



Iniciativa Spotlight en Argentina

Foto: Gabriela Franchini

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS RECURSOS DE CUIDADO Y AUTOCUIDADO PARA LOS EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS DE LAS FUERZAS POLICIALES Y DE SEGURIDAD FEDERALES 2023



Ministerio de Seguridad
Argentina



Iniciativa
Spotlight



Manual de buenas prácticas
para el fortalecimiento de los recursos de cuidado
y autocuidado para los Equipos Interdisciplinarios
Argentina
2023

CUIDAR Y CUIDARSE EN LA ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA POR MOTIVOS DE GÉNERO EN LAS FUERZAS POLICIALES Y DE SEGURIDAD



Iniciativa
Spotlight

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	05
II. TRABAJAR CON PERSONAS EN SITUACIÓN DE VIOLENCIA POR MOTIVOS DE GÉNERO	09
Qué es el burnout: causas y efectos	09
Autotest de burnout.....	11
Atención en las Fuerzas Policiales y de Seguridad: Generalidades y particularidades	13
Valores, creencias y mapas mentales: qué son y cómo operan	13
III. QUÉ ES CUIDAR Y QUÉ ES CUIDARNOS	17
El cuidado como derecho: dimensiones y responsabilidades	18
Herramientas normativas para cuidar	19
Cuidado y género: cómo opera la desigualdad	20
Recursos comunicativos para cuidar	21
Autocuidado e intercuidado	24
Autotest: ¿qué tanto nos autocuidamos?	25
La conversación entre pares: cómo aplicarla	26
Herramientas institucionales para el autocuidado	27
IV. RECOMENDACIONES	29
Para cuidar a personas consultantes	30
Para el autocuidado de los Equipos	31
V. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	33



I. INTRODUCCIÓN



I. INTRODUCCIÓN

El Manual de buenas prácticas para el fortalecimiento de los recursos de cuidado y autocuidado para los Equipos Interdisciplinarios es parte del proceso liderado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el marco de la Iniciativa Spotlight, que busca apoyar al Ministerio de Seguridad en el proceso de evaluación y revisión de sus políticas de género a nivel intra-institucional para fortalecer los mecanismos de prevención y abordaje de las violencias por motivos de género dentro de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales (FPySF). Particularmente, en el marco de los Centros Integrales de Género (CIG), cuyo rol es canalizar y dar respuesta a cuestiones vinculadas con violencia por motivos de género que afecten al personal de las cuatro Fuerzas: Gendarmería Nacional, Policía de Seguridad Aeroportuaria, Policía Federal y Prefectura Naval.

Cada FPySF cuenta con un Centro Integral de Género que atiende aquellas situaciones de violencia por motivos de género que afecta a su personal, ya sea que ocurra a nivel intrafamiliar o en el ámbito laboral. Todos los CIG –que son 15 en Gendarmería Nacional y uno en cada una de las otras fuerzas–, cuentan con Equipos Interdisciplinarios integrados por al menos una abogada/o, una psicóloga/o y una trabajador/a social. Además, tienen referentes de género –918 en Gendarmería Nacional, 43 en Policía Federal, 106 en Prefectura Naval y 62 en Policía de Seguridad Aeroportuaria– que también abordan situaciones de violencia por motivos de género.

En este caso específico, este Manual es resultado de un proceso de acompañamiento articulado entre la Iniciativa Spotlight y la Dirección Nacional de Políticas de Género del Ministerio de Seguridad de la Nación para el fortalecimiento del cuidado y autocuidado de los Equipos Interdisciplinarios a través de diagnósticos situados, espacios de formación y/o sensibilización de sus integrantes. Ello, con el objeto de contribuir a una atención de mejor calidad para aquellas mujeres y personas de diversas identidades sexo-genéricas que integran las cuatro Fuerzas y que acuden ante los Equipos Interdisciplinarios solicitando ayuda en casos de violencia por motivos de género. Igualmente, para fortalecer prácticas de autocuidado de los propios integrantes de esos Equipos.

El Manual de buenas prácticas para el fortalecimiento de los recursos de cuidado y autocuidado para los Equipos Interdisciplinarios es el producto final de una consultoría que tuvo por objeto el diseño, desarrollo e implementación de estrategias y herramientas para fortalecer el autocuidado y cuidado en los Equipos Interdisciplinarios. Se trata de la culminación de un proceso que comenzó con un “Informe diagnóstico de los obstáculos y dificultades que enfrentan los Equipos Interdisciplinarios, en términos de recursos personales y profesionales para el autocuidado y el cuidado en la atención de las personas consultantes”, a través del cual se obtuvo información clave sobre las necesidades específicas de quienes atienden casos de violencia por motivos de género en las cuatro Fuerzas.

En efecto, diversos diagnósticos previos realizados con los CIG¹, así como específicamente

¹ Se trata de los siguientes diagnósticos: El informe diagnóstico “Centros Integrales de Género de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales realizado en 2020 por la Dirección Nacional de Políticas de Género (DNPG) del Ministerio de Seguridad de la Nación; el Informe con recomendaciones para la actualización de los protocolos de actuación y modelo de nuevos en términos de cursos de acción | Ref. IC 85/2020 “Consultoría de apoyo” técnico para el fortalecimiento de los Centros Integrales de Género de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales”, realizado por la consultora Sara Barrón en 2021 para la Iniciativa Spotlight;

al interior de los Equipos Interdisciplinarios, dieron cuenta de las dificultades que implica gestionar situaciones de violencia por motivos de género. En el caso de las Fuerzas Policiales y de Seguridad federales, el abordaje de estos hechos tiene características propias. Existen obstáculos y desafíos particulares que se plantean al atender violencia por motivos de género en lo cotidiano.

A través de estas primeras aproximaciones a los Equipos Interdisciplinarios se observó que sus integrantes tienen necesidad de ser escuchadas y escuchados en sus reclamos vinculados con cierto agotamiento o desgaste ocupacional. Ello, según mencionaron, obedece a un excesivo número de horas destinadas a atender a las personas que consultan por situaciones de violencia por motivos de género, a la interiorización de mandatos como “siempre hay que cumplir” o “no se puede decir que no”, así como al poco o nulo espacio que tienen para el desahogo personal vinculado con el estrés que produce atender situaciones de violencia por motivos de género. Estas necesidades pueden abordarse a partir del cuidado y el autocuidado.

Estos insumos se retomaron en la segunda etapa de este proceso de consultoría, con la realización dos talleres para los Equipos Interdisciplinarios. Estos se realizaron el 23 de noviembre de 2022 y contaron con la participación de 71 integrantes, representando a las cuatro Fuerzas y de varias provincias del país. El “Taller para abordar las estrategias y herramientas dirigidas a fortalecer el cuidado en la atención de las personas consultantes” fue un interesante espacio de reflexión sobre las propias prácticas, creencias y emociones que intervienen en el acompañamiento a personas en situación de violencia por motivos de género. También ofreció herramientas de comunicación útiles para superar posibles obstáculos en la prestación del servicio y fortalecer las competencias para interactuar con quienes acuden ante los Equipos Interdisciplinarios buscando ayuda. El “Taller para abordar las estrategias y herramientas dirigidas a fortalecer el autocuidado de los equipos interdisciplinarios” fue una instancia en la que se abordó la necesidad de autocuidado que tienen quienes cuidan. En ese espacio se compartieron herramientas conceptuales y prácticas para promover el autocuidado a nivel individual y grupal, tanto vinculado a cuestiones de bienestar físico y de la comunicación, como a la normativa que provee la institución –el Estado– para el autocuidado de su personal.

El Manual de buenas prácticas para el fortalecimiento de los recursos de cuidado y autocuidado para los Equipos Interdisciplinarios recoge las demandas, reflexiones y sugerencias planteadas por los Equipos Interdisciplinarios durante la etapa del diagnóstico, así como en los talleres de cuidado y autocuidado de los que participaron. Es una herramienta para robustecer el trabajo diario y contribuir al cuidado de las personas que acuden a los Equipos Interdisciplinarios a consultar o exponer situaciones de violencia por motivos de género. También es un recurso para promover el autocuidado de los propios Equipos y de las y los referentes que abordan estas situaciones en términos de su bienestar y de una estrategia de “cuidar a quienes cuidan”. Es que si por un lado se insta al personal de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales a denunciar o consultar sobre situaciones de violencia por motivos de género, al mismo tiempo es necesario ofrecerle a los Equipos que atienden esas consultas herramientas y recursos que

así como el “Informe diagnóstico de los obstáculos y dificultades que enfrentan los equipos interdisciplinarios, en términos de recursos personales y profesionales para el autocuidado y el cuidado en la atención de las personas consultantes” realizado por esta consultora en octubre de 2022..

fortalezcan sus capacidades técnicas para poder brindar servicios adecuados y eficientes. Este Manual es la respuesta a esa demanda que ha retomado la Dirección Nacional de Políticas de Género del Ministerio de Seguridad de la Nación y que ha plasmado en herramientas y recursos concretos gracias al apoyo de la Iniciativa Spotlight.

