

---

## 8

# De la incorporación a la integración. La inserción profesional de las mujeres en la Armada Argentina, 2007-2019

*Mariana Gutiérrez*

Yo creo que lo que hay que lograr es que las mujeres que estén en las Fuerzas no estén porque hay una ley que diga que tienen que estar, si no que estén porque son aptas para lo que tienen que hacer. (Oficial, profesional, 8 años de antigüedad)

Yo [mujer] no quiero ser igual que vos [varón], yo quiero tener las mismas oportunidades que vos. (Suboficial, electrónica, 25 años de antigüedad).

### **Introducción**

A partir del año 2006, comenzó el camino hacia la incorporación plena de las mujeres dentro de la Armada Argentina, con la entrada en vigencia de una serie de resoluciones ministeriales orientadas a tal fin. Algunas de las medidas más importantes fueron la eliminación de cupos o restricciones para el reclutamiento, cambios en los requisitos de maternidad/paternidad, políticas vinculadas al cuidado de los/as hijos/as, eliminación de barreras para el ascenso y promoción dentro del régimen profesional, entre otras<sup>1</sup>. Desde entonces, se abrieron las puertas para que cualquier persona, sin distinción de género, pudiera ingresar y hacer carrera

---

1. Para una enumeración exhaustiva de dichas medidas, véase Ministerio de Defensa (2010, pp. 17-20).

en todos los cuadros y escalafones de esta Fuerza<sup>2</sup>. Si bien con anterioridad a estas medidas estaba permitido el ingreso de personal femenino, este era minoritario y se encontraba restringido a algunos escalafones o especialidades<sup>3</sup>. En este sentido, el acceso de mujeres al Cuerpo Profesional data de 1982, a diferencia del Cuerpo Comando, cuya apertura ocurrió a partir de 2002 (Donadio y Mazzotta, 2009, pp. 53-55).

En el caso del cuadro de Suboficiales, el personal femenino tiene permitida la entrada desde 1980, aunque con limitaciones en el acceso a ciertos escalafones y dentro del régimen profesional de carrera. Por ejemplo, hasta 2008 estuvo vedado el ingreso al escalafón de Infantería de Marina, que solo aceptaba personal masculino<sup>4</sup>. Por otra parte, las mujeres no tenían permitido embarcar formalmente<sup>5</sup>, lo cual constituía –y continúa siendo– un

---

2. La carrera militar de la Armada se divide en dos cuadros (Oficiales y Suboficiales), que a su vez se dividen en escalafones y especialidades. Dentro del cuadro de Oficiales, existen el Cuerpo Profesional y el Cuerpo Comando. El primero refiere a personas con título universitario adquirido en el ámbito civil que se incorporan en el escalafón que corresponda: Sanidad (médicos), Auditoría (abogados), Ingeniería, Clero castrense y Especial (psicólogos, arquitectos, otros). El segundo cuerpo alude a quienes se forman en la Escuela Militar Naval y ejercen el mando institucional, dentro de los escalafones Naval e Infantería de Marina. Existe un tercer escalafón, Intendencia, para quienes egresan de la Escuela Naval que se inserta, sin embargo, dentro del Cuerpo Profesional.

3. “La mujer siempre estuvo, ahora lo que podemos es acceder a cargos jerárquicos más altos” (Oficial, profesional, 8 años).

4. Las mujeres fueron admitidas como aspirantes en la Escuela de Suboficiales de la Armada para ingresar a este escalafón a partir de 2008 (Soprano 2016. Cfr. LA GACETA, 06.07.2009, “Con sólo 19 años, una luleña se graduó como infante de Marina”, disponible en: <https://www.lagaceta.com.ar/nota/333967/informacion-general/con-solo-19-anos-lulena-se-graduó-como-infante-marina.html>, acceso 30.08.2019). Por otra parte, para el cuadro de Oficiales, desde 2002, se encontraba formalmente abierta la admisión como cadetes en la Escuela Naval (Soprano, 2016), pero hacia finales de 2009 todavía no había personal femenino en el escalafón Infantería de Marina del Cuerpo Comando (Ministerio de Defensa 2010, 13)

5. La práctica muestra que las mujeres sí embarcaban en ocasiones, de facto. Sin embargo, esto sucedía bajo la figura “en comisión” de servicios, sin asignación efectiva del destino operativo a la Suboficial en cuestión y, por lo tanto, sin que contabilizara para el ascenso.

requisito obligatorio para el ascenso a ciertos grados jerárquicos<sup>6</sup>. En consecuencia, ellas se insertaban en un régimen especial para la promoción en la carrera<sup>7</sup>, que consistía en contabilizar un año más de permanencia en cada grado<sup>8</sup> y un techo a la jerarquía máxima a ser alcanzada que llegaba solamente hasta Suboficial Principal (uno anterior a la categoría máxima)<sup>9</sup>.

El diagnóstico inicial previo a la implementación de estas políticas inclusivas señalaba ciertas resistencias comunes vinculadas a supuestas limitaciones infraestructurales, aquí destaca el problema de las habitaciones y baños exclusivos para mujeres o de equipamiento –uniformes– (cfr. Ministerio de Defensa 2007, 2008b, 2010). Sin embargo, las mayores reticencias aparecían en relación con la hegemonía del estereotipo de género masculino en la construcción de la identidad y tipos ideales para los integrantes de la Armada. Algunos de estos elementos perviven pero otros fueron desapareciendo o mermando con el paso del tiempo.

---

6. Cfr. Decreto PEN N° 1025/2004, Anexo I, Reglamentación del Capítulo III - Ascensos, del Título II - Personal Militar en Actividad - de la Ley para el Personal Militar N° 19.101 y sus modificatorias. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/97434/norma.htm> (acceso 30.08.19)

7. Debido a las restricciones operativas que les eran impuestas, las Suboficiales femeninas quedaban encuadradas dentro del Régimen “Bravo” de ascenso. De acuerdo con la reglamentación del sistema de ascensos del personal subalterno, existen 3 regímenes de carrera: “Alfa” o normal, alcanza hasta el grado de Suboficial Mayor (grado máximo); “Bravo”, donde los tiempos deseables y normales de ascenso son superiores en un año a los del régimen anterior, alcanza hasta el grado de Suboficial Principal; y “Charlie”, alcanza el grado máximo de Suboficial Primero, con los tiempos deseables y normales de ascenso (Decreto PEN N° 1025/2004, Anexo I, 2.03.55).

