

**Informe con recomendaciones  
para la actualización de los  
protocolos de actuación y  
modelo de nuevos en términos  
de cursos de acción**

## Índice

<b>I. Introducción</b>	<b>02</b>
<b>II. Lineamientos técnicos de la consultoría</b>	<b>03</b>
<b>III. Resultados</b>	<b>04</b>
<b>Informe de diagnóstico: mapeo de procesos</b>	
<b>Post-diagnóstico y capacidades a fortalecer</b>	
<b>Bienestar de los equipos y cuidado institucional</b>	
<b>IV. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>16</b>
<b>V. Anexo metodológico</b>	<b>22</b>

---

---

## I- Introducción

---

Al conmemorarse 10 años de la creación de los Centros Integrales de Género (CIG) y la red de referentes de género en las cuatro Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales (FPySF), el Ministerio de Seguridad de la Nación, y con el apoyo de PNUD (en el marco de la Iniciativa Spotlight), buscó evaluar el recorrido y alcance de estos espacios institucionales.

Los CIG constituyen una de las principales herramientas del Ministerio de Seguridad de la Nación para abordar y profundizar la perspectiva de género dentro de las FPySF. Su creación en 2011 implicó una profunda transformación en el modo de comprender y desarrollar las relaciones laborales entre varones, mujeres e identidades de género diversas dentro del ámbito de seguridad, con el objetivo de abordar la violencia laboral por razones de género y las diferentes formas de violencia de género en el ámbito intrafamiliar.

Para llevar adelante una actualización de esta política pública, la Dirección Nacional de Políticas de Género, bajo la Subsecretaría de Derechos, Bienestar y género, consideró necesaria una consultoría técnica externa que aportara un cuadro de situación comprensivo y detallado de las tareas y procesos que se llevan a cabo en estos dispositivos intrainstitucionales con perspectiva de género.

El objetivo de la consultoría, por tanto, buscó apoyar al Ministerio de Seguridad de la Nación en la elaboración de un informe técnico integral sobre los Centros Integrales de Género y la Red de Referentes de Género de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales (FPySF) con el fin de conocer en profundidad sus fortalezas y debilidades, y establecer posibles cursos de acción en vista de su fortalecimiento institucional.

---

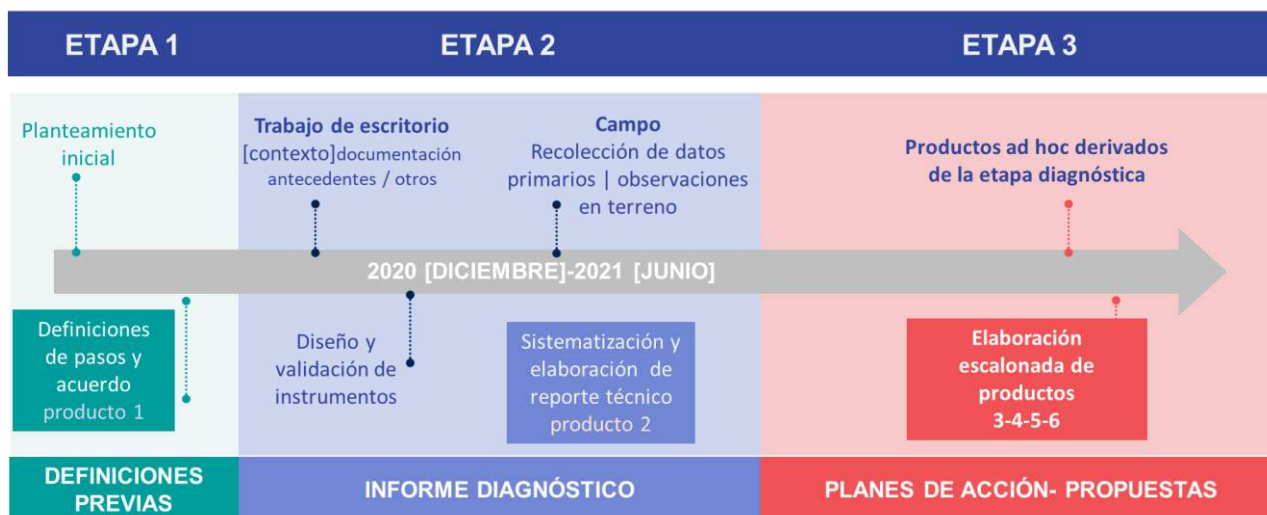
## II - Lineamientos técnicos de la consultoría

---

Este reporte recapitula de forma ejecutiva los resultados de diferentes productos realizados durante 6 meses, iniciándose el mes de diciembre de 2020 hasta junio 2021. El objetivo general de la consultoría es realizar un diagnóstico técnico integral y actualizado sobre los CIG y la Red de Referentes, que permita

evaluar su funcionamiento e identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento institucional para garantizar el pleno cumplimiento de sus funciones y misión. Los productos accionables derivados de ese diagnóstico permiten identificar buenas prácticas para ser replicadas y escaladas y mejoras en los cursos de acción establecidos a fin de fortalecer las capacidades insitucionales.

Fig.1 Diseño general Consultoría



El esquema de trabajo llevado a cabo por el equipo consultor buscó aprovechar al máximo los aprendizajes obtenidos de manera progresiva y secuencial, de ahí que se planteó un diseño procesual de entrega de productos con metodologías<sup>1</sup> y objetivos diferenciados.

A partir de la realización de un diagnóstico del que se obtuvo un estado de situación de las dinámicas de trabajo y capacidades de los equipos, se pudo avanzar en otros productos para delinear cambios de funcionamiento subóptimo y/o fortalecer y expandir prácticas identificadas como ejemplares y transferibles con resultados comprobados en términos de eficiencia, adecuación de misión del CIG y bienestar laboral.

<sup>1</sup> El diseño metodológico de la etapa de diagnóstico, incluyó un módulo cualitativo, basado en observaciones in-situ en los Centros Integrales de Género de las 4 fuerzas federales y 21 entrevistas semi-estructuradas a integrantes de los equipos interdisciplinarios y personal de apoyo; también se realizó una encuesta a una muestra intencional de 602 casos, a partir de un universo total de 900 referentes, con cuotas de género y región para alcanzar representatividad no solo de las cuatro fuerzas federales sino de la composición socio-demográfica de sus integrantes (veáse al final del producto 6 - Anexo metodológico para mayor detalle de la ficha técnica del producto 2, incluidos los instrumentos de recolección y lineamientos técnicos).

## III – Resultados

---

### *Informe diagnóstico: mapeo de procesos con una visión transversal*

Como resultado del Informe técnico sobre los modos de actuación, abordajes, recursos y necesidades de los CIG y red de referentes- el equipo consultor pudo identificar **cinco grandes áreas de evaluación:**

- Equipos de los CIG
- Recursos e infraestructura
- Procesos y contextos de trabajo
- Misión del CIG
- Despliegue territorial y articulación con Redes de Referentes

A partir del conocimiento detallado de los procesos de trabajo analizados en los cuatro CIG, se obtuvieron de un lado, **buenas prácticas** que permitieron considerarlas como casos pertinentes de ser transferibles y escalables y de otro, se delimitaron con mayor precisión, áreas de **fortalecimiento y mejoramiento institucional**. A modo de resumen, recapitulamos los principales aprendizajes con especificaciones -cuando las hubiere- por cada CIG y fuerza, aunando en este análisis ejecutivo<sup>2</sup> nudos críticos y cursos de acción mejorables o verificados como buena práctica de alguno de los cuatro CIG.