El contenido aquí ofrecido se enmarca en el paradigma del derecho al cuidado, entendido como el derecho a cuidar, a ser cuidado y al autocuidado. Tiene en cuenta las recomendaciones internacionales vinculadas a situaciones de *burnout* y a procesos de autocuidado como modo de prevenir este síndrome de desgaste ocupacional, una enfermedad laboral que es el resultado de un estrés crónico, y que se manifiesta por agotamiento, distancia mental con respecto al trabajo y una sensación de ineficacia laboral. Las recomendaciones para detectar y prevenir el desgaste ocupacional recogen también las recomendaciones plasmadas en otros recursos de la Iniciativa Spotlight. Por una parte, la importancia de reflexionar sobre el impacto emocional y sobre los valores y creencias que se ponen en juego al atender a personas en situación de violencia por motivos de género (Winocur, 2021). Asimismo, recupera las consecuencias beneficiosas de poner límites a nivel laboral y de respetar la división de tareas como una manera de contrarrestar el desgaste (Lenta, 2022).

Este Manual tiene, también, un fuerte enfoque comunicacional. Propone aplicar recursos de la comunicación para que quienes están en contacto con personas en situación de violencia por motivos de género cuenten con herramientas para autocuidarse, así como para cuidar a quienes acuden a las Fuerzas Policiales y de Seguridad para exponer estos casos.

En definitiva, el *Manual de buenas prácticas para el fortalecimiento de los recursos de cuidado y autocuidado para los Equipos Interdisciplinarios* es una herramienta que reconoce el enorme aporte de los Centros Integrales de Género al bienestar de quienes integran las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Es una respuesta a modo de retribución por el trabajo que hacen. Y es una invitación a cuidar y cuidarse en la atención de la violencia por motivos de género.



II. TRABAJAR CON PERSONAS EN SITUACIÓN DE VIOLENCIA POR MOTIVOS DE GÉNERO



II. TRABAJAR CON PERSONAS EN SITUACIÓN DE VIOLENCIA POR MOTIVOS DE GÉNERO

Qué es el *burnout*: causas y efectos

Las personas que trabajan acompañando casos de violencia por motivos de género suelen estar expuestas a altos niveles de estrés emocional, agotamiento, frustración, rabia. Estos efectos tienen sus causas, algunas de las cuales son:

- Excesiva carga de trabajo con presión
- Falta de estímulos en un trabajo muy monótono y repetitivo.
- Un elevado nivel de responsabilidad
- Falta de apoyo por parte de los compañeros, subordinados o superiores.
- Acoso laboral por parte de compañeros o superiores
- Indiferencia por parte de personal jerárquico sobre cuestiones de género
- Falta de espacio y tiempo para descansar
- Ausencia de reconocimiento o valoración por los éxitos
- Carencia de estímulos positivos y recompensas al esfuerzo

Muchas veces, como consecuencia de estos excesos o de determinadas situaciones laborales aparece en quien atiende a personas en situación de violencia por motivos de género una sensación de distancia y falta de empatía con la persona que están asistiendo y esos sentimientos pueden impactar negativamente, no sólo en su salud emocional, sino también en el servicio que prestan.

También puede ocurrir que sea difícil tomar la debida distancia profesional para asistir a quienes denuncian. O que no esté claro el límite entre la distancia profesional y cierto descreimiento o subestimación de la situación denunciada. Estas sensaciones pueden ser signo de *burnout*.

El síndrome de *burnout*, o síndrome de desgaste ocupacional, ha sido reconocido por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral. Es el:

resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones: 1) sentimientos de falta de energía o agotamiento; 2) aumento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sentimientos negativos o cínicos con respecto al trabajo; y 3) una sensación de ineficacia y falta de realización. El síndrome de desgaste ocupacional se refiere específicamente a los fenómenos en el contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida. (CIE-11)

Este síndrome es considerado un trastorno que afecta a nivel emocional y psicológico a una parte importante de trabajadores que viven en un estado de estrés y ansiedad. La persona que sufre de agotamiento puede perder preocupación o respeto por aquellas a las que atiende y, a menudo, tener percepciones cínicas y deshumanizadas de quienes requieren la atención, esto

impide el abordaje adecuado a cada situación. Este cuadro de estrés no sólo provoca efectos a nivel psíquico; también suele derivar en enfermedades físicas.

Algunos efectos del desgaste ocupacional:

- Preocupación
- Inseguridad
- Miedo o temor
- Percepción negativa de las decisiones tomadas
- Miedo a equivocarse
- Dificultad para resolver y concentrarse
- Ansiedad y depresión
- Hartazgo
- Comportamiento o interacciones negativas, insensibles y cínicas con pares o subalternos
- Comentarios no profesionales dirigidos a pares
- Culpar o juzgar por sus problemas a las personas que consultan por situaciones de violencia por motivos de género
- Incapacidad para mostrar empatía o cuidado y preocupación

Sin lugar a dudas, el **síndrome** de desgaste ocupacional o *burnout* puede convertirse en un obstáculo importante para los Equipos Interdisciplinarios, tanto en relación con el servicio que prestan como por las consecuencias que puede acarrear en su salud psíquica, física y social.

De esta manera, las mismas motivaciones que llevaron a los integrantes a ser parte de los Equipos Interdisciplinarios para acompañar casos de violencia por motivos de género, también pueden ser las mismas que les lleven a experimentar estados de síndrome de desgaste ocupacional.



Foto: Gabriela Franchini



Autotest de burnout

Este cuestionario es una herramienta de divulgación para que tomemos conciencia de qué tanto estamos en estado de desgaste ocupacional y para que nos ayude a identificar prácticas que tenemos naturalizadas y que indican que no nos estamos cuidando lo suficiente. Es una adaptación de un instrumento de evaluación psicológica desarrollado por Christina Maslach y Susan E. Jackson para medir el *burnout*. Te proponemos que lo hagas y luego evalúes tus respuestas.

1. Me siento emocionalmente agotada/o por mi trabajo...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

2. Siento que trabajar todo el día con personas en situación de violencia por motivos de género supone un gran esfuerzo y me cansa...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

3. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacía/o...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

4. Me siento frustrada/o en mi trabajo...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

5. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

6. Me he vuelto más insensible con la gente desde que integro el Equipo Interdisciplinario...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

7. No me preocupa lo que les ocurra a algunas personas que acuden a denunciar situaciones de violencia por motivos de género...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

8. Los obstáculos que plantea el personal jerárquico me hacen sentir que mi trabajo no vale...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días



9. Siento que estoy tratando a algunas personas consultantes como si fueran objetos impersonales

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

10. Me parece que las personas consultantes me culpan de alguno de sus problemas

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

11. Tengo facilidad para comprender como se sienten las personas que solicitan ayuda...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

12. Creo que trato con mucha eficacia los problemas de las personas que que acuden a los equipos interdisciplinarios...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

13. Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de las personas que atiendo...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

14. Me siento motivada/o después de trabajar en contacto con las personas que consultan...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

15. Siento que realizo acciones valiosas en este trabajo...

- Nunca
- Pocas veces al mes
- Muchas veces al mes
- Todos los días

Evaluación

Las preguntas hacen referencia a tres variables relacionadas con el desgaste ocupacional: **cansancio emocional** (1-5), **despersonalización** (6-10) y **realización personal en el trabajo** (11-15).

El color de las respuestas es un indicativo del grado de desgaste que tenemos. El **verde** es señal de un **estado de bienestar** y el **rojo** es signo de **peligro**, de desgaste y agotamiento. El **amarillo** indica algún grado leve de **malestar** y el **naranja** es una **alerta**.

¿Cuáles es el resultado de tu autoevaluación?
¿Qué color predomina en tus respuestas?

Se considera como prevalencia de *burnout* niveles rojos o naranja altos en al menos una de las 3 dimensiones.

Atención en las Fuerzas Policiales y de Seguridad: Generalidades y particularidades

En el abordaje de situaciones de violencia por motivos de género se aplican los mismos principios que para el resto de las intervenciones. Es necesario proporcionar una atención respetuosa e integral que garantice el respeto y cuidado de quien se encuentra en esa circunstancia. Sin embargo, en el caso de los Equipos Interdisciplinarios, este trabajo también tiene algunas particularidades. Algunas de ellas son:

- Especiales niveles de riesgo y tiempos de intervención, entre otros motivos, por el carácter cíclico de la violencia por motivos de género, sus fases, sus circuitos y la posibilidad de que se repita.
- Muchas de las personas que denuncian o consultan viven solas, o no tienen familias.
- Requiere situaciones especiales de contención para las personas en situación de violencia por motivos de género. Por el destino en el que se encuentran, muchas personas no pueden recibir acompañamiento de pares o familiares.
- La implicancia subjetiva que tiene leer o escuchar situaciones de violencia por motivos de género. A veces generan identificación y, por consiguiente, alto nivel de impacto emocional, al tiempo que puede afectar la intervención.
- Posibilidad de que haya personal jerárquico que no esté sensibilizado en violencia por motivos de género y que, por ello, pueda entorpecer el proceso de acompañamiento y resolución de los casos que acompañan. Esto redundaría en un desgaste mayor de los equipos y con el suministro de respuestas carentes de perspectiva de género y diversidad.