8. De este modo, si un cabo principal masculino podía, luego de cinco años, ascender a Suboficial segundo, en el caso de un personal femenino del mismo rango debía cumplir seis años para calificar para el ascenso al grado inmediato superior.

9. A partir de 2007, las mujeres pudieron ingresar dentro del mismo régimen que los varones. En 2006 hubo una consulta formal al personal Suboficial femenino en actividad para pasar a ser “operativas”, embarcar e incorporarse al régimen general (Suboficial, Operaciones, 31 años).

En este capítulo, damos cuenta del derrotero de la inserción de las mujeres en la Armada Argentina desde 2007, considerando sus dos dimensiones: la incorporación y la integración. La *incorporación*, tal como la entendemos, consiste en el nivel de enrolamiento dentro de las Fuerzas, resultado de la eliminación de trabas para el ingreso, mientras que la *integración* supone equidad en las oportunidades para el acceso a cargos de conducción y el desarrollo de carrera (Ministerio de Defensa, 2007, Badaró (2010) y Pozzio (2014). Examinamos los alcances de estos procesos a partir del análisis de información documental, normativa y las representaciones de Oficiales y Suboficiales femeninas con diversas trayectorias y experiencias dentro de la Institución.

Guían nuestra investigación los siguientes interrogantes: ¿qué cambios hubo en la composición por género del personal de la Armada en la última década (2009-2019), tanto en los cuadros subalternos como superiores, y en los distintos niveles jerárquicos? ¿Qué características tuvo esa inserción en términos cualitativos? ¿En qué medida las Oficiales y Suboficiales pudieron acoplarse de manera integrada a la carrera profesional? ¿Cuál es la mirada preponderante respecto del rol femenino en la Fuerza? ¿Cuáles han sido las contribuciones de la presencia femenina y qué obstáculos siguen encontrando para el desarrollo de su carrera? ¿Cómo evalúan las políticas de género implementadas?

Los principales hallazgos de la investigación revelan que, en lo que respecta a la primera dimensión, cuantitativamente el número de mujeres dentro de la Armada se ha incrementado significativamente durante la última década. En cuanto a la integración de las Oficiales y Suboficiales (nuevas y antiguas), ocurrió aunque de manera parcial. Por un lado, la convivencia entre varones y mujeres parece menos forzada e incómoda que en épocas anteriores, aunque sobreviven en la cultura institucional los estereotipos de

lo militar asociado “al varón” en detrimento de “la mujer”, a partir de la exitosa transmisión de una idea de lo masculino como neutro. Asimismo, a pesar del esfuerzo estatal puesto en la promoción de medidas de cuidado y conciliación, la maternidad sigue representando un retraso para el desarrollo de carrera de las militares.

## **La incorporación del personal femenino en la Armada**

Una primera medida para evaluar la inserción de las mujeres dentro de las Fuerzas Armadas está constituida por el reclutamiento de personal femenino para integrar sus cuerpos profesionales. En este sentido, las leyes de cupo y las políticas de fomento de la contratación de mujeres han facilitado la entrada en ámbitos públicos tradicionalmente masculinizados (Fuerzas Armadas, Fuerzas Policiales y de Seguridad, legislaturas, ejecutivos, política partidaria en general). Si bien el aumento cuantitativo del personal femenino por sí mismo no es suficiente para garantizar una efectiva igualdad en términos de oportunidades de carrera y posiciones de conducción para varones y mujeres<sup>10</sup>, constituye un primer paso hacia la integración de las mujeres en la vida institucional.

Al analizar la evolución de la participación del personal femenino dentro de la Armada en los últimos diez años, de acuerdo al Informe sobre la Integración de la Mujer en las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa, 2010), hacia finales de 2009 la proporción de varones y mujeres era de 93 por ciento y 7 por ciento respectivamente, y no había diferencias entre los cuadros de Oficiales y Suboficiales (tabla 1). La baja presencia de personal femenino dentro de los cuadros profesionales de la Fuerza en ese momento

---

10. Por ejemplo, en el ámbito de la representación parlamentaria, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género sostiene que “si bien la dimensión cuantitativa de la presencia femenina en las legislaturas es necesaria para iniciar el proceso de transformación de las relaciones de poder entre varones y mujeres, no es condición suficiente. Para que una minoría llegue a ser una ‘masa crítica’, es necesario además, un cambio cualitativo en las estructuras de poder” (ELA, 2011, 2).

contrasta con la cantidad de alumnas en los institutos de formación para ese año: las mujeres representaban un 23,7 por ciento del total de cadetes (Escuela Naval Militar) y un 43,4 por ciento del total de aspirantes (Escuela de Suboficiales de la Armada).

**Tabla 1. Distribución del personal de la Armada y Escuelas, según género y cuadro jerárquico, 2009**

		<b>Mujeres (%)</b>	<b>Varones (%)</b>	<b>N (Obs)</b>
<b>Armada</b>	Oficiales	6,8%	93,2%	2.321
	Suboficiales	7,3%	92,7%	17.475
	Total	6,7%	93,3%	19.796
<b>Escuelas</b>	Cadetes	23,7%	76,3%	490
	Aspirantes	43,4%	56,6%	792
	Total	35,9%	64,1%	1.282

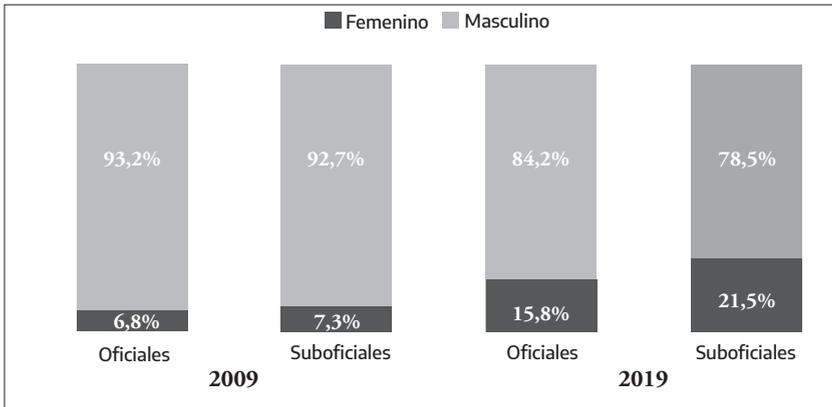
Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Defensa (2010)

Una mirada comparativa con los datos de 2019<sup>11</sup> deja entrever que la política de incorporación de mujeres en esta Fuerza tuvo resultados positivos (gráfico 1). A inicios de este año, el personal femenino representaba un 21 por ciento del total del personal naval. Aquí sí se advierte una mayor participación de las mujeres en el cuadro de Suboficiales, en relación con el de Oficiales. Del total de Oficiales, el 16 por ciento es personal femenino, mientras que en los Suboficiales este número asciende a 22 por ciento.