#### **-Equipos-**

##### **Culturas y lógicas de trabajo**

*La puesta en común de equipos que fueron formados e instruidos con saberes distintos hace evidente la necesidad de reforzar lenguajes y paradigmas comunes en relación no solo a las metas del CIG -desde una perspectiva de género- sino en cuanto a las formas de abordaje y realización de tareas con improntas que trae cada recurso humano como parte de sus capacidades. PSA es la única fuerza cuyo CIG está conformado íntegramente por personal civil, incluyendo su coordinación. Los CIG de las otras tres fuerzas, en cambio, tienen una composición mixta entre personal civil/auxiliar y personal policial. Cada uno de estos perfiles tiene un estatuto laboral específico*

---

<sup>2</sup> La presente sección condensa los lineamientos principales que fueron detallados bajo la forma de 2 productos: producto 2 (informe diagnóstico de necesidades y evaluación) y producto 5 (referido integrante a Buenas prácticas). Cabe destacar que se acotaron a los fines de este resumen, los aprendizajes principales, dejando abierta la sugerencia de recurrir a los productos 2 y 5 para mayor detalle de los emergentes analizados, con todas las particularidades de los casos referidos.

(en cuanto a rangos, carrera, traslados, beneficios, etc.) y una instrucción, saberes y prácticas propias. La cadena de mando, el trato entre pares y con los jefes, el lenguaje utilizado, los circuitos de comunicación y de decisión responden a normativas, lógicas y criterios diferentes aun siendo parte de la misma institución. Por tanto la coexistencia de personal perteneciente a cada una de estas sub-estructuras dentro de un mismo equipo de trabajo presenta desafíos en las tareas cotidianas del CIG: el respeto de la cadena de mando como eje rector de las tareas y decisiones, por ejemplo, entra en tensión con la singularidad de un dispositivo como el CIG que por su interdisciplinariedad tiende a la horizontalidad; la impronta operativa y resolutoria de ciertos perfiles puede colisionar con procesos de mayor reflexividad y consenso acerca de los pasos a seguir frente a los casos particulares.

### **Rotación e inestabilidad de los equipos**

Los equipos de los CIG enfrentan un desafío constante al modificarse su estructura toda vez que se transfiere a un/xa miembro, y lo que implica transicionar hacia un reemplazo efectivo o la búsqueda del nuevo perfil técnico. A la frecuencia de esta ocurrencia, se suman otras vicisitudes previsibles como son licencias que implican períodos más o menos cortos de ausencia pero que hacen necesaria contar con una mínima estructura estable de personal que garantice la continuidad de las tareas de los CIG. En cualquier caso, la ocurrencia de la rotación afecta muy especialmente a los CIG de Gendarmería y Prefectura, cuyo personal de apoyo, después de años de prestar colaboración y acumular experiencia en tareas de relativa especialización, se ven llamados a proseguir con sus carreras, asumiendo funciones operativas y/o de mayor responsabilidad en otros destinos. Cuando eso ocurre, el CIG afectado precisa nuevamente encarar un proceso de reorganización costoso y desafiante para seguir cumpliendo sus rutinas de trabajo.

### **Especialización e indiferenciación en los perfiles técnicos de los CIG**

Los cuatro CIG cumplen con el requisito de contar con al menos un profesional de cada disciplina. Sin embargo, se observa una importante diversidad cuantitativa. Los de mayor tamaño (como el CIG PFA) pueden llegar a contar con más de un profesional de cada perfil, lo que les permite establecer una división temática de las tareas. No obstante, la división de tareas tiende a ser móvil e inestable, en la que los equipos profesionales afrontan una agenda de tareas indistintamente de su grado de especialización, en gran medida dado por la urgencia y necesidad de respuesta. La indiferenciación se ve agudizada por la falta de personal suficiente y la carga de trabajo que atraviesan los CIG: un claro ejemplo es el acotado tamaño del CIG de la PSA, cuyos integrantes enfrentan y alternan sus orientaciones especializadas con rutinas administrativas y multi-tareas difusamente delimitadas.

**“Pero bueno, es mucho, es mucho trabajo y yo siento, o creo que varios del equipo sentimos que hay una escasez de recursos tanto humanos como económicos”**

*Se observa, así, que la división casi formal que se hace entre "trabajo técnico" y "trabajo administrativo" entre los diferentes recursos que dan apoyo o forman parte de las actividades programáticas del CIG, se diluye en los hechos, pues todo el personal vinculado a las tareas del CIG termina participando de alguna u otra forma en todos los procesos y rutinas que competen a estos ámbitos sin tener la previsibilidad ni total claridad de qué funciones y roles se están asumiendo dentro del complejo entramado que supone los CIG en cuanto a su estructura de funcionamiento.*

### **La urgencia e imprevisibilidad en las tareas**

*No se observa una tipificación ni previsión de flujos de entrada, de salida ni de seguimiento en los procesos, que implique cursos de acción jerarquizados ni diferenciados con personal o equipos ad hoc al efecto. Los diferentes perfiles (administrativos, técnicos) y su participación en diferentes puntos del proceso ordenan de alguna manera una secuencia de tareas que con frecuencia se desordena ante la excepcionalidad del caso o porque se suma la falta de personal disponible y nuevamente se deriva en una situación donde "todxs hacen todo" y "todo es igual de relevante" en un aquí y ahora.*

*El contexto pandémico estructuró algunas rutinas en algunos CIG que pueden ser consideradas auspiciosas y hasta buenas prácticas; por ejemplo en los CIG de PSA, Gendarmería y Prefectura la virtualidad y el teletrabajo habilitó la revisión de procesos de primera consulta, toma de entrevista, en pos de garantizar ayuda y asesoramiento constantes, pero con mayor organización en los canales de comunicación, en las presencias de lxs integrantes del equipo y la rotación de turnos pre-programados. La planificación en las tareas previstas permitió el buen funcionamiento del CIG de formas hasta ahora no implementadas donde la urgencia fue canalizada y estructurada con menores costos para el personal.*

### **Bienestar humano y auto-cuidado: "cuidar a quienes cuidan"**

*La naturaleza altamente sensible del trabajo fue expresada en estos términos cuando los equipos reflexionaban sobre la necesidad de fortalecer las herramientas hoy disponibles de auto-cuidado. Por un lado, se apela a formalizar estos mecanismos en un espacio o dispositivo diseñado al efecto. Por el otro, se alude a la necesidad de sostenerlo de manera permanente, justificado por la propia labor profesional del CIG. Hay instancias que preven según la normativa de los CIG, como la toma de entrevista, la presencia de dos profesionales, entre otras razones como forma de apoyo colaborativo y refuerzo emocional y disciplinar; no obstante, esta medida depende en gran medida de un espacio físico suficiente (un elemento crítico en el CIG de Gendarmería), disponibilidad de profesionales (CIG de PSA). Excepcionalmente en el CIG de PFA se coordina la presencia de jefatura para participar del proceso de entrevista, pero incluso cuando está previsto este refuerzo, la restricción asociada al ASPO afectó la vigencia regular de esta práctica.*