Estas particularidades de la atención de la violencia por motivos de género por parte de los Equipos Interdisciplinarios impactan de manera particular en la calidad del acompañamiento que brindan, como en la salud de quienes lo brindan. Afectan la manera en que se cuida a las personas que consultan por situaciones de violencia por motivos de género, así como repercuten en los niveles de estrés que puede generar la atención a quienes consultan.

Valores, creencias y mapas mentales: qué son y cómo operan

Como ya venimos diciendo, trabajar con personas en situación de violencia por motivos de género es una tarea de mucho impacto emocional. No sólo porque en la relación con estas personas se comparten experiencias difíciles, muchas veces limítrofes, que ponen en juego mecánicas como impotencia, rabia, indignación. También los relatos, las experiencias de las que atraviesan violencia por motivos de género, su manera de narrar lo sucedido y su reclamo de justicia y reparación movilizan sentimientos, valores, creencias y concepciones en quienes les prestan servicios profesionales.

Es importante que quienes integran los Equipos Interdisciplinarios sepan que es común y esperable recibir fuerte alteración emocional en su contacto con las personas consultantes, y que también sepan que en los vínculos con ellas se juegan, también, sus valores, sus creencias, su ideología; sus mapas mentales. Pero, ¿de qué estamos hablando?

Los **valores** son principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona y le impulsan a actuar de una u otra manera. Suelen determinar lo que se considera correcto o incorrecto y se ponen en juego al relacionarnos con otras personas. Tienen efecto sobre cómo nos comportamos, tanto personal como profesionalmente.

Es importante hacer una distinción entre los valores individuales y los valores de la institución. Pueden ser valores individuales el respeto, la honestidad, la solidaridad, etc. En el caso de las Fuerzas Policiales y de Seguridad federales, los valores institucionales pueden ser la integridad, la disciplina, la lealtad, la abnegación, la responsabilidad, la templanza. De todos modos, es necesario aclarar que aunque las instituciones pueden tener un núcleo valorativo muy poderoso que se considera eterno y generalizable, los valores no son inmutables ni universales. Pueden cambiar con el paso del tiempo y con la evolución de los contextos sociales y culturales en los cuales se inscriben.

REFLEXIONEMOS

- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Cómo llegaron a tener esos valores?
- ¿Cuándo los ponen en práctica, ante qué situaciones?
- ¿Cuáles son las consecuencias de mantener esos valores?

Las **creencias** son pensamientos que tenemos sobre algo o alguien y en las que confiamos ciegamente. Nos hacen considerar verdadera una experiencia, una idea o una teoría, sin necesidad de que sea demostrada teórica o racionalmente. Es decir, son un conjunto de principios que defendemos sin que tengamos el conocimiento o las evidencias de que sean o puedan ser ciertos.

Hay veces que las creencias pueden ser opiniones, determinada ideología, algunos prejuicios o ser religiosas. Incluso hay creencias populares que intervienen en la manera en que nos relacionamos con otras personas, las analizamos y hasta las juzgamos.

Las creencias suelen estar ancladas profundamente en el inconsciente e intervienen desencadenando reacciones y comportamientos. Raramente cuestionamos las creencias; las

REFLEXIONEMOS

- ¿Les ha pasado de enojarse cuando alguien que atienden no actúa según lo que a ustedes les parece que debería actuar en casos de violencia por motivos de género?
- ¿Qué hacen ante esa situación?
- ¿Se han cuestionado alguna vez las creencias?
- ¿Cómo llegaron a creer lo que creen?
- ¿Cómo influyen nuestras creencias ante denuncias de violencia por motivos de género, roles masculinos y femeninos, maternidad, características sexuales en el ámbito policial y de seguridad?

sostenemos como verdades.

Los **esquemas mentales** son el conjunto de imágenes, supuestos, historias internas que todas las personas poseen acerca del funcionamiento del mundo y que hacen que se piense y actúe de determinada manera (a partir del punto de vista). Estos mapas determinan tanto el modo de interpretar el mundo, como el modo de actuar, ya que operan como filtros de la realidad.

Estas configuraciones intervienen en la manera en que definimos cómo son las personas, y pueden vincularse con la creación de prejuicios, es decir, con la atribución de características generales a determinadas personas, generalmente integrantes de un grupo o colectivo. Así, los mapas mentales pueden intervenir en facilitar la aceptación o el rechazo de determinadas

REFLEXIONEMOS

- ¿Qué elementos se ponen en juego cuando consideramos verosímil o inverosímil un relato en el marco de una denuncia?
- ¿Qué ocurre ante un testimonio en el que quien denuncia hace todo lo que ustedes no harían?
- ¿Hay cosas apropiadas para un género y no para otro?
- ¿Cómo intervienen los medios, la educación, el entorno en la forma que percibimos las cosas?
- ¿Cómo juegan los esquemas mentales en la forma que brindamos asesoramiento en los Equipos Interdisciplinarios?

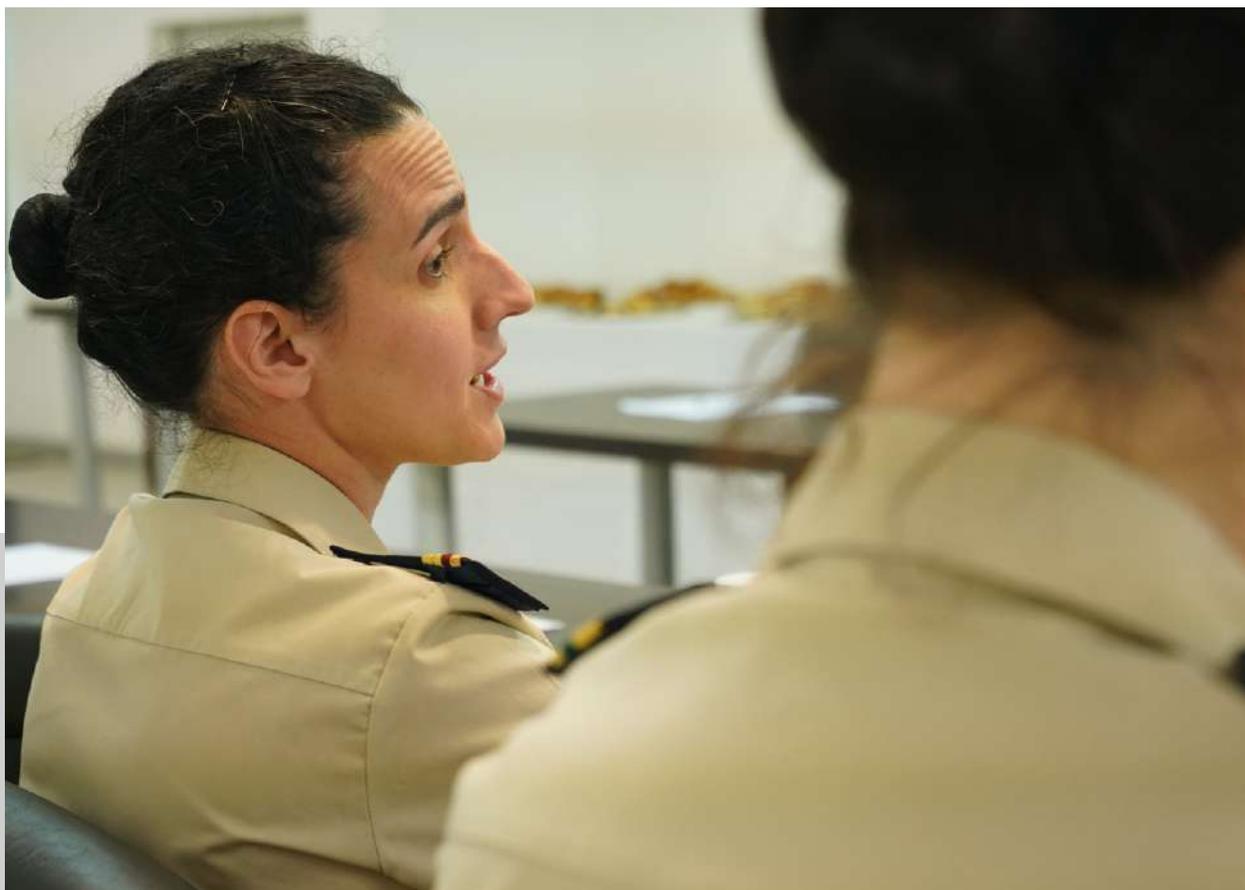


Foto: Gabriela Franchini

conductas que puedan tener quienes acuden ante los Equipos Interdisciplinarios para exponer situaciones de violencia por motivos de género.