---

11. Información proporcionada por la Oficina de Género de la Armada, abril 2019.

## Gráfico 1. Personal de la Armada, según cuadro y género, 2009-2019



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Defensa (2010) y datos proporcionados por la Oficina de Género de la Armada.

Estas cifras –más bajas en Oficiales que en Suboficiales– pueden parecer desalentadoras en principio, y llevan a suponer que persisten los obstáculos para el ingreso a los puestos de conducción y mando.<sup>12</sup> Sin embargo, la composición al interior de la estructura del cuadro de Oficiales muestra un avance sustantivo para el personal femenino hacia 2019 (tabla 2). Aunque dentro de los Oficiales jefes y superiores solo representan un 6 por ciento respecto del total, en el cuadro de Oficiales subalternos, las mujeres encarnan el 25 por ciento del personal. Esto tiene una razón temporal obvia, más allá de los impedimentos y resistencias de

12. En la Argentina, de cada 10 puestos de máxima autoridad relevados hacia 2010, en promedio, menos de 2 estaban ocupados por mujeres, de acuerdo a la medición del Índice de Participación de las Mujeres que incluye el sector público, la sociedad civil, los sindicatos y las empresas (ELA, 2011b, 3). En la misma línea, Carreiras (2004, 2008) señala que las mujeres suelen tener representación limitada en los puestos jerárquicos más altos, y muestra para los casos de Portugal y Holanda que la incorporación formal no necesariamente fue seguida de una integración social efectiva.

género que puedan seguir existiendo al interior de las jerarquías más altas: las mujeres ingresaron masivamente y sin restricciones dentro de la carrera recién a partir de 2006-2007, por lo que no tuvieron el tiempo de cumplir los requisitos mínimos de permanencia en los rangos jerárquicos para alcanzar los escalones más altos de la carrera militar.

**Tabla 2. Distribución del personal de la Armada, cuadro de Oficiales, según género, 2019**

	<b>Mujeres (%)</b>	<b>Varones (%)</b>	<b>N (Obs)</b>
Oficiales Superiores	5,9%	94,1%	388
Oficiales Jefes	6,3%	93,7%	841
Oficiales Subalternos	25,1%	74,9%	1.285
<b>Total Oficiales</b>	<b>15,8%</b>	<b>84,2%</b>	<b>2.514</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Oficina de Género de la Armada.

**Tabla 3. Distribución del personal de la Armada, cuadro de Suboficiales, según género, 2019**

	<b>Mujeres (%)</b>	<b>Varones (%)</b>	<b>N (Obs)</b>
Suboficiales Superiores	7,6%	92,4%	6.130
Suboficiales Subalternos	29,9%	70,1%	7.780
Tropa Voluntaria (Marineros)	33,5%	66,5%	1.690
<b>Total Suboficiales</b>	<b>21,5%</b>	<b>78,5%</b>	<b>15.600</b>
<b>Total Personal (Oficiales + Suboficiales)</b>	<b>20,7%</b>	<b>79,3%</b>	<b>18.114</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Oficina de Género de la Armada.

En el cuadro de Suboficiales, el impacto de las políticas de incorporación femenina es aún más notorio (tabla 3). También aquí los varones tienen mayor presencia en los rangos más altos (en Suboficiales superiores ocupan el 92 por ciento de las plazas), sin embargo, las mujeres ascienden al 30 por ciento del total de Suboficiales subalternos, y esa cifra aumenta a 39 por ciento en los grados más modernos<sup>13</sup> (Cabo Primero y Cabo Segundo).

En suma, las políticas que promovieron la incorporación de mujeres en el ámbito de la defensa tuvieron resultados positivos dentro de la Armada. En los últimos diez años ingresó una cantidad proporcionalmente bastante mayor de personal femenino respecto del período anterior a la implementación de las políticas de inclusión. Esto es evidente al observar los rangos más modernos, tanto del cuadro de Oficiales como de Suboficiales. No obstante, “los números solos poco nos dicen acerca de los obstáculos y situaciones de discriminación y segregación que sufren las mujeres en su vida diaria” (ELA, 2011b, p. 12). Las limitaciones a la integración plena de mujeres en el ámbito de la Defensa no constituyen un caso excepcional. Estas autoras alertaban sobre el estado crítico en términos de equidad de género en los puestos de mando y conducción de las instituciones públicas y privadas en la Argentina (ELA, 2011b). La política partidaria es otro de los espacios en los que se observan las dificultades que han tenido las mujeres para integrarse y apropiarse de los puestos de mayor responsabilidad dentro de la actividad. En un estudio que indaga sobre la brecha de género en el clientelismo, Szwarcberg (2016, p. 124) muestra que las mujeres participan más que los hombres en redes de solución de problemas que demandan una gran cantidad de tiempo;

---

13. Los términos “moderno” y “antiguo” son utilizados en la jerga militar para referirse a la antigüedad del personal y, por consiguiente, la mayor o menor jerarquía. Esta última no está dada solo por la inclusión dentro de cierto rango (vg. Suboficial Principal), sino también por la antigüedad en dicho rango.

pero, sin embargo, tardan más en recibir una recompensa por sus actividades y en ser nombradas para cargos políticos. Adicionalmente, encuentra en las propias mujeres dedicadas a la militancia partidaria estereotipos arraigados acerca del rol y los espacios reservados al hombre y la mujer (2016, p. 130).

A continuación, avanzaremos en el análisis de la integración de las mujeres dentro de la carrera profesional de la Armada Argentina a partir de dos ejes que surgieron en la realización de las entrevistas: las tensiones entre “ser militar y ser mujer” y las implicancias que conlleva la decisión de “ser o no ser madre”.

## **Ser militar y ser mujer**

Hemos visto que, efectivamente, hubo un aumento cuantitativo de las mujeres dentro de la Armada. Ahora veamos cómo este incremento se tradujo en prácticas institucionales más equitativas para el desarrollo de carrera de las mujeres militares<sup>14</sup>. Ahora, ¿qué características tuvo esa inserción en términos cualitativos? Una vez derribados los obstáculos para el ingreso, ¿en qué medida estas Oficiales y Suboficiales pudieron acoplarse de manera integrada a la carrera profesional? ¿Cuál es la mirada preponderante respecto del rol femenino en la Fuerza? ¿Cuáles han sido las contribuciones de la presencia femenina y qué obstáculos siguen encontrando para el desarrollo de su carrera? ¿Cómo evalúan las políticas de género implementadas?