## **-Recursos-**

### **Recursos materiales y capacidades / capacitación en género**

Los recursos materiales y no materiales de los CIG, tales como la infraestructura espacial y las capacidades de sus equipos tienen su impacto en el bienestar de sus integrantes y en aquellas instancias de trabajo particularmente sensibles por cuanto la confidencialidad y la privacidad resultan claves. En este sentido, se destaca muy especialmente:

- a) *la heterogeneidad de los espacios y su diferentes nivel de acondicionamiento para llevar a cabo las tareas fundamentales del CIG:*

*Destacan los CIG de la PFA y de Prefectura por contar con espacios divididos y comparativamente más amplios que habilitan una primera atención garantizando la privacidad de las personas solicitantes y la reserva confidencial de los datos implicados en la toma de entrevista. En el resto de los CIG y muy especialmente en el caso del CIG de Gendarmería, se cuenta con un único habitáculo de recepción, toma de entrevista y lugar de trabajo del equipo interdisciplinario, haciendo prácticamente imposible la convivencia de tareas todas ellas necesarias para el buen funcionamiento de los CIG cuando se presenta un caso que precisa dedicación cuidada y atenta, con toma de entrevista incluida. Se suma, además, la complejidad en su acceso, siendo necesario tener que asistir al ingresante o solicitante al CIG el acompañamiento de una persona que guíe y la oriente para poder dar exitosamente con el centro.*

*Un segundo aspecto relevante en cuanto a los espacios hace referencia no solo aquellos destinados a atender y dar respuesta a personas que recurren a los CIG sino pensando en los propios profesionales y funcionarios públicos, los cuales deben habilitar su pleno desarrollo profesional y bienestar. Ninguno de los CIG cuenta con salas de "distensión", que les permitan tener sus tiempos de descanso y/o socialidad profesional, para desarrollar reuniones de trabajo e intercambiar experiencias e incluso tensiones derivadas de sus actividades más sensibles y demandantes (como por ejemplo atender personas en situación de violencia de género).*

*Por otro lado, como parte de la dimensión de bienestar laboral y las garantías de compatibilización de las facetas parentales y profesionales, están las unidades dependientes que poseen lactarios: destacando el CIG de PFA y de Gendarmería y Prefectura, no así el CIG de PSA. Contar unidades adecuadas resulta clave especialmente en fuerzas muy numerosas de cara a garantizar el acceso a espacios acondicionados de lactancia que impliquen un pleno cumplimiento de sus derechos reproductivos y de ejercicio maternal.*

- b) *El grado de especialización y conocimientos con perspectiva de género y los procesos de capacitación de personal al interior de cada CIG:*

*Los períodos de capacitación suelen requerir a lxs ingresantes semanas e incluso meses de dedicación y en los casos de formación presencial, la movilidad dificulta aún más su participación. Se observa en los cuatro CIG la ausencia de una agenda programada de capacitación que permita a los equipos adaptarse y poder, -con razonable previsión- reorganizar procesos y gestionar el equipo reducido por plazo determinado. A ello se suma, la dificultad de reconocimiento de los conocimientos adquiridos y su registro en el legajo con las correspondientes actualizaciones como mérito por cuanto hay variantes que por razones de índole práctica no quedan formalmente consignadas.*

*Por otro lado, se destaca la función de capacitación que los CIG también tienen asignada para sus equipos. Los organigramas de los CIG no contemplan una división o área funcional específica para el cumplimiento de esta función. Sólo de modo excepcional algunos de los CIG cuentan con recursos humanos (ciertamente limitados en número) dedicados exclusivamente a las tareas ligadas a capacitación y formación en perspectiva de géneros dentro de la fuerza: diseño del Plan Anual de Capacitación, programación de talleres, charlas y otras instancias de formación a demanda de otras jefaturas o dependencias. En PSA, además, el CIG tiene bajo su responsabilidad la materia sobre género que se incluye en la currícula de la formación de lxs aspirantes (diseño del programa, selección de bibliografía, dictado de las clases, toma de exámenes).*

*Por último, la replicación de la Ley Micaela por parte del personal del CIG resulta paradigmática e ilustrativa de la demanda que presiona la labor ya cargada de los CIG. Es el mismo personal del CIG al que se le solicita que diseñe e implemente esa formación para el resto de la fuerza, imprimiendo una exigencia adicional a recursos humanos ya de por sí escasos.*

## **Registros y procesos de digitalización**

*Las dotaciones de equipamiento del CIG y en particular aquellas que se vinculan con lo tecnológico son limitadas y en algunos centros compartidas para otras funciones de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales. Nos referimos, por ejemplo, a computadoras equipadas con cámaras, software de diferente tipo para procesamiento y manejo de datos y hardware: celulares de trabajo, plataformas virtuales para videollamadas, entre otros. La ausencia de un equipamiento acorde a los procesos de trabajo y rutinas del CIG tiene un alto impacto en cuestiones centrales como la comunicación, el registro de actividad, el monitoreo de las actividades programáticas y la eficiencia de los procesos.*

*La pandemia COVID19 obligó a la migración de tareas desde la presencialidad a la virtualidad por fuerza mayor y evidenció capacidades y recursos digitales aun no instalados. También presionó a los equipos de los CIG de las 4 Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales a adquirir -en contextos estresantes de excepcionalidad y a menudo sin acompañamiento institucional- habilidades en el manejo de entornos virtuales y software.*

*Hoy los cuatro CIG tienen un grado de digitalización relativamente bajo y una precaria sistematización en el archivo y manejo de datos. Es frecuente el uso de registros y notas en papel (CIG Policía Federal Argentina, Prefectura Naval Argentina) que exponen a instancias de traspapelamiento, revelamiento de datos confidenciales y deterioro de documentación sensible, uso de software básico suboptimizado para el seguimiento de casos (excel) con más de una planilla y bases de datos que se usan en paralelo, sin posibilidad de cruzarse o integrarse con sistemas de registro unificados.*

*Todo ello tiene su impacto en la acusada heterogeneidad de criterios, categorías usadas y modalidades clasificatorias de los casos y su seguimiento por parte de cada CIG. En el caso de PSA, se refiere a un registro sistematizado de denuncias en una planilla de Excel. En el CIG de PNA, por ejemplo, existe un Registro de SUMARIOS y un Registro de DENUNCIA, mientras que en el CIG de PSA se realiza únicamente un registro de las denuncias diferenciadas en tres categorías: laboral, familiar y adecuación.*

*En cualquier caso, resulta auspicioso el uso compartido del sistema Gestión Documental Electrónica por cuanto indirectamente establece procedimientos o formas estandarizadas pues el mismo sistema ya conlleva una sistematización de pasos y categorías compartidas. Sería interesante revisar esta plataforma como sistema*



unificado de registro y entender sus usos potenciales y ampliados de cara a las actividades principales de los CIG.