Para evitar que nuestros valores se conviertan en obstáculos en la atención a personas en situación de violencia por motivos de género, o que nos afecten emocionalmente cuando entran en colisión con los valores de quien acude a los Equipos Interdisciplinarios en busca de ayuda, es útil hacer un ejercicio de clarificación de valores, creencias y esquemas mentales. Este ejercicio es una manera de cuidar a las personas consultantes, ya que evitaría cierta interferencia de las creencias y opiniones personales de quien recibe la denuncia en la manera en que se reciben, registran y acompañan las reacciones y las decisiones de quien se encuentra en situación de violencia por motivos de género y acude a denunciar.

La clarificación comienza tomando conciencia de ciertos valores, creencias o actitudes que tenemos y cómo afectan nuestra labor. El proceso sigue cuando ratificamos o rectificamos nuestras concepciones sobre un tema en particular.

En concreto, reflexionar sobre valores, creencias y mapas mentales ayudar a fortalecer las competencias para interactuar con personas en situación de violencia por motivos de género, analizar las propias configuraciones y reconocer las actitudes que orientan el comportamiento. Estos procesos son clave para abordar adecuada y eficazmente la atención por parte de los Equipos Interdisciplinarios.

III. QUÉ ES CUIDAR Y QUÉ ES CUIDARNOS



III. QUÉ ES CUIDAR Y QUÉ ES CUIDARNOS

El cuidado como derecho: dimensiones y responsabilidades

El rol de los Centros Integrales de Género para atender situaciones de violencia por motivos de género del personal de las cuatro Fuerzas Policiales y de Seguridad federales es claro: Recibir, canalizar y dar respuesta a cuestiones vinculadas con violencia por motivos de género que afecten al personal de las cuatro Fuerzas, tanto cuando ocurren en el ámbito laboral, como cuando ocurren en el ámbito intrafamiliar.

La [Resolución 1021/2011](#) desarrolla en qué consiste ese rol. Entre otros, se trata de:

- Brindar orientación jurídica y contención psicológica preliminar al personal y proponer acciones tendientes a solucionar las situaciones planteadas;
- Efectuar un seguimiento de las actuaciones administrativas que se labren en las distintas dependencias relacionadas con todo tipo de violencia por motivos de género (física, psicológica, sexual, económica y simbólica) que involucre al personal de las Fuerzas;
- Llevar registros sobre el estado de las causas, solicitar informes sobre las medidas adoptadas y el resultado final de los sumarios administrativos y/o disciplinarios vinculados con su competencia;
- Asesorar a el/la presentante sobre los trámites administrativos o judiciales a seguir de acuerdo al caso presentado, según corresponda;
- Indagar e implementar los mecanismos necesarios que permitan el cese inmediato de la violencia laboral;
- Llevar estadísticas de los hechos en base al registro de casos y al registro de consultas. Implementar encuestas, grupos focales, entrevistas, etc.),

En definitiva, el rol de los Centros Integrales de Género es cuidar a las personas consultantes que manifiestan estar viviendo situaciones de violencia por motivos de género. ¿Qué es el cuidado? Es una actividad genérica que comprende todo aquello que hacemos para mantener, perpetuar y reparar nuestro “mundo”, de forma tal que podamos vivir lo mejor posible. Ese mundo abarca nuestros cuerpos, a nosotros mismos y nuestro medioambiente, todos ellos elementos que buscamos religar en una compleja red, como sostén de la vida. (Fisher y Tronto, 1990).

El cuidado es un derecho. El cuidado como derecho implica cuidar, ser cuidado y el autocuidado (Pautassi, 2007). Es parte de los derechos humanos ya reconocidos en los pactos y tratados internacionales, de los que goza toda persona, y se basa en los principios de igualdad, universalidad, progresividad y no regresividad.

Desde esta perspectiva, el cuidado que los Equipos Interdisciplinarios brindan a quienes acuden a sus servicios es clave para evitar que las personas en situación de violencia por motivos de género sean expuestas a una doble vulneración: no sólo la que han padecido y que denuncian, sino a no ser atendidas o derivadas de una manera adecuada, lo cual podría generar una revictimización. Para evitar un trato inadecuado se requiere que quienes tienen el rol de cuidar a integrantes de las Fuerzas que están en situación de violencia por motivos de género cuenten con herramientas suficientes que les permitan acompañarles y ayudarles de manera oportuna y eficiente.

Herramientas normativas para cuidar

Para brindar un cuidado adecuado, hay tanto leyes nacionales como un marco normativo específico para las Fuerzas Policiales y de Seguridad federales, que especifican procedimientos en función de situaciones específicas.

- La [Ley 26.485](#) define qué es violencia contra la mujer y puede abarcar, también la violencia por motivos de género.
- La [Ley 26.743](#) reconoce la identidad de género de cada persona y establece para los funcionarios públicos cómo proceder en el trato hacia aquellas personas cuyos documentos de identidad no coincidan con la identidad de género que tengan.
- La [Resolución 1021/2011](#) establece el rol de los Centros Integrales de Género.
- La [Resolución 599/2012](#) establece el protocolo de atención para los Centros Integrales de Género.
- La [Resolución MS 505/2013](#) da pautas para la Intervención Policial en casos de violencia en relaciones familiares.
- La [Resolución MS 1167/2011](#) proporciona directivas para la Coordinación de Acciones a seguir para la atención de personas damnificadas en delitos contra la integridad sexual.
- La [Resolución MS 1515/2012](#) y su modificatoria la [Resolución MS 471/2020](#) (junto a sus [Anexos I y II](#)) regulan la restricción de la portación, tenencia y transporte del arma de dotación.
- La [Resolución MS 443-E/2017](#) reglamenta la licencia especial por violencia por motivos de género.
- La [Resolución MS 1019/11](#) instruye a las máximas autoridades de las cuatro Fuerzas a que aseguren que las denuncias sobre irregularidades y/o delitos no debe ser motivo de falta disciplinaria, ni medidas correctivas ni sanciones, traslados, hostigamientos y/o cualquier tipo de represalia.

Si bien cada una de las cuatro Fuerzas tiene sus propios usos y costumbres y sus propias disposiciones particulares, hay un marco normativo vigente que proporciona herramientas para

cuidar a integrantes de las cuatro Fuerzas que acuden ante los Equipos Interdisciplinarios para exponer situaciones de violencia por motivos de género.

Cuidado y género: cómo opera la desigualdad

¿De qué hablamos cuando hablamos de violencia por motivos de género? Se trata de 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 la vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también la seguridad personal de mujeres y de personas LGBTIQ+. Quedan comprendidas en estas violencias las perpetradas desde el Estado o por sus agentes. (Ley 26.485/2009)

Las Fuerzas Policiales y de Seguridad no están exentas de que surjan casos de violencia por motivos de género, ya sea porque hay funcionarios que la perpetran o porque hay quienes la sufren. Veamos algunos testimonios:

“Me gustaría que haya algún tipo de reprimenda a las “falsas víctimas” que realizan exposiciones de género y luego de realizar las actuaciones pertinentes se determine la falsedad de su testimonio y que no existió tal hecho. Hay que tomar con mucha pinza este tipo de falsas denuncias debido a que así como hay casos reales de VdG o cualquier otro tipo de violencia, existen también casos en los que la violencia por motivos de género nunca existió. Que fueron falsos, que fue una denuncia por algún problema de ‘celos’, ‘despecho’ etc.” (Referente de género, mujer)

¿De qué habla este testimonio? Sin dudas, de preconceptos y estereotipos vinculados con el género por parte de una integrante de las Fuerzas cuyo rol es atender a personas que están en situación de violencia por motivos de género. Puede ser un caso de masculinización de las mujeres en las instituciones. Indica que sigue habiendo un pensamiento patriarcal y una forma de funcionamiento que pone en igualdad de poder la palabra de quien denuncia y de quien debe atender esa denuncia.

Como se sabe, el trabajo y la lucha de varios años ha comenzado a dar sus frutos y hoy las mujeres y las disidencias están comenzando a animarse a denunciar situaciones de violencia por motivos de género. Como resultado, también se ha empezado a escuchar a las mujeres y, sobre todo, a creer en lo que exponen. Esta es, además, una responsabilidad del Estado, de las Fuerzas, del Poder Judicial, de la opinión pública, etc. Es por esto que si bien puede haber alguna denuncia que exponga una situación que no sea cierta, ello no implica que se deban desestimar todas las denuncias o poner en tela de juicio aquello que relatan todas las mujeres y disidencias.

Una forma de cuidar a las personas consultantes es escucharlas y recibir sus testimonios. No se trata de juzgar ni de probar su culpabilidad, sino de acompañarlas en el proceso de denuncia.

“Muchas de las mujeres que trabajamos en las Fuerzas de Seguridad, sufrimos en algún momento violencia por motivos de género de diferente tipo y por miedo a represalias por parte de la superioridad callamos, o buscamos los medios o líneas telefónicas anónimas sin saber si esas denuncias anónimas tendrán alguna continuidad”. (Referente, mujer)

Recibir denuncias en forma anónima no permite darle seguimiento a esos casos. Por eso es importante darla la mayor difusión posible al trabajo que hacen los Centros Integrales de Género y que este sea visibilizado al interior de todas las Fuerzas. Esto ayudaría a minimizar los efectos de saber que una persona puede utilizar el recurso del anonimato, al que puede recurrir por miedo a más violencia o por temor a ser sancionada. Es un recurso que se utiliza en instituciones básicamente verticalistas.