Sabrina<sup>15</sup> ingresó a la Armada como Cuerpo Comando, Natalia lo hizo en el Cuerpo Profesional. Ambas tienen menos de diez

---

14. Esta ha sido una preocupación recurrente en los estudios sobre la integración de las mujeres en el ámbito de la Defensa, tanto en la Argentina (Ministerio de Defensa y Friedrich Ebert Stiftung, 2010, Masson, 2010, Frederic, 2013, Derdoy, 2014, Pozzio, 2014, Barrancos, 2015, Masson y Dominzain, 2017) como en la región y el mundo (Carreiras, 2004, 2018, Carreiras y Kümmel, 2008, Donadio y Mazzotta, 2009, Lucero, 2010, 2018, por mencionar algunas).

15. Los nombres utilizados son ficticios.

años como operativas en la Fuerza y saben que sus desarrollos de carrera como Oficiales serán distintos<sup>16</sup>. Rocío, Nora y Belén son Suboficiales, se incorporaron a la Armada hace más de 20 años, cuando ellas ingresaron las mujeres “no podían” embarcar (formalmente). Rocío y Belén son mamás, y cuando tuvieron a sus hijos no existían las políticas de cuidado como la franquicia para amamantar o la existencia de jardines maternos en los destinos. Julieta es la más moderna, comenzó su carrera como Suboficial en 2009 y fue una de las primeras mujeres en incorporarse al escalafón de Infantería de Marina. A través de la reconstrucción de las trayectorias –profesionales y personales– de estas seis mujeres pudimos asomarnos a las implicancias materiales de las políticas con perspectiva de género en el ámbito de la Defensa y contribuir a la evaluación de las políticas de integración de las mujeres dentro de la Armada Argentina<sup>17</sup>.

En el análisis de las percepciones y testimonios de las entrevistadas, recurrimos a los tipos ideales de las estrategias de las mujeres frente a los condicionamientos institucionales que elabora Carreiras (2008). Esta autora desarrolla una tipología de las respuestas de las mujeres a los condicionamientos institucionales a partir de la combinatoria de: a) la concepción de la distancia de género (en términos de diferencia o equidad), y b) la actitud dominante hacia la organización (lealtad o disenso, con base en Hirschman, 1970), (gráfico 2). Las alternativas varían desde el desarrollo de estilos de liderazgo agresivos, compartiendo las prácticas y usos masculinos

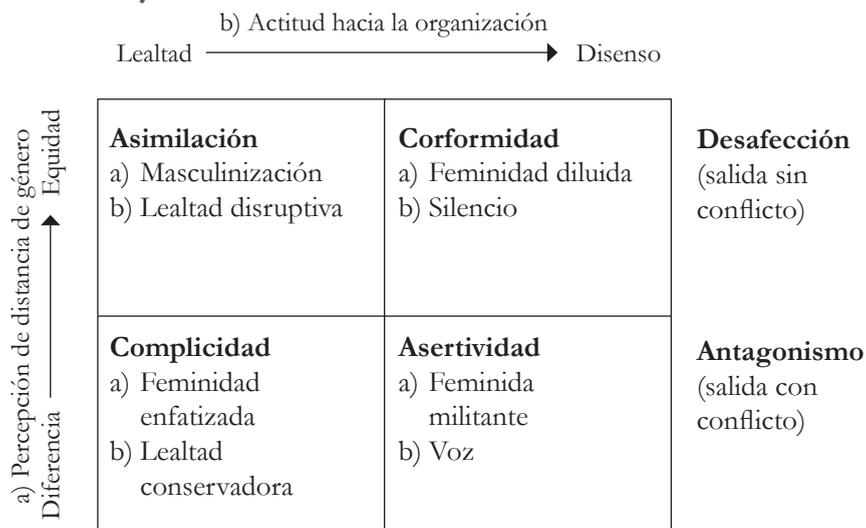
---

16. “La diferencia es importante, porque tenemos dos rumbos totalmente distintos” (Oficial, Comando, 12 años). “Los Profesionales siempre vamos a estar subordinados a los Comandos. Ellos hicieron eso para que funcione así”. (Oficial, Profesional, 8 años).

17. El trabajo de campo fue realizado entre noviembre de 2018 y abril de 2019 por dos investigadoras del proyecto (Laura Masson y Mariana Gutiérrez). La participación en las entrevistas fue voluntaria. Estas tuvieron un formato semiestructurado –a partir de una guía de pautas orientativas que se elaboró en forma conjunta por todas las integrantes del proyecto de investigación–, grabadas y luego transcritas para su procesamiento.

(asimilación), hasta la acción disruptiva y la confrontación con la cultura machista (asertividad), pasando por la apelación a la neutralidad de género (conformidad) y el mantenimiento de las diferencias de género, reproduciendo los roles tradicionales de varones y mujeres (complicidad) (Carreiras, 2008, pp. 174-176)<sup>18</sup>.

**Gráfico 2. Tipología de las estrategias de integración de las mujeres militares**



Fuente: Traducido de Carreiras, 2008, p. 174.

La estrategia de *asimilación* refiere a quienes consideran que las diferencias de género deberían ser eliminadas y se adaptan “a la manera militar”, desarrollando estilos de liderazgo agresivos, masculinizándose. Las *conformistas*, en cambio, buscan minimizar las diferencias de género, principalmente a través de la auto-conten-

18. Las dos alternativas de la derecha (desafección y antagonismo), quedan por fuera del ámbito institucional.

ción y la neutralidad de género. La estrategia de *complicidad* busca mantener las diferencias: reproduce los roles tradicionales de varones y mujeres, enfatizando las características estereotípicas de la femineidad. Por último, la *asertividad* es elegida por aquellas para quienes las diferencias deberían mantenerse, pero en un sentido emancipatorio. Esta estrategia corresponde a un comportamiento proactivo y disruptivo: las mujeres “asertivas” pueden confrontar con la cultura machista, están predispuestas a denunciar los casos de acoso sexual, usar los canales Oficiales para realizar reclamos, asegurar el respeto a las políticas referidas a la maternidad y la familia, denunciar irregularidades en la promoción y el desarrollo de carrera debido a las responsabilidades familiares de las mujeres.