## Mejorar garantías de confidencialidad

*Tanto los espacios de trabajo inadecuados que no permiten garantizar la confidencialidad en los intercambios presenciales como los circuitos de trabajo no presenciales (flujos de mails, whatsapps/redes, envíos interdepartamentales, recepciones de documentación desde puntos remotos) multiplican las probabilidades de filtración de información sensible relacionada con consultas vinculadas a situaciones personales o laborales. Destacamos como un caso que ofrece aprendizajes valiosos el CIG de GNA que ingresa solicitudes de asesoramiento en un sistema encriptado. Las solicitudes que derivan en una exposición son ingresadas a la plataforma digital "Sistema de Denuncias de Género" (SIGÉNERO), que requiere autenticación de usuario y contraseña para el acceso.*

## -Procesos y contextos de trabajo-

### Normativas que requieren esfuerzos de trasposición a las tareas cotidianas

*Se encuentra pendiente un esfuerzo para dar continuidad a la formalización de los procesos de trabajo más allá de las leyes nacionales y resoluciones ministeriales. Cada una de las variadas temáticas abordadas por los CIG involucra una serie de conceptos, normas y procedimientos que pueden ser definidos y pautados con mayor precisión a fin de favorecer la homogeneización de formas de proceder entre equipos y entre centros y dotar de mayor claridad los criterios para intervenir ante diferentes situaciones.*

*Mientras existe normativa interna en algunas Fuerzas Policiales y de Seguridad, como GNA o PFA, en otras los parámetros son la legislación nacional y las resoluciones ministeriales, como sucede en la PNA. Aún en los casos en que se cuenta con normativa propia de la fuerza policial o de seguridad es recomendable su actualización, ya que en los últimos años se han modificado o agregado funciones a los dispositivos.*

*Es necesaria la traducción de conceptos (por ej. abordaje con perspectiva de género o no revictimización) o normas (como las leyes nacionales, resoluciones ministeriales o la normativa de las propias fuerzas) en directivas prácticas claras que permitan la estandarización y consoliden la perspectiva y el saber-hacer que han desarrollado los dispositivos a lo largo de una década. El esfuerzo de estandarización y protocolización permitirá que esa valiosa experiencia sea replicable, sustentable y transferible. Algunos CIG han avanzado en esta dirección, como es el caso de PSA que elaboró un borrador de manual de procedimientos.*

*Asimismo, se recomienda el uso de taxonomías y definiciones precisas de los tipos y modalidades de las violencias que son objeto de intervenciones para los cuatro CIG. Además, es necesario encarar procesos de selección de instrumentos de evaluación y ponderación de diversas formas de violencia y de los riesgos que traen aparejados a las personas afectadas. Los diferentes equipos echan mano de instrumentos de evaluación de riesgo distintos – es el caso de PSA y PNA- o establecen el riesgo caso a caso –así sucede en GNA y PFA- y estas herramientas clave*

de uso cotidiano pueden ser seleccionadas y perfeccionadas de manera centralizada en base a la experiencia acumulada en los CIG y en otros dispositivos similares.

### **El desafío de trabajar con urgencias y planificar eficazmente la tarea**

Encontramos un condicionamiento serio a las posibilidades de pautar tareas en un orden de prioridades que brinde recursos equivalentes a las actividades "reactivas" (tales como atender denuncias y realizar derivaciones responsables) y a las actividades "proactivas" (por ej., generar recomendaciones, proveer de asesoramiento a otras dependencias, diseñar y aplicar capacitaciones). Esta limitación es más aguda en los casos de los CIG que cuentan con menor cantidad de integrantes.

### **Las características del trabajo con personas que atraviesan situaciones de violencias**

Lxs operadorxs han reportado agotamiento individual y resentimiento de los equipos después de períodos prolongados en contacto con personas en situaciones angustiantes o ante la sensación de que las intervenciones no tienen sentido porque el fenómeno de la violencia excede la capacidad de incidencia del dispositivo. Se requiere elaborar diseños institucionales que permitan prevenir y abordar malestares individuales y grupales. Además de sugerir especial atención al bienestar laboral de quienes integran los CIG, destacamos las propuestas de capacitación para la identificación del desgaste profesional por empatía incluidos en el Producto 3 y las herramientas de auto-cuidado incluidas en el Producto 5.

### **Seguimiento de casos: sobrecarga laboral y vaguedad en el procedimiento**

El seguimiento de los casos implica una variedad de tareas extendidas en el tiempo. Por un lado, incluye las comunicaciones con quien acude al CIG por una situación de violencia para saber cómo se encuentra y si la intervención fue adecuada. En esta instancia pueden surgir dudas o pedidos de información adicional. Por otro lado, hay una dimensión administrativa del seguimiento a fin de controlar que la información emitida llegue a destino y obtener respuestas de otras dependencias necesarias para la tramitación de los expedientes. Este tipo de seguimientos se requiere tanto en la atención de las violencias o maltrato como en las otras actividades. En los casos de restricción de armamento este esfuerzo es especialmente intenso.

En equipos que cuentan con poco o nulo personal para apoyo administrativo esta tarea puede constituir una carga que termina insumiendo la dedicación de profesionales formados para cumplir roles en otros procesos igualmente importantes. Los equipos manifiestan también dificultades derivadas de la falta de parámetros claros para determinar la finalización de un caso o gestión.

### **La derivación responsable y sus zonas oscuras: falta de criterios uniformes y de guías de recursos**

Bajo el paraguas "derivación responsable" conviven prácticas disímiles y que quien consulta puede obtener servicios de muy diversa calidad de acuerdo a la institución y equipo que le haya tocado en suerte. Quienes acuden para canalizar una denuncia sobre una violencia padecida o para conocer sus derechos laborales a menudo no están en condiciones de retener toda la información y sugerencias que reciben. En el Producto 5 destacamos como buena práctica #6 el formulario de derivación responsable elaborado por el CIG de PSA, como

*un instrumento que permite detallar información relevante para usuarixs del servicio y generar una constancia de atención.*

*La guía de recursos cumple un rol clave en en la derivación responsable. Algunos CIG refirieron listas de recursos de derivación muy rudimentarias (por ej. PFA y GNA), o la utilización de guías de recursos de otras instituciones (es el caso de PNA), que no siempre se adecuan a sus necesidades y otras veces directamente no tienen disponible ninguna información previamente sistematizada y buscan la información que necesitan una y otra vez en la atención de cada caso que se presenta, por ejemplo en PSA.*

*Sobre esta cuestión tan relevante sugerimos un módulo específico de capacitación en el Producto 3 acerca de Derivación responsable y cuidada, que contempla tanto nociones teóricas para comprender el derrotero de quienes atraviesan situaciones de violencia como herramientas prácticas para efectuar derivaciones responsables y cuidadas y para la correcta utilización y actualización de la guía de recursos desarrollada como Producto 4 en el marco de la presente consultoría.*

## **-Misión del CIG-**

### **Maduración de los CIG y complejidad temática**

*La compleja misión y las múltiples funciones desarrolladas por los CIG pueden explicarse en la convergencia, por un lado, de la trama institucional que busca atender diversas actividades establecidas por las resoluciones que originan estos dispositivos y es producto de la expansión de las políticas de género en el seno de las fuerzas de seguridad. Este desenvolvimiento apareja una sofisticación tanto en la normativa ministerial, como en las reglas elaboradas por cada fuerza y la consiguiente cristalización institucional de los CIG como dispositivos que demandan progresivamente mayores recursos institucionales (presupuesto, infraestructura, dotación de personal, autoridad).*