Si bien sigue habiendo situaciones de discriminación, es importante destacar que con la creación de los Centros Integrales de Género se pudo poner en palabras aquellas situaciones de violencia y discriminación por motivos de género que padecen varias y varios integrantes de las Fuerzas, sin por ello ser expulsadas o expulsados.

Recursos comunicativos para cuidar

La comunicación puede ser una herramienta poderosa para cuidar a las personas consultantes. La comunicación es un proceso transformador, que implica intercambio no sólo de ideas, sino también de emociones, a través del cual quienes conversan se influyen mutuamente. Es un proceso cultural que se vincula con otros procesos sociales como la política, el consumo, la historia, las narrativas y la vida cotidiana. Y se produce en un contexto de mediaciones, es decir, las personas emiten mensajes y los reciben en determinadas circunstancias, con ciertas compañías, en espacios diferentes (pueden ser laborales, de recreación, familiares, etc). Y ese contexto influye en la manera en que se dicen las cosas y cómo se reciben.

Teniendo en cuenta cómo funciona el proceso comunicativo, es necesario desarrollar comunicaciones que resulten eficaces en términos de qué decir, a quién, para que escuche qué, en qué momento, con qué mensajes, a través de qué medios, con qué resultados esperados. En el caso de personas en situación de violencia por motivos de género al interior de las Fuerzas Policiales y de Seguridad, para ser eficaz la comunicación requiere de una **habilidades comunicativas tanto de escucha como de emisión de mensajes**. Esto significa que quienes solicitan el servicio se sientan reconocidos y comprendidos, y que quienes prestan

el servicio cuenten con herramientas comunicativas que les permitan un mejor vínculo para una comunicación asertiva con quienes acuden a su ayuda.

Saber comunicarse con las personas consultantes implica contar con competencias comunicativas para poder cumplir eficazmente con la tarea. Dell Hymes (1972) definió la **competencia comunicativa** como la capacidad comunicativa de las personas, que abarca tanto el conocimiento de la lengua como la habilidad para utilizarla. Se trata de considerar el uso de la lengua en un contexto sociosituacional. Según el autor, la adquisición de tal competencia “está mediada por la experiencia social, las necesidades y motivaciones, y la acción, que es a la vez una fuente renovada de motivaciones, necesidades y experiencias”. En el caso los Equipos Interdisciplinarios es clave no sólo saber qué decirle a quien acude a denunciar, sino también cómo decírselo, cuándo, y con qué palabras.

En este sentido, la comunicación ofrece recursos que permiten pensar la práctica profesional desde el enfoque de lo que ocurre en las interacciones. Una perspectiva sistémica de la comunicación (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1971) provee interesantes herramientas para analizar la manera en que se brindan los servicios de acompañamiento para casos de violencia por motivos de género. Los axiomas de esta perspectiva establecen que:

1. **Es imposible no comunicar.** Este axioma permite reforzar la responsabilidad de los Equipos Interdisciplinarios al tomar conciencia de que todo comportamiento en el marco de una relación tiene un valor de mensaje para los demás.
2. En **toda comunicación hay aspectos de contenido y aspectos relacionales.** Desde el momento en que algún integrante de los Equipos Interdisciplinarios toma contacto con una persona que consulta por situaciones de violencia por motivos de género se establece una relación que impacta en el contenido de lo que se dice y en el modo en que se entiende aquello que se dice.
3. **Una interacción sostenida** –como puede ser el acompañamiento de un caso– **está siempre condicionada por un esquema de comportamientos repetidos entre quienes participan de la interacción al estilo “siempre que pasa esto, pasa aquello”.** En el caso de los Equipos Interdisciplinarios puede ocurrir que alguien pregunta a una posible víctima sobre alguna situación y la posible víctima se calla. Ante la repregunta por parte de quien recibe la denuncia, más se calla la persona que consulta por situaciones de violencia por motivos de género.
4. **Toda comunicación humana asume dos modalidades: lo que se dice y cómo se dice.**
5. **Toda relación de comunicación es simétrica o complementaria.** Esto ocurre si quien acude a denunciar es alguien con igual jerarquía a quien lo recibe, o si hay diferencias de jerarquías, lo que puede generar complementariedad en procesos e información, pero también puede intimidar a quien denuncia y, frente a ello, perjudicar el proceso de acompañamiento.

Sumado a lo anterior, un abordaje adecuado para abordar situaciones de violencia por motivos de género requiere, también, de una **escucha activa** por parte de los Equipos Interdisciplinarios. Esto significa interesarse por la experiencia, los sentimientos y las ideas de quien habla. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también aquello que subyace al mensaje y está directamente vinculado a emociones y sentimientos.

“Escuchar no es un acto pasivo. Se caracteriza por una actividad peculiar. Primero tengo que dar la bienvenida al otro, es decir, tengo que afirmar al otro en su alteridad. Luego atiendo a lo que dice.

Escuchar es un prestar, un dar, un don. Es lo único que le ayuda al otro a hablar. No sigue pasivamente el discurso del otro. En cierto sentido, la escucha antecede al habla. Escuchar es lo único que hace que el otro hable. Yo ya escucho antes de que el otro hable, o escucho para que el otro hable...

La escucha tiene una dimensión política. Es una acción, una participación activa en la existencia de otros, y también en sus sufrimientos. Es lo único que enlaza e intermedia entre hombres para que ellos configuren una comunidad. Hoy oímos muchas cosas, pero perdemos cada vez más la capacidad de escuchar a otros y de atender a su lenguaje y a su sufrimiento.”

Byung-Chul-Han. La expulsión de lo distinto.

Si bien el/la funcionario/a interviniente puede oír lo que la persona que consulta por violencia por motivos de género tiene para decir, esa escucha debe hacerse con atención e intentando identificar, además del relato verbal, el lenguaje corporal de quien acude a denunciar. Tener en cuenta estos aspectos puede denotar otros aspectos de la experiencia relatada que no son mencionados con palabras.

Una escucha activa se vincula íntimamente con otro concepto vinculado a la comunicación: el de la **empatía**. Se trata de la capacidad de entender y responder a las experiencias de las otras personas. Es una habilidad que se puede desarrollar y que es clave a la hora de tratar con personas en situación de violencia por motivos de género. La empatía supone descentrar el punto de vista personal para escuchar testimonios de quien acude a denunciar. Requiere de la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, teniendo claro que seguramente tendrá maneras diferentes de responder ante determinadas situaciones difíciles.

“Escuchar con empatía siempre se centra en la otra persona, y su objetivo es que el otro se sienta comprendido de manera única”, dicen Ciaramicoli y Ketchan (2000). Es la capacidad de entender y responder a las experiencias de las otras personas. Se trata de una habilidad que se puede desarrollar y que es clave a la hora de tratar con personas en situación de violencia por motivos de género. Esto supone renunciar a una visión autocentrada de las cosas para poder

abrirse a la experiencia de la otra persona, requiere enfocarse no solo en lo que dice, si no también a la posición de su cuerpo, sus gestos, sus expresiones faciales. La empatía requiere de la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, teniendo claro que es otra diferente de mí.

La empatía puede aplicarse con la escucha activa, al prestar atención a lo que dice la persona consultante. Implica una actitud de apertura, demostrar que tenemos disposición de escuchar, entender y acompañar sin tratar de imponer nuestros valores o creencias. La conexión con la otra persona puede ser a nivel emocional o a nivel cognitivo, es decir, comprendiendo lo que la otra persona siente o entendiendo las razones por las cuales la otra persona ha tomado sus decisiones y ha actuado de la manera que lo hizo.

Entonces, cuidar a posibles consultantes desde la comunicación implica asumir una actitud de escucha, de atención despierta a lo que el/la interlocutor/a quiere comunicar. Las personas no sólo quieren hablar, también quieren comunicarse, es decir, sentirse escuchadas por alguien que las comprende y, en la medida que esa comunicación sea eficiente, se sienten transformadas por el intercambio, por la experiencia.

Autocuidado e intercuidado

Acompañar a personas en esta situación de violencia por motivos de género puede generar un desgaste bio-psico-emocional. Ello puede incrementarse dada la dinámica particular de las Fuerzas Policiales y de Seguridad, que son instituciones jerárquicas con una disciplina estricta. Entonces, el compromiso con la tarea y su nivel de servicios que se prestan pueden estar en riesgo cuando aparecen sensaciones o pensamientos de agotamiento y distancia producto del estrés laboral. Por ello, es esencial para un desempeño eficiente que los Equipos Interdisciplinarios pongan en práctica estrategias de autocuidado.

Si bien el cuidado de otras personas es importante, también lo es el cuidado de una o uno mismo. Todas las personas necesitamos autocuidarnos para alcanzar el bienestar físico, psíquico y emocional. Ello implica tomar en consideración tanto aspectos materiales (resolver problemas, procurarnos determinados bienes, etc.), así como de aspectos afectivos, físicos, cognitivos, entre otros. También implica saber que particularmente las mujeres no nacen con capacidad innata para cuidar y que no es un rol natural ser cuidadoras. No obstante, asumir esos roles como naturales redundará en mayor agotamiento.