Un primer resultado muestra que la concepción de la función y carrera militar sigue estando prioritariamente asociada al estereotipo de los varones: “Todas sabemos que estamos en una profesión que era de hombres, y que tenemos que tener las mismas condiciones [que ellos]” (Oficial, Comando, 12 años en la Institución). “Como mujer, es más difícil que para el hombre. Porque está hecho todo para el hombre, y la mujer siempre tiene como que remarla y pelear contra el sistema en esos puntos” (Oficial, Profesional, 8 años en la Institución). En algunos testimonios surge la tensión entre “ser militar” y “ser mujer”, donde lo segundo se posterga en pos de lo primero.

[En relación con las denuncias por abuso de autoridad que tramitan en las Oficinas de Género] Entonces uno siempre tiene que andar diciendo “volvamos a nuestras raíces”: ser militares, sabemos cómo es la Institución, sabemos qué régimen tenemos. Tenemos que volver a las raíces: recordar muchas veces que somos militares y no civiles. Como decimos nosotros: somos militares, no tenemos género. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Un aspecto inicial de la integración de las mujeres, entonces, consistió en el proceso de adaptación a una institución moldeada por y para personal masculino. “El personal femenino se adapta a todo. A todo el sistema. Puede que a uno le cueste un poco más que a otro” (Suboficial, Furriel, 21 años en la Institución). Este proceso ocurrió en ambos sentidos: para el personal femenino respecto del masculino, y viceversa<sup>19</sup>. En este último caso, la primera de las adaptaciones tuvo que ver con las instalaciones y la infraestructura, que se resolvió de manera más o menos sencilla, seguido por la labor operativa mixta y el ejercicio del mando por sobre varones y mujeres.

Éramos las primeras mujeres electrónicas que ingresábamos a ese taller. Nunca había habido mujeres. Nos adaptaron, como siempre... al personal femenino se le adapta un lugar... así que nos adaptaron la enfermería. (Suboficial, Electrónica, 25 años en la Institución).

Desde que yo egresé siempre tuve lugar con el tema de los alojamientos, los baños. Por ejemplo, hay buques que tienen un solo baño y solamente se pone un cartelito, se cambia y listo. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

En este aspecto, los testimonios dejan entrever una diferencia generacional entre los varones más antiguos y los más modernos. Los Oficiales y Suboficiales de mayor antigüedad parecen presentar mayores dificultades a la hora de lidiar con las “cuestiones femeninas”. En varias de las entrevistas surgieron, por ejemplo, interrogantes de los hombres acerca de cómo conducirse frente al ciclo menstrual (¿Qué hago? ¿Les duele mucho? ¿Cómo es el tema?), asociado con la vergüenza que les produce a ellos hablar de este asunto; mientras que la respuesta de ellas fue: “no pasa

---

19. Las entrevistas estuvieron orientadas a relevar las percepciones de las mujeres, por lo cual no contamos en esta instancia con evidencia respecto de las impresiones del personal masculino de la Fuerza.

nada, es lo normal / andá a comprar un tampón / ibuprofeno y listo”. En relación con este punto, Masson (2010, p. 53) relataba las expresiones de desconcierto en 2008 por parte de los Oficiales acerca de la forma en que debían “tratar a las mujeres”, dado que no podían hacerlo de la misma manera que a sus esposas o a sus hijas, pero tampoco como a un hombre tal como estaban acostumbrados hasta ese momento. Los más modernos, al haber compartido la instancia de formación con compañeras mujeres parecen tener un trato más familiarizado con ellas.

Las primeras promociones eran como algo: mujer-hombre. Ahora no. Ahora ya no hay diferencia para nada. (...) Pasa en los Oficiales más antiguos, que al no tener compañera es mucho más difícil. En cambio, mis compañeros no, mis compañeros están súper acostumbrados. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Creo que, por ahí, en la mentalidad de la gente más joven, sí ves un cambio. (Oficial, Profesional, 8 años en la Institución).

Entonces, para la mujer conducir hombres y mujeres es más fácil. Para el hombre, conducir hombres es fácil. Conducir mujeres le es más difícil. (Suboficial, Operaciones, 31 años en la Institución).

La adaptación de las mujeres a los estándares masculinos también se hace presente en la negación de las diferencias entre unos y otras. Aquí, las entrevistas sugieren que la Institución logró exitosamente transmitir la neutralidad de género (masculino), dando lugar a su apropiación incluso por las mujeres que se unieron a la Armada. De acuerdo con los testimonios relevados, consideran que no debería haber diferencias ni en el trato ni en la asignación de tareas a hombres y mujeres.

Las instituciones castrenses respondieron al ingreso de mujeres estimulando la “neutralidad” de género, donde lo masculino se vuelve neutro y universal y como consecuencia invisibiliza y niega

lo diverso (femenino), (Ministerio de Defensa, 2008, 55-58). Ellas, por su parte, se adaptaron y aceptaron las pautas y costumbres imperantes dentro del ámbito militar<sup>20</sup>.

Si compartís un momento con nosotros te das cuenta de que no diferenciamos entre el hombre y la mujer. No acostumbramos a hacer esa diferencia nosotros. (...) Siempre lo dejo en claro: para mí son todos iguales. Si uno tiene que ir a limpiar, tanto hombre como mujer, va y limpia. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Si es hombre o mujer, para mí los deberes y los derechos son exactamente los mismos. Primero, es una persona, y después de eso, tiene una jerarquía. (Suboficial, Operaciones, 31 años en la Institución).

Todos tenemos un rol en el barco, cumplen el mismo rol, tanto el varón como la mujer, en caso de una navegación cumplen el mismo rol, entonces nos preparan a todos por igual". (Suboficial, Furriel, 21 años en la Institución)

La contracara de esta afirmación de que "todos somos iguales" conduce al "nadie puede (o debería) tener condiciones especiales", y nos lleva a la exigencia que recae sobre las mujeres para demostrar que "también pueden", ya sea destacando en sus labores y/u organizando su vida familiar de modo que no interfiera con su desarrollo profesional (sobre este último punto volveremos más adelante). Está presente en algunos testimonios la idea de que las mujeres tienen que ser mejores que los hombres en las tareas que realicen, más aún cuando ocupan lugares de poder o posiciones que tradicionalmente eran masculinas.

Me parece que las mujeres, por lo que yo veo, tratan de hacer las cosas muy bien porque tienen como toda mujer, siempre que probar

---

20. Resulta llamativo, por ejemplo, que en todo momento las entrevistadas se refirieran al colectivo y a ellas mismas en masculino ("cada uno sabe", "el personal", "todos", "nosotros"). Solamente en una ocasión una entrevistada hizo alusión a una "caba".

más de lo que prueba un hombre para estar. Yo creo que las mujeres hacen las cosas un poco mejor porque tienen esa presión extra de que cuando una mujer está en un puesto de hombre, generalmente lo hace dos veces mejor”. (Oficial, Profesional, 8 años en la Institución).