*Entre los equipos interdisciplinarios de los CIG existen dudas acerca de los límites para la inclusión y exclusión de asuntos de la órbita de la dependencia, el alcance de la intervención en cada caso, las derivaciones adecuadas para cada situación, la cantidad y el carácter de los contactos posteriores para recabar información y el momento del cierre del caso. Estas dudas se vinculan, por una parte, con la variada normativa que regula las actividades y que se encuentra en permanente expansión, por lo que requiere de un esfuerzo de actualización e interpretación. Por otra parte, hay confusiones relacionadas con la naturaleza de los temas con los que se trabaja. Los fenómenos de la violencia y la discriminación basadas en género y en orientación sexual tienen dinámicas complejas y diversas. Los daños causados a las personas atravesadas por las violencias son múltiples, por lo tanto las consecuencias a atender también lo son y esto es un desafío para dirimir las formas de abordaje de cada caso.*

## **El abordaje de casos con perspectiva de género como estándar y protocolo**

*El abordaje de casos con perspectiva de género es parte del compromiso que está en la base de la creación de los CIG como política institucional. Este concepto no es auto-evidente y requiere un esfuerzo de explicitación y determinación. Se encuentra pendiente en tres de los cuatro CIG (la excepción la constituye el CIG de PSA) el esfuerzo por registrar todo este bagaje para hacerlo replicable y transferible, para homogeneizar modos de trabajo entre equipos y dispositivos y para estabilizar los CIG como política de género más allá de las sucesivas gestiones.*

*Destaca en este sentido, el proyecto de manual de procedimientos del CIG elaborado por el equipo del CIG de PSA (en expediente en proceso de aprobación y tramitado a la Dirección Nacional de Políticas de género del Ministerio de Seguridad de la Nación). Dicho manual contempla todas las áreas de intervención del centro y cómo se tramita cada caso. Se tomó como marco y base la Ley 26.485.*

*El abordaje con perspectiva de género impone estándares exigentes a los integrantes de los CIG en términos del compromiso con el bienestar de quienes acuden a realizar consultas, especialmente en situaciones de violencia o maltrato. En particular, la regla de evitar la revictimización de quien es afectado por la violencia implica redoblar esfuerzos para evitar trámites y testimonios innecesarios, para acompañar los derroteros de las denuncias que se abren y para allanar los caminos administrativos que suelen ser muy intrincados en la burocracia estatal. Bajo esta consideración destaca el CIG de la PFA, donde la Presentación/Exposición se realiza conforme al Protocolo N° 12 de Atención para los Centros Integrales de Género de las Fuerzas Policiales y de Seguridad (Publicado en la Orden del Día Interna N° 183 de fecha 02-10-2012). El CIG de Gendermería ha trabajado Protocolos de intervención ante hechos de violencia intrafamiliar o hechos de violencia laboral, implementados a través de los mensajes de tráfico oficial DGP 91 del año 2014 y DGP 47. No obstante, salvo estas disposiciones no se mencionan protocolos específicos de información y acompañamiento a personas en situación de violencia y específicamente que contenga lineamientos de actuación que impidan o prevengan prácticas de revictimización y adecuado tratamiento con perspectiva de género.*

## **-Despliegue territorial y articulación con Redes de Referentes-**

### **Redes de referentes: una órbita distinta**

*Hoy la figura de referente es la de un recurso humano atravesado por múltiples demandas (siempre con funciones operativas que no puede dejar de asumir), exigencias burocráticas, verticalidades estructurales y con la particularidad de un vínculo remoto con el CIG desde un punto de vista organizacional, geográfico y hasta quizás profesional por su menor grado de familiarización con la misión, funciones y tareas que competen al CIG.*

*A esto se suman rasgos estructurales de la propia conformación de las redes: el despliegue territorial no fue efectuado de la misma forma en las cuatro FPySF y tampoco se desarrolló en estructuras organizacionales similares en cuanto a sus organigramas, funciones y jerarquías y cadenas de mando.*

*Este estado de situación vincular, nos ofrece un desafiante escenario de articulación que quedó evidenciado en la encuesta realizada a 602 referentes de las cuatro FPySF. Destacamos algunos emergentes y nudos críticos que fueron tematizados:*

- *Ingreso "sobrevenido", multiplicando responsabilidades: domina la vinculación "sobrevenido" de un recurso humano que no dejó de atender funciones operativas en el territorio, respondiendo a la unidad correspondiente y adicionando a sus responsabilidades una nueva función que en la mayoría de los casos supuso un universo y lógica de trabajo notoriamente distinto a lo que venía haciendo.*
- *El 74% del total de referentes, sin distinción de FPySF de pertenencia ni otro descriptor específico, coincide en el bajo o inexistente conocimiento que tenía acerca del trabajo que realiza el CIG y las funciones que le corresponden. A ello se suma, el bajo registro de comunicación entre los equipos CIG y el/la referente debutante para acompañarlx en el proceso de entrada: tan solo un 29% fue contactadx para proveerle de mayor información sobre sus funciones y tareas y en menor medida (26%) fue consultadx sobre el interés y/ preparación para el desempeño de las mismas.*
- *Con respecto a las tareas encomendadas por los referentes y que declaran realizarse con menores niveles de confianza son: a) la sistematización de datos ("Llevar estadísticas actualizadas en base al registro de casos y registros de consultas", b) difundir las actividades del CIG en el territorio), c) recopilar y/o elevar toda la documentación pertinente relacionada al Régimen de Licencia Especial por Violencia de Género.*
- *Cuando se evalúan los niveles de satisfacción de las redes de referentes en relación con las funciones desempeñadas, el dato a destacar es un umbral de atisfacción promedio del 44%, siendo que los mayores niveles de satisfacción se registran alrededor del 54%. Los ejes de mayor insatisfacción declarados son: a) Los espacios donde se llevan a cabo las funciones como referente (44% totalmente insatisfecho / bastante insatisfecho) b) Los recursos con los que cuento para realizar las tareas encomendadas. Cabe destacar, que entre los segmentos más jóvenes y de menor rango (más entre suboficiales, civiles), la insatisfacción crece tanto en lo que refiere a los recursos como los espacios. También se identifican mayores porcentajes de insatisfacción entre las FPySF, siendo que GNA impulsa la valoración más negativa.*

*Estos indicadores seleccionados de la encuesta, ofrecen un panorama de oportunidad para seguir fortaleciendo capacidades que redundan directamente en el bienestar de lxs referentes, coincidiendo con muchos de los nudos críticos que fueron diagnosticados con respecto a los equipos que conforman lost CIG.*

## Post-diagnóstico y capacidades a fortalecer

Como resultado del Informe técnico de diagnóstico pudieron avanzarse lineamientos de capacitación y herramientas de fortalecimiento y cuidado de equipos, en línea con un paradigma de bienestar humano y consolidación de capacidades. La propuesta del equipo consultor es un **plan integral de capacitación modular** que aborda las fases de inducción (pensado para nuevos integrantes a los equipos CIG) y herramientas de especialización para los equipos y profesionales con una trayectoria consolidada en estos espacios institucionales.



Bajo este esquema, se propusieron 5 grandes áreas de capacitación cuyos contenidos y propuesta pedagógica se especifica en el informe ampliado -Producto 3- y que a modo de resumen graficamos del siguiente modo para establecer los lineamientos básicos de los programas de inducción y especialización:

**Fig. 4. Módulos inducción**



Fig. 5. Módulos especialización



### Bienestar de los equipos: prevención institucional y auto-cuidado

Como parte de la consultoría también se diseñó un **dispositivo formativo y preventivo** -de carácter permanente- que dote al personal de los cuatro CIG de herramientas de diferente tipo para a) reconocer, b) prevenir o en su defecto c) enfrentar y paliar el impacto laboral que supone el trabajo directo con las personas que atraviesan violencias de género en tanto realidades sumamente movilizantes desde un punto de vista emocional, psico-social y físico. El programa de prevención y cuidado propuesto se compuso de un kit de herramientas de auto-cuidado y contenidos formativos clave que se sugieren en un kit que incluye gráficas y posters descargables (véase para mayor información las propuestas de capacitación para la identificación del desgaste profesional por empatía incluidos en el Producto 3 y las herramientas de auto-cuidado incluidas en el Producto 5).