La falta de atención hacia sí misma o sí mismo puede perjudicar severamente la intervención profesional y afectar la salud de la persona. Esta falta de atención hacia sí mismo puede ser también una forma de violencia, que se nutre de sentimientos, creencias, valores y actitudes que sostenemos y con las cuales suponemos que “no se puede decir que no”. Sin embargo, para evitar caer en un estado de desgaste ocupacional, es preciso destinar tiempo al autocuidado.

El autocuidado considera la salud de las personas de una manera integral, es decir, como un “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones

o enfermedades”, tal como la define la Organización Mundial de la Salud¹. De esta manera, es posible autocuidarnos ya sea a través de la realización de chequeos médicos y tratamientos, para alcanzar y mantener el bienestar, o haciendo actividades que nos producen satisfacción, y valorando y haciendo uso del tiempo según nuestras propias decisiones.

Autotest: ¿qué tanto nos autocuidamos?

Uso del tiempo

- ¿Cuántas horas dedican por día a descansar? ¿Son suficientes?
- ¿Necesitan algún tipo de medicamento para conciliar el sueño?
- Cuando descansan, ¿aprovechan para hacer cosas en casa que tenías pendientes – terminar un documento, planear una estrategia- o simplemente hacen cosas no laborales?

Alimentación

- ¿Cuántas comidas al día hacen?
- ¿Cómo son las comidas?
- ¿Aprovechan para hacer otras cosas mientras comen o le prestan atención a ese momento?
- ¿Consideran que su alimentación provee a su cuerpo una nutrición adecuada?
- ¿Influye el ámbito de su trabajo en la manera en la que se alimentan? ¿Cómo?

Actividad física

- ¿Se sienten bien físicamente?
- ¿Hacen actividad física? ¿De qué tipo? ¿con qué frecuencia?
- ¿Hubo alguna actividad física o deporte que hubieran hecho pero que por el trabajo no pueden hacer?

Actitud laboral

- ¿Qué pasa si terminó el horario de trabajo y llega alguien a solicitar ayuda?
- ¿Dan su teléfono a las personas que atienden?
- ¿Qué ocurre si un jerárquico descalifica una denuncia que tomaron?
- ¿Cómo manejan las “bromas” sobre cuestiones de género?

Además de todo aquello que sea posible hacer a nivel personal para cuidarse, también hay otro tipo de herramientas que pueden contribuir el cuidado de sí mismo. Se trata del intercuidado, es

¹ Esta definición se encuentra en el preámbulo de la Constitución de la OMS. Está disponible en <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

• decir, el cuidado entre pares, que es otra forma de evitar situaciones de desgaste ocupacional.
• Compartir problemáticas similares entre quienes atienden casos de violencia por motivos de género puede ayudar a encontrar vías para descomprimir escenarios de estrés.

La conversación entre pares: cómo aplicarla

La comunicación ofrece una herramienta muy valiosa para el cuidado entre pares. Se trata de la **conversación**. La posibilidad de generar espacios de conversación entre integrantes de los Equipos Interdisciplinarios que comparten problemáticas particulares puede contribuir no sólo al reconocimiento del trabajo realizado –necesario para fortalecerse a nivel laboral– sino también como un ámbito de contención emocional e intercambio de experiencias personales y de la propia práctica.

Hablar con otras personas sobre problemáticas similares permite visibilizar malestar y agotamiento y tejer vínculos que disminuyen el desgaste profesional y aporta mecanismos para sortear dificultades compartidas. De esta manera, el encuentro entre quienes lidian diariamente con personas en situación de violencia por motivos de género, en instituciones jerárquicas, en las que la superioridad muchas veces deslegitima el enfoque de género es una herramienta que puede aminorar el desgaste profesional y fortalecer la manera en la que presta los servicios.

Los procesos de comunicación entre pares permiten para poner en palabras situaciones que angustian o agotan. Por lo tanto, el encuentro e intercambio de experiencias puede ser una oportunidad de aprendizaje y también de compartir eventuales obstáculos institucionales en los procesos de acompañamiento.

La conversación, que permite visibilizar malestar y agotamiento, y también fortalecer el abordaje profesional de situaciones de violencia por motivos de género que afectan al personal de las Fuerzas. La comunicación interpersonal entre pares puede facilitar respuestas más eficaces a quienes las solicitan. Sin embargo, es importante evitar que esta conversación se convierta solo en una queja continua o en el mero desahogo sin llegar a ninguna conclusión o solución posible. De lo contrario, este tipo de acciones podría acrecentar el malestar y los sentimientos de poca competencia.

De esta manera, generar espacios que permitan a los Equipos Interdisciplinarios conversar sobre cómo les afecta el trabajo que realizan, el hecho de pertenecer a un espacio común de experiencias ayuda a superar sensaciones de aislamiento y reafirma el compromiso colectivo hacia un objetivo compartido: la reparación y eliminación de las violencias por motivos de género. Las dinámicas intraequipo pueden comprender espacios de conversación libre y/o reuniones de equipo en las que se analicen casos difíciles, se intercambien estrategias de abordaje profesional y se produzca un alivio colectivo.

Existe un tipo particular de conversaciones que pueden ser de mucha utilidad para los Equipos Interdisciplinarios. Se trata de las conversaciones para coordinar acciones, que son especialmente

útiles para resolver “quiebres” (Echeverría, 2003), es decir, situaciones que dejaron de fluir de la manera institucional que se esperaba. Entonces, compartir el problema con pares a través de la conversación puede contribuir a que deje de enojar o frustrar. A través de esas conversaciones se generan acciones que permiten hacerse cargo del “quiebre” y, a partir de ese momento, trabajar para afrontar las consecuencias.

De tal manera, se hace necesario incorporar la perspectiva de que los seres humanos somos dependientes unos de otros y que la vulnerabilidad es parte de la condición humana. De esta manera, las interrelaciones y la colaboración son necesarias para coordinar e implementar acciones conjuntas.

En resumen: poder cuidarnos, saber cómo poder aplicar en nuestras propias vidas y rutinas aquellas reivindicaciones por las que trabajamos cotidianamente para otras personas son acciones fundamentales para fortalecer el trabajo de ayuda y acompañamiento a personas en situación de violencia por motivos de género. El autocuidado se traduce en un fortalecimiento de las actitudes y aptitudes para poder ayudarse y ayudar a las demás.

Hay una vinculación entre el autocuidado y el cuidado grupal, que puede partir de la reflexión sobre las dificultades que experimentan los Equipos Interdisciplinarios, como pueden ser emociones como angustia, rabia, desconexión.

El intercuidado implica establecer redes de contención, espacios para charlas, un espacio continuo y sistemático de reflexión, espacios de construcción y acompañamiento de experiencias, de intercambios y puestas en común entre pares.

La **reflexión** puede aplicarse no sólo a repensar cómo estamos cuidando a las personas en situación de violencia por motivos de género o cómo nuestros valores, creencias y mapas mentales pueden interferir en el servicio que ofrecemos. También es una herramienta útil para pensar cómo la falta de autocuidado puede estar afectando nuestra salud y, por consiguiente, la práctica profesional.

La reflexión es la capacidad de mirarse como una persona a quien la violencia por motivos de género afecta especialmente y permite desarrollar habilidades para manejar situaciones difíciles. Reflexionar ayuda a entender la labor como una práctica conversacional especializada y a compartir esas prácticas con pares profesionales, lo cual puede ampliar el repertorio de respuestas a distintas situaciones. Analizar situaciones laborales que producen incomodidad o molestia puede mejorar las posibilidades de hacer el trabajo con eficacia.

Herramientas institucionales para el autocuidado

Si bien el autocuidado es una acción individual, la responsabilidad del autocuidado y la contención emocional no quedan totalmente en el de lo personas y bajo exclusiva responsabilidad del funcionario o funcionaria. Las instituciones también ofrecen herramientas y servicios necesarios para atender las necesidades o afectaciones que se derivan de la naturaleza de su actividad laboral o trabajo.