Esta necesidad de lograr un desempeño excesivamente bueno (*overachievement*) aparece en la literatura como una de las reacciones más comunes de las mujeres a los escollos institucionales que enfrentan (Carreiras 2008, p. 173). La presión extra y la visibilidad de las mujeres en tanto minoría las lleva a sentir que deben hacer más y mejor que sus pares masculinos, y que ese esfuerzo no siempre es valorado.

Otra consecuencia de la visión igualitarista (y la neutralidad de género) remite a la valoración del mérito personal, que invisibiliza los resortes institucionales que actúan como plataforma para el desarrollo en la carrera. La trampa que esconde este razonamiento es la responsabilización individual respecto de los logros profesionales personales: si tanto varones como mujeres tienen las mismas capacidades bajo las mismas condiciones, dependerá del esfuerzo de cada quien cuán lejos pueda llegar. Por ende, los retrasos y pocos avances serán producto de la falta de mérito de los (las) individuos.

A las postulantes les he dicho: 'Señoritas, acá no es cuestión de ser mujer, es cuestión de querer superarse'. Es el esfuerzo de cada una. Pero porque es cuestión de voluntad de cada una. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Después igual está en cada uno, en cómo quiere sacar provecho de cada uno, el femenino, si quiere sacar provecho, está en cada uno”. (Suboficial, Infantería de Marina, 10 años en la Institución).

Hay que acordarse que la Armada tiene más de doscientos años y la mujer tiene treinta en la Armada. Es un poquito más del 10 por ciento de la historia naval, de algo que es históricamente de hombres, donde se han metido mujeres. Bueno: la mujer que se mete sabe a lo que se mete. (Suboficial, Operaciones, 31 años en la Institución).

Estas nociones de mérito, esfuerzo y autosuperación también tienen implicancias en algunas consideraciones que surgieron con frecuencia en las entrevistas, asociadas a la cualidad y el carácter de cada una en relación con la existencia (o ausencia) de problemas y/o cómo actuar frente a ciertas situaciones conflictivas. En tal sentido, se repitieron frases como “nunca permití que (me) sucediera, nunca tuve problemas, yo no permito que suceda”. Nuevamente, observamos que prima en el relato el factor personal por sobre el institucional.

Nunca tuve problemas, por mi forma de ser creo. Que como te explicaba, siempre dejo en claro cómo es mi método de trabajo, tanto con los Oficiales como con el personal que tengo a cargo. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Nunca tuve ningún tipo de problema. En ningún lado, ni por trabajo, ni por conducción, ni personal... Nunca, yo voy, cumplo mi trabajo, si tengo que sugerir, opinar, siempre fui escuchada... Por eso digo, también todo depende de una... uno sabe cómo transitar el camino este. (Suboficial, Furriel, 21 años en la Institución)

Nunca presenté tampoco ningún tipo de problema, y donde he estado tampoco la gente con la que he trabajado. Tratamos siempre sí, si alguno tiene un inconveniente, se trata de solucionarlo. (Suboficial, Infantería de Marina, 10 años en la Institución).

El intento de despegarse de las características estereotípicas asociadas a lo femenino constituye otra de las reacciones más frecuentes en la adaptación de las mujeres a los ámbitos castrenses,

dominados por idearios masculinizantes. En concordancia, ellas pueden preferir trabajar con varones (vistos como más directos, más honestos, más sencillos) y ser críticas de otras mujeres a quienes describen como celosas, complicadas, más conflictivas. (Carreras, 2008, p. 173).

En relación con estos estereotipos de género, persiste en el imaginario colectivo la noción de que “algunas” mujeres suelen “aprovecharse” de su condición femenina, ya sea para librarse de alguna tarea indeseada, ya sea en relación con las políticas de género (por ejemplo, falsas denuncias por abuso de autoridad). Esta idea apareció en varios de los testimonios, aunque en ningún caso las entrevistadas pudieron dar ejemplos conocidos de tal ocurrencia.

Hay distintos tipos de perfiles, la que quiere hacer las cosas bien, y después está la que se aprovecha de ser mujer para obtener beneficios sin hacer nada. (Oficial, Profesional, 8 años en la Institución).

Es mi punto de vista, creo que hay algo de viveza (por las denuncias en la Oficina de Género). (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Hay muchas mujeres también que por ahí, no sé cómo decirlo... que abusan del hecho de decir 'soy mujer y no puedo levantar ese sillón"'. (Suboficial, Furriel, 21 años en la Institución).

Para cerrar este apartado, reconstruimos el relato de una de las entrevistadas en torno a cómo pudo adaptarse y crecer en la carrera. Nora declara que su estrategia fue siempre “no competir” –y no representar competencia– para el personal masculino, al mismo tiempo que procuraba no necesitar de la ayuda de los varones y, tal vez de manera inconsciente, destacar por su desempeño.

Creo que eso fue la clave para llevarme bien con el personal masculino todo el tiempo. Siempre les dije: no compitan conmigo, es competir con nadie. Es lo que yo le enseñé al personal femenino

y masculino, les enseño por igual, que ellos tienen que darse lugar de forma profesional. No miren su físico, miren su inteligencia. La inteligencia supera lo físico. Esa es la clave.

Cuando me pasó la campaña, yo tomaba mate sola. Y bueno, el mate creo que llevó a demostrarles que... 'no te necesito'. A ver, no era por competir, era por decir: yo tengo mi lugar, mis cosas. ¿Y si necesité? Sí, claro que necesito. Pero en realidad, espero. Nunca fui atropellada. Nunca fui con altanería. Siempre creo que cuando uno llega nuevo tiene que venir con la cabeza gacha a conocer el terreno, y nunca competir. Entonces ellos nunca conmigo sienten competencia. Como no sienten competencia... creo que eso es mucho lo que yo les enseño: nunca competir. Y a ellos también: no compitas conmigo.

[Una vuelta] Me tocó ir sola, porque el Suboficial [varón] se había enfermado, y fue un: '¿Y usted lo va a reparar?', 'Y, sí, señor' -le contesté al Comandante. '¿Pero sabe algo usted? Porque...', 'Y, mire -le digo-, muchas opciones usted no tiene. Pero yo no tengo inconveniente. Yo me vuelvo al taller y ve usted cómo lo solucioná'. Y bueno, lo reparé y el hombre, el capitán, siempre me acuerdo que me dijo 'la verdad, la felicito. Y discúlpeme que haya sido atrevido, pero no estoy acostumbrado a ver personal femenino'.