---

## IV – Conclusiones y recomendaciones

---

Por una parte, podemos afirmar que los CIG son hoy espacios consolidados y su accionar seguirá teniendo sentido en el mediano y largo plazo. El compromiso de los equipos de los cuatro CIG evaluados y las redes de referentes queda evidenciado en algunos de los siguientes elementos de tipo actitudinal relevados:

- Elevado interés e involucramiento por parte de los equipos interdisciplinarios y buena parte del personal de apoyo en la implementación de políticas de género y bienestar al interior de las fuerzas policiales y de seguridad federales.
- Alta sensibilidad acerca de la importancia y de la perspectiva de género como paradigma de trabajo necesario para atender y prevenir brechas de desigualdad entre lxs integrantes de las FPySF.
- Consolidación y transferencia de las modalidades de abordaje de casos con perspectiva de género efectivas construidas durante la década de trabajo que recorrieron los CIG con líderes que difunden los valores y misión de los CIG como vehículos positivos de capacitación y crecimiento profesional y personal.

Por otra parte, los CIG encuentran -pasados sus 10 años de recorrido- una misión excedida de temas y competencias, superando con creces sus basamentos programáticos y ministeriales iniciales:

***“Las políticas de género llegaron para cambiar y van a seguir cambiando cosas. Van a pasar las personas, pero el espacio va a seguir estando y va a seguir creciendo ¿Y qué te da esa seguridad? Las jefaturas, los hombres que componen la institución, el impulso ministerial, toda la estructura... nos da esa seguridad para seguir trabajando y creciendo” “Hoy puedo decir que es un espacio consolidado. Y la prueba viviente soy yo, que estoy en el centro siendo una oficial superior y que se cumple la resolución. La 1021 dice que estos espacios serán ocupados por oficiales superiores. Significa que nuestra institución ha cumplido con ese primer objetivo que era la creación de los centros” (Funcionaria p+ublica, Ministerio de Seguridad de la Nación)***

A partir del recorrido realizado, se debe reflexionar acerca del mandato y alcance de los CIG a la luz de las nuevas demandas sociales, la mayor sensibilidad institucional de género, las violencias, discriminaciones y otras expresiones hostiles que atraviesan no solo las FPySF sino el conjunto



social. Una nueva conciencia social es la que eleva las expectativas ciudadanas con impacto en las instituciones, como las fuerzas policiales y de seguridad federales.

Por otro lado, se observan velocidades de maduración y consolidación diferentes cuando se analizan los CIG y las redes, especialmente cuando se tienen en cuenta los procesos de incorporación e instrumentación normativa en términos de lineamientos de género en cada una de las FPySF y también desde una óptica centro / despliegue territorial que marca profundas brechas en relación a capacidades y funciones fortalecidas o en proceso de fortalecimiento.

Por lo tanto, una idea rectora de los nudos críticos desarrollados previamente y que los unifica bajo la rúbrica de Desafíos y oportunidades, es precisamente lo que todavía falta, los siguientes pasos a mejorar y la revisión de formas de trabajo que pueden optimizar los objetivos buscados. Con este espíritu pasamos a enumerar una serie de **recomendaciones**, fundamentadas en 13 criterios pertinentes al funcionamiento de los cuatro CIG y por lo tanto consideradas **relevantes** y **transversales**:

- Deriva en una mejora en los procesos de los CIG/Redes y se implanta como un compromiso de mejora institucional con los avales correspondientes.
- Es viable técnicamente, independientemente de los recursos e inversiones necesarias para su implementación
- Es escalable y puede implementarse en diferentes niveles de la institución; esto es, tiene un potencial de repetición y puede ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos.
- Es sustentable: desde el punto de vista ambiental, económico y/o social
- Garantiza la accesibilidad (geográfica, administrativa, cultural, étnico-racial, condición de migrante, sin barreras vinculadas a género, generación, orientación o identidad sexo-genérica o discapacidad, entre otros)
- Integralidad (busca el abordaje los casos en todas sus dimensiones, evita la fragmentación de las experiencias de lxs usuarixs en pos de facilitar procesos administrativos ),
- Continuidad: se prevé su sostenimiento en el tiempo en las diferentes gestiones de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales
- Se adecúa a una perspectiva de género desde varios indicadores:
  - Desempeño de funciones y roles ocupados indistintamente por hombres, mujeres, personas transgénero y no binarias.
  - Acciones positivas que promocionan la igualdad de géneros al interior de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales, incluyendo cuestiones tales como la flexibilidad, la conciliación familia-trabajo y la corresponsabilidad en las tareas y procesos compartidos entre los equipos.
  - Promoción del cambio en la cultura organizacional hacia una mayor adhesión e implementación de la perspectiva de género como paradigma de trabajo transversal

y respecto por las identidades de género en el ámbito laboral, libre de toda forma de discriminación, hostilidad y violencia por razones de género.

Desde estas consideraciones pasamos a detallar las recomendaciones con algunas justificaciones que las tornan necesarias y relevantes para seguir mejorando los CIG desde sus fortalezas y capacidades institucionales:

## RECOMENDACIONES

- 1. Equilibrar la estructura con la misión de los CIG:** La organización de las actividades cotidianas, la atención de casos que involucran situaciones de violencia de género en el marco de relaciones de pareja y familiares o en el ámbito laboral tensiona con la inversión equivalente de recursos institucionales en el desarrollo de las competencias referidas a la construcción y el fortalecimiento de capacidades institucionales (capacitación, asesoramiento, transferencia) y las funciones estratégicas de promoción de derechos (registramos demanda creciente en asuntos como derechos sexuales y reproductivos, diversidad de géneros y orientaciones sexo-afectivas, masculinidades, conciliación de responsabilidades de crianza, cuidado y profesionales). Si bien relevamos sensibilidad hacia estas necesidades, la preocupación por la integridad de quienes atraviesan circunstancias de riesgo personal comprensiblemente toma prioridad en un escenario institucional en el que los recursos son escasos (presupuesto, personal, tiempo, espacio, etc).
- 2. Generar abordajes de las violencias de mayor sofisticación:** tanto la normativa nacional como la movilización social demandan complejizar el concepto y las formas de intervención sobre las violencias de género así como descentrar el sujeto destinatario más allá de las mujeres cis víctimas de violencia en el ámbito de sus parejas heterosexuales. Urge generar mecanismos para atender a sujetxs diversxs en cuanto a identidad de género y orientación sexo-afectiva y también dar cuenta de manifestaciones variadas de las violencias en el entorno laboral, vulneraciones de derechos sexuales y reproductivos, obstaculizaciones y daños relacionados con el acceso a la salud, barreras y sesgos en el desarrollo profesional, obstáculos al bienestar basados en identidad de género, diversidad sexo-afectiva y también origen étnico y regional, condición de migrante, entre otros vectores de la desigualdad.