Foto: Gabriela Franchini

A nivel institucional, el Ministerio de Seguridad de la Nación cuenta con disposiciones para el autocuidado de las Fuerzas Policiales y de Seguridad federales. Estas herramientas apuntan a garantizar que quienes integran las Fuerzas cuenten con el respaldo para cuidar su salud en un sentido integral, es decir, a nivel físico, emocional y social. Algunas de estas herramientas ellas son:

- **Centros de Testeo de VIH.** Estos centros están ubicados en tres sedes de las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Allí se realizan test de forma gratuita, segura, rápida y confidencial. También hay servicio de acompañamiento psicológico en los casos positivos, así como información sobre prevención de las infecciones de transmisión sexual.
- **Licencia para la realización de Estudios gineco-mamarios.** Aprobada mediante la [Resolución MS 217/16](#), permite hacer uso de licencia una vez al año y durante el plazo que dure la licencia se perciben los haberes de forma íntegra. Con ella se procura la prevención y diagnóstico temprano de enfermedades tales como el cáncer de cuello uterino.
- **Licencia por maternidad.** La [Resolución 469/2011](#) y la [Resolución 1079/2011](#) establecen la licencia por maternidad y lactancia en el ámbito de las Fuerzas Policiales y de Seguridad y para el Régimen de guardias, actividades de tiro, ejercicios de combate, de instrucción y otros para mujeres embarazadas y en período de lactancia.
- **Licencia por violencia de género.** La [Resolución 443/2017](#) otorga licencia con goce de sueldo al personal de las Fuerzas que se encuentren o hayan atravesado cualquier tipo de violencia por motivos de género.
- [Resolución MS 153/2018](#). Establece medidas para evitar los conflictos de interés de vínculos familiares o matrimoniales en relación con los cargos jerárquicos y los destinos. En este caso, establece que cónyuges, integrantes de un matrimonio o unión de hecho no podrán estar en destinos con una distancia mayor a 60 km.

Las y los integrantes de los Equipos Interdisciplinarios pueden hacer uso de esta normativa como una manera de ejercer el derecho al cuidado.

IV. RECOMENDACIONES



IV. RECOMENDACIONES

Para cuidar a personas que consultan

1. Fortalecer la institución. Cuando hay situaciones de violencia por motivos de género denunciadas, hay que institucionalizar. Recuerden que cuando un caso llega a la Justicia, esta le preguntará a los Centros Integrales de Género y a la Dirección Nacional de Políticas de Género del Ministerio qué hicieron al respecto. Hay que preocuparse por cuidar la norma interna. Responder a la demanda interna con lo que está escrito, pero que también se resuelve en otras instancias. Cuando aparecen casos y se percibe que la situación es suficientemente grave, conviene ir preparando la actuación administrativa para cuando la Justicia pida información.

2. Desarrollar competencias comunicativas. No sólo saber qué decirle a quien acude a denunciar, sino también cómo decirlo, cuándo, y con qué palabras. Tener en cuenta el contexto en el cual una persona acude a solicitar ayuda: está en la institución a la que pertenece, tiene temores. La atención debe contemplar el espacio, el tono, la actitud corporal y las palabras. En muchos casos, el uniforme también suele ser un tema a considerar. Es importante hablarle a las personas consultantes con palabras simples, de modo que comprendan qué es posible hacer desde los Equipos Interdisciplinarios. La persona consultante debería sentir que se le está hablando en sus propias palabras. Si es necesario, repetir lo que está diciendo. Se recomienda sentarse o ponerse físicamente a la misma altura (nunca por encima) y acercarse si hace falta.

3. Aplicar una escucha activa: Intentar identificar, más allá del relato verbal, elementos de sus gestos, lenguaje corporal o estado de nerviosismo que pudieran dar cuenta de situaciones más graves que las que se encuentra relatando o la existencia de lesiones. Evitar los comentarios que emitan juicio de valor y los consejos de índole personal.

4. Ejercitar la empatía. Renunciar a una visión de las cosas autocentrada para poder abrirse a la experiencia de otra persona. Procurar tener autocontrol: no confundir reacciones propias con las de la otra persona, ni analizar desde “qué habría hecho yo en su lugar”. Es importante ponerse en el lugar de la otra persona, teniendo claro que es otra diferente de mí.

5. Visibilizar para clarificar. Difundir al interior de las Fuerzas el trabajo que hacen los Centros Integrales y, específicamente, los Equipos Interdisciplinarios puede contribuir a minimizar el temor de las personas en situación de violencia por motivos de género a usar este recurso para solicitar ayuda y orientación. Incluso se puede ofrecer realizar entrevista virtuales, como una manera de evitar las denuncias anónimas que son difíciles de dar seguimiento.

6. Dejar abierto el canal de comunicación. Puede ser importante para quien está en situación de violencia por motivos de género saber que puede contar con un acompañamiento más allá del momento de la denuncia. Que siempre puede repreguntar o plantear dudas que le hayan quedado en la primera entrevista. Ofrecer esa posibilidad puede redundar en un mejor cuidado a quien acude ante los Equipos Interdisciplinarios buscando ayuda.

7. No abusar de la información. Las personas consultantes acuden a los Equipos solicitando determinada información. Hay que darles las respuestas que solicitan, no abrumarles con toda la información sobre el procedimiento, los pasos, y la normativa al mismo tiempo. Si fuera necesario, se les puede invitar a que vuelvan a consultar las veces que lo requieran para ampliar la información, entenderla mejor o afirmarla.

Para el autocuidado de los Equipos

1. Escuchar y derivar. Tener claro qué sí y qué no puede hacerse desde un Equipo Interdisciplinario. No es rol juzgar, probar inocencia o culpabilidad, ni buscar pruebas sobre los hechos que se exponen. Simplemente, se trata de encontrar un espacio y un momento para recibir las exposiciones y acompañar, para escuchar y derivar. No hay que olvidar que la resolución de los casos no es responsabilidad de los Equipos.

2. Estandarizar protocolos. Compartir recursos que pueden haber funcionado para evitar empezar todo desde cero: formas de armar un expediente, tipos de derivación, resolución de determinados casos. Ello no obsta que cada caso amerite un análisis particular, pero hay recursos de forma que pueden emplearse en varios casos.

3. Limitar el rol. Si bien suele ocurrir que se reciban distintos tipos de denuncias de violencia institucional, aunque no sean casos de violencia por motivos de género, es recomendable ceñirse a lo que dice la normativa sobre el rol de los Equipos Interdisciplinarios y los Centros Integrales de Género. Se puede acompañar a pares, escucharles y derivarles, siempre teniendo claro que no se trata de casos de violencia por motivos de género. Asumir todos los casos de violencia puede generar desgaste ocupacional.

4. Dividir responsabilidades. Tener claro que una vez que se deriva el caso a las instancias correspondientes, aunque otras instancias fallen en contra (por ejemplo, con el sobreseimiento de la persona denunciada) el trabajo de los Equipos Interdisciplinarios siempre vale la pena. Una resolución contraria a lo observado en materia de violencia por motivos de género, o la revictimización por parte de algún personal jerárquico no significa que el procedimiento haya sido deslegitimado.

5. Conversar entre pares: Generar espacios al interior de cada Fuerza y entre equipos de las cuatro Fuerzas también. Esos espacios permitirían compartir con pares los problemas y las soluciones que implica acompañar a personas en situación de violencia por motivos de género. Se puede formalizar una instancia periódica de encuentro para la intercomunicación. Estos espacios pueden ser de conversación libre –para intercambiar experiencias vividas dentro del transcurso de la jornada semanal– o reuniones específicas para analizar determinados casos, es decir, espacios más formales. En esos espacios se puede validar la palabra de cada integrante de los Equipos (sin necesidad de una validación externa) y definir estrategias de acción conjuntas.

6. Reflexionar a nivel personal y colectivo. Puede ser muy útil hacerse tiempo para reflexionar sobre el entorno laboral en el que se acompaña a personal de las Fuerzas, sobre el recorrido de los expedientes que se inician ante casos de violencia por motivos de género, y sobre las

respuestas esperables por parte del personal jerárquico. Conocer las características institucionales en las cuales se está inmerso ayuda a evitar falsas expectativas. En este mismo sentido, reconocerse y respetar las fortalezas y debilidades que cada persona tiene puede contribuir a evitar frustraciones.

7. Acompañarse y poner límites. Dado que los integrantes de los Equipos Interdisciplinarios no son muchos y están muy demandados, puede ser útil turnarse o rotar para atender situaciones. Acompañarse y validarse a nivel equipo en las intervenciones desde un lugar respetuoso y no desde la crítica ayuda a cuidarse entre pares. Es importante, además, poder decir que no, es decir, poner límites y no estar disponible las 24 horas del día. Ante ello, puede ser útil trabajar sobre la cultura institucional en la que están inmersos los Equipos. Hay plazos establecidos para cumplir con informes o completar documentación. Para evitar retrasos administrativos y el malestar que ello conlleva, se puede priorizar criterio de riesgo (según cada caso) y formalizar a través de informes el estado de situación en el que se encuentra el Equipo Interdisciplinario en cada momento. Eso permitirá hacer visible la carga de trabajo y los avances.