Las mujeres no embarcaban. Las mujeres a bordo no iban a estar todavía, porque no estaba pensado (eso fue en el 2004). Y en [el examen de] la especialidad me dicen: 'Bueno, mire, usted tendría que salir primera, porque tiene muchos conocimientos, pero como nunca navegó, va a salir segunda'. O sea que la razón era porque yo nunca había navegado ni iba a navegar, porque el conocimiento lo tenía. Y no era que no navegaba porque no quería... Encima le digo 'no importa', esboqué una sonrisa como diciendo 'no me interesa'. Me había llevado el gusto de que me felicitaran de que estaba bien el trabajo.

Y yo siempre quería eso, aspirar a eso. Que las mujeres pudiésemos... Es igualdad de oportunidades, más que nada”. (Suboficial, Electrónica, 25 años en la Institución).

Aparece aquí nuevamente la reacción de sobresalir en la labor y una estrategia de adaptación asertiva, aunque no confrontativa. En este relato se entremezclan la necesidad de mostrar capacidad y pericia en la realización de tareas ante la mirada desconfiada del superior (varón), el orgullo que no permite reconocer debilidades ni pedir ayuda, la satisfacción de recibir la felicitación y el reconocimiento por el desempeño logrado, y la postura firme frente a los compañeros: “yo no compito con vos, pero tampoco vos compitas conmigo”. Todo ello en el contexto de la aspiración –en ocasiones frustrada–, por iguales condiciones y oportunidades a las de sus compañeros (varones), sin pretensiones de prerrogativas ni beneficios particulares.

## **Ser o no ser (madre)**

La cuestión de la maternidad es un tema central dentro de las políticas de equidad de género. Muchas de las medidas implementadas han estado orientadas a facilitar la elección de ser madres para quienes tienen una carrera militar, ya sea a través de consideraciones operativas (desafectación del Servicio en ciertos puestos), licencias (embarazo, lactancia, paternidad) o políticas de cuidado (jardines maternales, guarderías). Los testimonios relevados dan cuenta de una efectiva implementación de estas medidas, un alto conocimiento de las mismas y una aprobación unánime respecto de la utilidad e importancia de dichas políticas, tanto para quienes son como para quienes no son madres.

Las políticas de género son necesarias. En la carrera, por ejemplo, nos ayudan un montón. Más que nada con la maternidad. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Creo que la Armada está facilitando mucho con el tema guarderías, jardines maternos. Cuando tuve a mi nena no había guarderías en todos los destinos, en todas las bases, y ahora hay. (Suboficial, Furriel, 21 años en la Institución).

Sin embargo, es posible advertir que la maternidad sigue constituyendo un obstáculo al desarrollo de la carrera. Esta aparece en las entrevistas como una elección consciente e individual, cuyas implicancias deben ser asumidas por cada mujer en particular. Las mujeres que desean ser madres y avanzar en la carrera profesional pueden postergar esta decisión hasta llegar a cierta etapa de la carrera, donde el destino operativo resulte “compatible” con la elección, o bien se ocupan de organizar su vida familiar de modo que no interfiera con la operatividad dentro de la Institución.

En cualquier caso, se observa una responsabilización sobre la mujer respecto de su decisión de ser madre. Esta es una decisión que no debería entrar en contradicción con la cualidad de “militar”, para lo cual ellas deben ocuparse de conciliar ambos mundos. Cómo lo hagan dependerá de la situación particular de cada una (solicitar los servicios de una niñera, contar con ayuda de un familiar, compartir las tareas de cuidado con la pareja). La Institución provee “bastantes herramientas para que vos puedas trabajar”.

Si decido ser mamá decidí ser mamá. Yo entré para ser militar. Entonces también tengo que cumplir ese rol. ¿Por qué? Porque le estoy generando un problema a la Armada. Porque elegí ser mamá, pero vos también elegiste ser militar, entonces no me podés abandonar ahora. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

El tema es hacer una planificación familiar en base a lo que vos elegiste. Vos también elegiste ser militar. Es decir, nadie te obligó a que seas militar, fue una elección de vida tuya. Entonces como elección de vida respetala, pero compatibilizá el resto de las cosas. (Suboficial, Operaciones, 31 años en la Institución).

A pesar de las políticas de conciliación implementadas, la maternidad sigue generando retrasos en la carrera de aquellas que deciden ser madres. Esto sucede incluso en el caso de parejas navales (cuando ambos son miembros de la Armada): la “parentalidad” no tiene las mismas consecuencias para los varones que para las mujeres.

Pero sí es verdad que cuesta, a la mujer le cuesta. Porque te ponen trabas y no te lo hacen fácil. Y terminás siendo como esa persona que no quiere trabajar o que está buscando excusas para faltar. Es como re incompatible para la gente de las Instituciones eso porque el hombre, claro, el hombre sigue yendo. (Oficial, Profesional, 8 años en la Institución).

Yo creo que, en este caso, que hay compañeros navales que están juntos, la mujer siempre va a quedar detrás porque si quieren tener hijos, ella siempre se va a atrasar. Nunca va a ser justo eso. (Oficial, Profesional, 8 años en la Institución).

En realidad, es un poco complicado. Porque la verdad es que me encanta la carrera, pero hay un momento en que uno tiene que decidir: o soy mamá o sigo la carrera. En algún momento tengo que ser mamá y es lo que quiero. Sé que tengo que renunciar, sí. (...) A ellos ni los afecta, no. Es como que el [personal] masculino continúa con la carrera normal por el hecho de que al masculino no le genera nada. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

Porque la gran mayoría, una vez que es mamá, es como que dice ‘bueno, me aboco al nene’ [y relego la carrera]. Pero la verdad es que

uno siempre tiene que pensar que nosotras no ingresamos para ser madres, sino que nosotras ingresamos para ser militares. (Oficial, Comando, 12 años en la Institución).

En resumen, la decisión de “ser madre” implica mucho más que solo “tener hijos/as”: es gestarlos, parirlos, amamantarlos y luego ocuparse de ellos procurando su bienestar y cuidado, todo lo cual aparece como responsabilidad, si no exclusiva, primaria de la mujer. La maternidad es vista como una elección consciente e individual, de la que las mujeres militares deben hacerse cargo responsablemente, compatibilizando la vida profesional con la familiar y aceptando las consecuencias (negativas) que pueda conllevar para la carrera.