Este trabajo tiene aristas teóricas indisolublemente ligadas a la práctica concreta y diaria de los CIG, por ello se recomienda el desarrollo de instancias de trabajo colaborativo entre equipos experimentados en el trabajo en territorio, tanto pertenecientes a las FPySF como a áreas con funciones similares en otros poderes del Estado, que pueden transferir saberes, experiencias exitosas, herramientas útiles y modelos de trabajo comprobados.

**3. Desarrollar mecanismos de clasificación y asignación de casos:** se requiere un diseño que economice recursos y agilice procesos para dirimir en situaciones complejas a) si es competencia del CIG; b) cómo se aplica la taxonomía de las violencias de género en situaciones que generan controversia o confusión y c) la distribución de trabajo entre equipos al interior de los CIG que enfrentan gran caudal de trabajo.

**4. Apuntalar la especialización en las funciones tanto para los CIG como dispositivo como a nivel individual de sus integrantes:** En el Producto 2 se ofrece una descripción detallada de la tensión que genera la polivalencia de las actividades asignadas a los CIG, que cuentan con personal escaso en relación con la demanda que atienden. La sobrecarga afecta especialmente a dos extremos de la estructura organizacional: trabajadorxs que aúnan funciones operativas y administrativas (por ejemplo, quienes realizan tareas de admisión de consultas, teleradio, responsables de gestión de trámites relativos al personal) y a jefxs y coordinadorxs (que simultáneamente se encuentran a cargo de la dirección del CIG y de otras unidades del organigrama, como sucede con los CIG de PNA y GNA). En el Producto 5 detallamos como buena práctica #2 la organización de equipos y programación de actividades atendiendo a dos criterios: división de tareas en función de especializaciones temáticas y distinción entre funciones de atención de casos y de consolidación de capacidades institucionales.

**5. Crear una instancia de enlace y coordinación territorial específica en cada FPySF:** a fin de atender los procesos relativos a la transmisión bidireccional de información entre los CIG y las redes de referentes, así como la gestión de los casos, que en la actualidad descansan en gran medida sobre contactos personales, recursos particulares como el Whatsapp y buena voluntad de lxs operadorxs.

## **6. Estandarizar las actividades del CIG:**

**6.1) Provisión de conocimientos básicos a ingresantes:** Tal como se propone en el Producto #3 (Módulos de capacitación específica para inducción) y se destaca en el Producto #5 Buenas prácticas, se aconseja implementar una capacitación básica y común para todxs lxs ingresantes a CIG y a las redes de referentes. La formación inicial asegura contenidos mínimos comunes y accesibles en forma digital para los 4 CIG a modo de "módulo inductivo" o "temario básico" para ingresantes. Asimismo, es importante complementar la formación recibida con el desarrollo de un manual de procedimientos básicos en todas las áreas de intervención de los CIG (violencia de género, violencia laboral, identidad de género, desarrollo de carrera, entre otras) y con la elaboración de un compendio de la normativa vigente en la temática en los diferentes niveles (desde regulaciones de cada fuerza hasta legislación nacional y tratados internacionales).

**6.2) Profundizar formación de quienes poseen trayectoria en los dispositivos:** tal como se propone en el Producto #3, se sugiere ofrecer contenidos específicos sobre abordaje integral de casos de violencia de género, poniendo el foco en un primer momento en la instancia de derivación responsable y cuidada y en la correcta utilización y actualización del recursero, que se provee como Producto #4. Para una oferta de capacitación posterior se sugiere abordar temas también demandados entre integrantes de equipos interdisciplinarios tales como identidad de género, en particular trato digno y derecho a la salud integral y diversidad sexo-afectiva y protección social de las familias.

## **7. Fortalecer capacidades digitales y migrar sistemas de archivo y gestión de datos a servidores online**

Tal como se diagnostica en el Producto #2 emerge como demanda transversal a los cuatro CIG la urgencia de dotar a los equipos de suficientes y actualizados recursos informáticos (hardware, software con licencias para la protección, el manejo y procesamiento de datos, plataformas de comunicación online, equipamiento portátil y dispositivos y líneas de telefonía celular como prioridades), que permitan encarar las funciones de rutina en entornos con la necesaria digitalización. Se observaron disparidades en cuanto sistemas de mayor protección de datos (CIG de GNA y PNA destacan positivamente con sistemas de tráfico encriptados) y centros mejor provistos de equipamiento informático (CIG de PFA en contraposición con los CIG de PSA o PNA que cuentan con escasos y/o recursos compartidos, cuyo uso debe racionalizarse). Algunas de las ventajas de trabajar en ecosistemas digitales fueron corroboradas en contexto pandémico e identificadas en el Producto #5 como buenas prácticas implementadas -por fuerza mayor- con inversión personal antes que organizacional, al instalar novedosas rutinas de reorganización de turnos via virtual o por comunicación móvil lo que permitió planificar cursos de acción y dar mayor ordenamiento a la atención y seguimiento de casos.

**8. Conformar un ámbito permanente y periódico de intercambio de experiencias entre CIG:** tal como destaca a lo largo de la consultoría la experiencia acumulada en 10 años de trabajo es valiosa, a fin de consolidar esos saberes y prácticas, favorecer su circulación, homogeneizar abordajes y transferir conocimientos entre integrantes y FPySN se aconseja el establecimiento de un espacio institucionalizado y periódico de trabajo, que además sirve de mecanismo de contención de equipos que están expuestos al desgaste profesional por empatía y "burn out"

**9. Desarrollar un dispositivo permanente de cuidado de equipos:** con carácter formativo, preventivo y de atención para preservar la salud y bienestar general de lxs funcionarixs públicos que tratan casos de VdG en el marco de las actividades de los CIG y de las

redes de referentes de las cuatro Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales. Como parte de del dispositivo, se sugiere la conformación de una mesa de apoyo personalizado que pueda atender consultas y problemáticas relacionadas con el estrés, agotamiento y desmotivación profesional derivadas de la atención y acompañamiento a las personas en situación de violencias de género. Adicionalmente, se recomienda que el dispositivo creado priorice algunos objetivos y estándares de trabajo cuidado, como:

- Compartir la responsabilidad de las decisiones y las consecuencias de las decisiones tomadas en el marco de las tareas de atención, acompañamiento y seguimiento de casos con personas que están atravesando procesos de violencias de género
- Que cada CIG permita la habilitación de espacios y tiempos reservados para la capacitación y ayuda para el equipo para tratar y transferir aprendizajes en la gestión emocional y metodologías de auto-cuidado y cuidado y bienestar de equipos (siguiendo recomendaciones establecidas en el producto #3 y producto #5)
- Fomentar la resolución no individual ni confrontacional de impactos negativos de desgaste profesional.
- Desarrollar de estrategias colectivas y constructivas para el abordaje y discusión grupal de casos y situaciones mediante la negociación, el consenso y el respeto de las diferencias.
- Retroalimentación e interés activo de los roles responsables/directivos para supervisar y monitorear las necesidades profesionales de sus equipos, promoviendo una escucha y ambiente protector, sensibilidad emocional y habilitar condiciones de trabajo cuidadas y responsables.