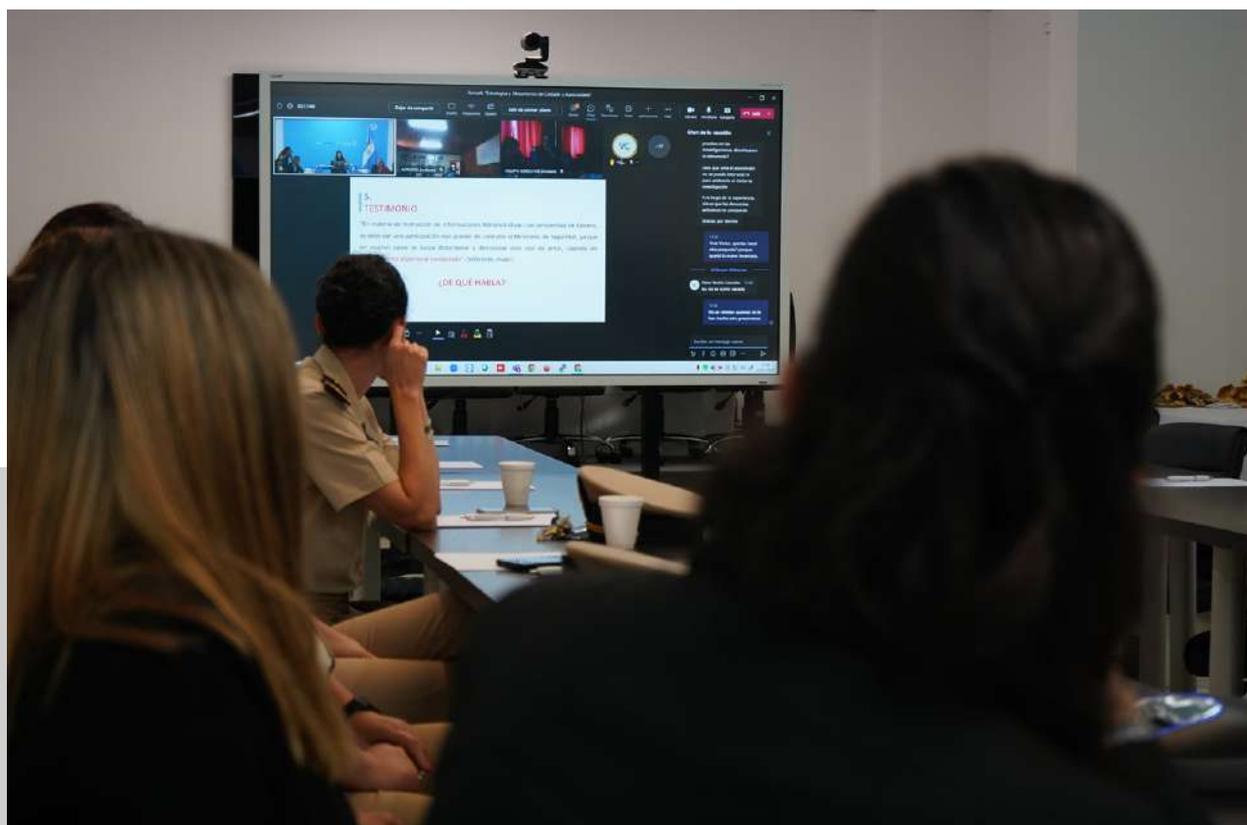


Foto: Gabriela Franchini

V. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



V. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Artemisa, Grupo Interdisciplinario en Género, Sexualidad, Juventud y Derechos Humanos y Elige, Red de Jóvenes por los Derechos Sexuales y Reproductivos AC. (2006). Autocuidado y autodefensa para mujeres activistas. Manual de Autoaplicación. Disponible en: <http://juventudesmascairo.org/redlac2017/wp-content/uploads/2017/01/redlac-insumos-feminismo-autocuidado-y-autodefensa-mujeres-jovenes.pdf>
- Barrón López, Sara. (2021). *Informe con recomendaciones para la actualización de los protocolos de actuación y modelo de nuevos en términos de cursos de acción* | Ref. IC 85/2020 “Consultoría de apoyo técnico para el fortalecimiento de los Centros Integrales de Género de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales”. PNUD-Iniciativa Spotlight. Disponible en <https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/diagnostico-sobre-el-funcionamiento-de-los-centros-integrales-de-genero-cig/>
- Ciaramicoli, Arthur y Ketcham, Katherine. (2000). “El Poder de la Empatía”. Argentina. Editorial: Javier Vergara.
- Clasificación Internacional de Enfermedades, undécima revisión (CIE-11), Organización Mundial de la Salud (OMS) 2019/2021, <https://icd.who.int/browse11>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género (LC/CRM.15/3), Santiago. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48363/S2200704_es.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Echeverría, Rafael “Ontología del Lenguaje”. (2003) Granica Editorial, Buenos Aires. Disponible en: https://www.uchile.cl/documentos/ontologia-del-lenguaje-echeverria-pdf_90752_0_5938.pdf
- Enebral Fernández, José. “La conversación y los modelos mentales”. (2007) Revista de Comunicación, nº 2. Diciembre. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/6/8/5/pd0000021685.pdf>
- Fisher, Berenice y Tronto, Joan. (1990). “Toward a feminist theory of caring”, *Circles of Care: Work and Identity in Women’s Lives*, Albany, SUNY Press.
- Gómez Ponce de León, Rodolfo; Turner, Katherine L. (2009). “Clarificación de valores para la transformación de actitudes; una herramienta para el mejoramiento de la calidad de la asistencia a mujeres en situación de aborto”. *Rev Per Ginecol Obstet*. PP. 240-247
- Guía de competencias para la gestión de la diversidad en los entornos laborales. Red Acoge. Fondo Social Europeo y Dirección General de Migraciones. Madrid. (2014). Disponible en: https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1428347087_AF_baja_Guia_Cubierta_y_Portada_1_.pdf

- “Guía de información sobre violencia de género” del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. 2022. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019/02/guiaviolenciadegenero_mayo2022.pdf
- Hymes, Dell. (1974). “Hacia etnografías de la comunicación”. En: Antología de estudios de etnolingüística y sociolingüística. México: UNAM.
- IM-Defensoras. (2022). Entre aguas dulce y mareas. 10 años de construcción y aprendizajes sobre el cuidado y la sanación entre defensoras y sus colectividades. Disponible en <https://im-defensoras.org/2022/05/entre-aguas-dulces-y-mareas-10-anos-de-construccion-y-aprendizajes-sobre-el-cuidado-y-la-sanacion-entre-defensoras-y-sus-colectividades/>
- Lenta, Malena. (2022). *Guía de buenas prácticas para el cuidado de quienes nos cuidan*. PNUD-Iniciativa Spotlight. Disponible en <https://sinviolenciasdegenero.ar/wp-content/uploads/2022/07/Gui%CC%81a-Spotlight-Como-cuidamos-a-quienes-nos-cuidan.pdf>
- Pautassi, Laura. (2007). “El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos”, serie Mujer y Desarrollo, N° 87 (LC/L.2800-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5809/1/S0700816_es.pdf
- Pautassi, Laura. (2016). “Del boom del cuidado al ejercicio de derechos”, SUR - Revista Internacional de Derechos Humanos, vol. 13, N° 24, diciembre.
- Protege, Red de Protección Social del Gobierno de Chile. Guía para la Reflexividad y el Autocuidado. Dirigido a Profesionales y Educadores de Equipos Psicosociales de los Programas del Sistema de Protección Social Chile Solidario.
- Redlac. Autocuidado y autodefensa para mujeres activistas. Manual de Autoaplicación. Artemisa, Grupo Interdisciplinario en Género, Sexualidad, Juventud y Derechos Humanos y Elige, Red de Jóvenes por los Derechos Sexuales y Reproductivos AC. 2006. Disponible en <http://juventudesmascairo.org/redlac2017/wp-content/uploads/2017/01/redlac-insumos-feminismo-autocuidado-y-autodefensa-mujeres-jovenes.pdf>
- Scott, Joan. W. (2008). Género e Historia. Fondo de Cultura Económica – Universidad Autónoma de la Ciudad de México
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don. (1985). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona. Editorial Herder.
- Winocur, Mariana. (2021). *Estrategias y herramientas que contribuyan a un abordaje adecuado y eficaz de patrocinio jurídico de las personas víctimas de las distintas formas de violencia sexual y de género*. PNUD-Iniciativa Spotlight. Disponible en <https://sinviolenciasdegenero.ar/wp-content/uploads/2021/09/4-41.-Estrategias-y-herramientas-para-un-abordaje-adecuado-y-eficaz-del-patrocinio.pdf>

La Iniciativa Spotlight es un programa de las Naciones Unidas que cuenta con el apoyo de la Unión Europea por el fin de las violencias de género. Es el esfuerzo específico más grande del mundo para poner fin a todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas.

Lanzada con un compromiso de financiación inicial de 500 millones de euros de la Unión Europea, representa un esfuerzo global sin precedentes para invertir en la igualdad de género para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Iniciativa Spotlight está demostrando que una inversión significativa, concertada e integral en la igualdad de género y el fin de la violencia puede marcar una diferencia transformadora en las vidas de mujeres y niñas.

Iniciativa Spotlight (2023). Todos los derechos reservados.

Autora: Mariana Winocur

Coordinación técnica:

Alejandra García, Analista de Género, PNUD Argentina

Andrea Voria, Especialista de Programa de la Iniciativa

Spotlight, PNUD Argentina

Foto de portada: Gabriela Franchini

Diseño gráfico: Carola de la Vega

 @iniciativa.spotlight

 @SpotlightAmLat

 @IniciativaSpotlight

 sinviolenciasdegenero.ar



**Ministerio de Seguridad
Argentina**



**Iniciativa
Spotlight**