## **A modo de conclusión**

El objetivo de este capítulo consistió en examinar la inserción de las mujeres en la Armada Argentina desde 2007. Los principales hallazgos de la investigación revelan que, en lo que respecta a la *incorporación*, las políticas que promovieron el reclutamiento de mujeres en el ámbito de la Defensa tuvieron resultados positivos dentro de la Armada. En los últimos diez años, ingresó una cantidad bastante mayor de personal femenino respecto del momento anterior a la introducción de las políticas inclusivas, lo que se hace evidente al observar los rangos más modernos, tanto del cuadro de Oficiales como de Suboficiales.

En cuanto a la *integración* de las Oficiales y Suboficiales (antiguas y modernas), ocurrió de manera parcial. Si examinamos las reacciones de las entrevistadas en clave de la tipología de Carreras (2008), encontramos una mayoría de respuestas que podrían clasificarse como de conformidad, algunas de asimilación, pocas de asertividad, y ninguna de complicidad. El análisis de los testimonios de las entrevistadas es coincidente con la literatura

acerca de la integración de mujeres en ámbitos tradicionalmente masculinos, especialmente los castrenses. A pesar de la creciente aceptación –y naturalización– de la inclusión de las mujeres en la vida militar, las resistencias culturales persisten. Por un lado, la convivencia entre varones y mujeres parece menos forzada e incómoda que en épocas anteriores, aunque sobrevive en la cultura institucional una concepción de lo militar asociado a lo varonil, a partir de la exitosa transmisión de una idea de lo masculino como neutro. Si bien las entrevistadas no reconocieron la existencia de dispositivos explícitos de discriminación, y/o manifiestan no haberla vivido personalmente, sí aparecieron otras cuestiones que señalan limitaciones en su plena integración a la Armada, especialmente las vinculadas a la predominancia del estereotipo de género masculino y a las implicancias que trae la decisión de ser madres para la vida profesional. A pesar del esfuerzo estatal puesto en la promoción de medidas de cuidado y conciliación, la maternidad sigue representando un retraso para el desarrollo de carrera de las mujeres militares.

El proceso iniciado en 2006-2007 recién está comenzando a dar sus frutos. El camino hacia la integración plena de las mujeres en la Armada Argentina es largo y no estará exento de vaivenes y tropezones. En este capítulo pudimos asomarnos a las implicancias materiales y reales de la agenda con perspectiva de género en el ámbito de la Defensa. Futuros estudios podrán avanzar en la comprensión comparada, entre Fuerzas, entre países y longitudinales, incorporando más casos o ampliando la base empírica. Hasta aquí, esperamos haber contribuido a la evaluación de las políticas de integración de las mujeres dentro de las Fuerzas Armadas en la Argentina.

## Bibliografía

- Badaró, M. (2010). “Mujeres militares y políticas de género en las Fuerzas Armadas: algunas reflexiones preliminares”. En: M. d. Defensa & F. E. Stiftung, *Género y Fuerzas Armadas: algunos análisis teóricos y prácticos*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Barrancos, D. (2015). “Relaciones de género en el ámbito de la Defensa. El camino hacia la equidad”. *Voces del Fénix* (48), pp. 48-57.
- Carreiras, H. (2004). *Gender and the Military. A Comparative Study of the Participation of Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Florencia: European University Institute.
- Carreiras, H. (2008). “From Loyalty to Dissent: How Military Women Respond”. En H. Carreiras & G. Kümmel (Edits.), *Women in the Military and in Armed Conflict* (pp. 171-181). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Carreiras, H. (2018). “La integración de género en las Fuerzas Armadas. Condicionamientos y perspectivas”. *Nueva Sociedad* (278), pp. 130-143.
- Carreiras, H. & Kümmel, G. (Edits.). (2008). *Women in the Military and in Armed Conflict*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Derdoy, M. (2014). “Gobierno civil y políticas de género en el ámbito de la defensa. Un análisis sobre las reformas”. *Voces del Fénix* (32), pp. 108-115.
- Donadio, M. & Mazzotta, C. (2009). *La mujer en las Fuerzas Armadas y policiales. Resolución 1325 y operaciones de paz en América Latina*. Buenos Aires: RESDAL.
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) (2011). *Detrás del número: un estudio sobre las trayectorias políticas de mujeres y varones en las legislaturas argentinas*. Buenos Aires: ELA.

- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) (2011b). *Sexo y poder. ¿Quién manda en la Argentina?* Buenos Aires: ELA.
- Frederic, S. (2013). *Las trampas del pasado: las Fuerzas Armadas y su integración al Estado democrático en Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Lucero, M. (2010). “El espacio de las mujeres en las Fuerzas Armadas sudamericanas, su inserción profesional en el contexto regional y la cuestión de género”. *Security and Defense Studies Review* (11), pp. 9-24.
- Lucero, M. (2018). “La larga marcha de las mujeres en las Fuerzas Armadas latinoamericanas”. *Nueva Sociedad* (278). Recuperado de <https://nuso.org/articulo/la-larga-marcha-de-las-mujeres-en-las-fuerzas-armadas-latinoamericanas/>.
- Masson, L. (2010). “La transformación del rol de las mujeres en las Fuerzas Armadas Argentinas: hacia la construcción de un espacio mixto”. *Security and Defense Studies Review* (11), pp. 43-56.
- Masson, L. & Dominzain, J. (2017). “Mujeres militares. La batalla por la igualdad”. *Revista Anfibia*. Recuperado de <http://revistaanfibia.com/cronica/la-batalla-por-la-igualdad/>
- Ministerio de Defensa (2007). *Equidad de género y defensa: Una política en marcha* (I). Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa (2008). *Ciudadanía, Democracia y Derechos Humanos para las Fuerzas Armadas*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa (2008b). *Equidad de género y defensa: Una política en marcha* (II). Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa (2010). *Informe sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.

- Ministerio de Defensa, Fridrich-Ebert Stiftung (2010). *Género y Fuerzas Armadas. Algunos análisis teóricos y prácticos*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Pozzio, M. (2014). “Liderazgos femeninos y políticas de equidad de género. El caso de la gestión de Nilda Garré al frente del Ministerio de Defensa (2005-2010)”. *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP*. Ensenada.
- Szwarcberg, M. (2016). “Género y clientelismo: lecciones del caso argentino”. *Revista SAAP* 10 s(1), pp. 123-140.
- Soprano, G. (2016). “Análisis de la configuración de burocracias estatales subalternas a partir de una investigación etnográfica sobre Suboficiales de la Armada Argentina en el siglo XXI”. *Andes* (27). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12749260003>