## **10. Fortalecer herramientas de comunicación interna y estrategias**

**difusión:** se detecta necesidad de canales de transmisión de información entre los CIG y las redes de referentes. Se destaca la experiencia exitosa del Café virtual para relevar necesidades y atender necesidades de contacto entre referentes, integrantes del CIG y personal del Ministerio. La elaboración de boletines periódicos y la difusión de información institucional a través de redes sociales parece ser una necesidad. Asimismo, integrantes de los CIG señalan que se requiere dotarlos de mayor visibilidad y difundir sus competencias y atribuciones entre miembros de la FPySF. Se sugiere el diseño de contenidos adecuados para una campaña en redes sociales, al tiempo que se elaboran materiales gráficos a ser dispuestos en lugares de tránsito frecuente para el personal de las FPySF. Por último, se aconseja la celebración de actividades de difusión en formatos novedosos que incorporen propuestas lúdicas, artísticas y expresivas.

**11. Incorporar instancias de evaluación y monitoreo sistemático:** de manera de determinar los logros alcanzados, las fortalezas y debilidades en el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de los CIG. La supervisión continua de procesos y modalidades de trabajo, así como la implementación de metodologías evaluativas y de revisión habilitarían a introducir ajustes a tiempo y pensar en cursos de acción mejorables y alternativos. Como condición previa y necesaria deberán fijarse metas a cumplir, así como herramientas y criterios evaluativos en función de una periodicidad que haga sistemáticos los procesos de monitoreo y evaluación. Esta buena práctica requiere contar con información de gestión de casos actualizada e idealmente en formato digital para explotar los datos de manera evolutiva y cruzada entre los 4 CIG. Adicionalmente pueden pensarse en herramientas complementarias de evaluación como encuestas de satisfacción y calidad entre las personas usuarias de los CIG para lograr una visión 360° del accionar de estos ámbitos insitucionales, incorporando visiones internas y externas a los mismos. Esta última recomendación busca aumentar la calidad de los procesos y el fortalecimiento de las capacidades resolutivas de los equipos, así como la optimización de atención en diferentes puntos de los flujos de trabajo. Resulta recomendable que se efectúen encuentros periódicos interdisciplinarios en los que participen todos los equipos involucrados a fin de intercambiar metodologías y evaluaciones que contribuyan a transferir y escalar estándares de calidad.

## ANEXO METODOLÓGICO

---

Como parte del plan de trabajo, en su primera etapa de diagnóstico (Producto 2), se ideó un diseño metodológico triangulado que incluye técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de datos primarios. Se resumen algunos lineamientos técnicos y se especifican detalles muestrales.

### Visitas presenciales a los CIG

Las visitas presenciales por parte de la consultora a los espacios de trabajo de los CIG consistieron en una primera instancia de toma de contacto con los equipos y una presentación de partes que implicó jornadas de observación y entrevistas con superiores por duración de 2 horas aproximadamente.

En estas instancias, la consultora tuvo acceso a las instalaciones y espacios de trabajo y registró como parte de los diarios de campo:

- El tamaño y características de acceso a los CIG
- Personal presente desempeñándose al momento de la visita
- Recursos visibles e infraestructura
- Otras dependencias a cargo de los CIG (lactario, oficinas del equipo interdisciplinar, espacios de avance de sumarios, etc)

En estas primeras observaciones se contó además con el acompañamiento de la Dirección Nacional de Políticas de Género.

### Entrevistas cualitativas semi-estructuradas

Las entrevistas cualitativas se llevaron a cabo de acuerdo a una muestra pre-seleccionada de funcionarios públicos que al momento del relevamiento cumplía funciones en el CIG, como personal integrante de los equipos interdisciplinarios (EI) o como auxiliares del EI o personal de apoyo administrativo, y que no estaba de licencia vacacional o ausente por motivos de fuerza mayor como licencias por embarazo, por enfermedad (COVID-19), entre otros.

El universo de referencia alcanzaba un total de 48 integrantes en funciones para los 4 CIG existentes, de los cuales, y con fundamento cualitativo, el equipo consultor estableció una muestra cualitativa de 21 contactos, distribuidos de la siguiente forma (véase en Anexo metodológico la caracterización de la muestra según rol/función en el CIG):

<b>Fuerza</b>	<b>Cantidad de entrevistadxs por CIG</b>
GNA	4
PNA	3
PSA	5
PFA	7
Referentes históricos	3
<b>Total</b>	<b>22</b>

Nótese que además de la muestra de equipos CIG se sumaron tres entrevistas en carácter de testimonios históricos: dos de ellas a integrantes de las FPySF y otra a una referente de la Dirección Nacional de Políticas de Género del Ministerio de Seguridad, todas ellas con más de 5 años de trayectoria en alguno de los CIG.

Las entrevistas se realizaron bajo la modalidad en línea y sincrónica, garantizando la seguridad, anonimato y confidencialidad de lxs entrevistadxs, dándoles acceso a plataformas digitales cerradas provistas por el equipo consultor (se utilizaron las plataformas Teams y Meet).

Las entrevistas tuvieron una duración de entre 80 y 120 minutos cada una. Todos los testimonios fueron grabados digitalmente y transcritos en su literalidad. En total, se computan más de 36 horas aproximadamente de testimonio directo, que fue analizado íntegramente.

Las entrevistas se plantearon como un flujo conversativo pautado a modo de charla semi-estructurada, y moderadas de acuerdo a unos ejes y tópicos previamente anticipados a los equipos. En todas las conversaciones se dejó abierta la posibilidad de plantear nuevos temas o cuestiones a pedido quien fue entrevistadx. Esas posibilidades fueron aprovechadas prácticamente por todas las personas entrevistadas.

Se confeccionaron dos guías de pautas de acuerdo al grado de avance y necesidad de profundización de algunos nudos críticos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Para mayor detalle del tipo de preguntas realizadas a los equipos como parte de las labores de relevamiento, véanse Guía de Pautas Versión 1 y 2 en Anexo metodológico PRODUCTO 2, que incluye todos los instrumentos diseñados por el equipo consultor.



## Encuesta online a referentes

Para poder abarcar el despliegue territorial de los CIG en el territorio nacional y más importante aún, incorporar la participación de las redes de referentes en la consultoría, se diseñó una modalidad de relevamiento cuantitativa online, con el objeto de dimensionar y tener mayor comprensión diagnóstica de los nudos críticos reportados en las charlas con los CIG centrales.

Este módulo fue necesariamente realizado después del campo cualitativo para poder alimentar la encuesta de emergentes surgidos cualitativamente.

El universo de referencia para las encuestas online es de aproximadamente 900 personas, y en función del mismo, se constituyó una muestra intencional no representativa final de 602 casos, distribuidos de la siguiente forma en términos de pertenencia a las fuerzas y distribución regional:

### Muestra de referentes: Encuesta online

Fuerza	Frecuencia	Porcentaje
GNA	432	72%
PNA	82	14%
PSA	52	9%
PFA	36	6%
<b>Total</b>	<b>602</b>	<b>100,0</b>

Región	Frecuencia	Porcentaje
CABA	58	10%
Pcia. de Buenos Aires	148	25%
Pampeana	78	13%
Patagonia	66	11%
Cuyo	41	7%
NOA	133	22%
NEA	78	13%
<b>Total</b>	<b>602</b>	<b>100,0</b>

La encuesta online contó con un formato de respuesta auto-administrada con una duración promedio de 20 minutos. La plataforma y las labores de script fueron provistas y gestionadas por el equipo consultor, así como las labores de procesamiento de datos y análisis que se integraron a la sistematización técnica de diagnóstico.

...