

# Género y acceso laboral en el ámbito público federal

Investigación 2023

**Documentos CoFeFuP**

Comisión de Igualdad de Oportunidades



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
**Argentina**

Secretaría de Gestión  
y Empleo Público



## **Autoridades**

**Dr. Alberto Ángel Fernández**

Presidente de la Nación

**Dra. Cristina Fernández de Kirchner**

Vicepresidenta de la Nación

**Ing. Agustín Rossi**

Jefe de Gabinete de Ministros

**Dra. Ana Gabriela Castellani**

Secretaria de Gestión y Empleo Público



**Coordinación:** Dra. Vanesa Arrúa y Lic. Abril García Mur

**Lecturas y revisión:** Lic. Julia Cofreces

**Coordinación de trabajo de campo y redacción de informe:** Lic. Abril García Mur

**Equipo de investigación:** Melina Picart, Melisa Fernández Becerra, Evelin Schonfeld, Nicolás Russo

**Apoyo técnico:** Hugo Toloza, Ramiro Corman, Celeste Medrano, Silvia Martinez, Inés Enriquez, Juan Pablo García Volonté.

Agradecemos a Gladis Mazza, Subsecretaria de Recursos Humanos de la provincia de Formosa y Coordinadora de la Comisión de Igualdad de oportunidades, por el impulso y el acompañamiento durante toda la investigación.

Para citar este informe: CoFeFuP (2023). *Género y acceso laboral en el ámbito público federal*. Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación. Jefatura de Gabinete de Ministros.

ISBN en trámite.

# Índice

Prólogo-----	4
Resumen-----	6
Introducción-----	8
1. Antecedentes teóricos y evidencia empírica para analizar la desigualdad de género en el ámbito laboral-----	11
2. Diseño metodológico-----	32
3. Relevamiento de cargos jerárquicos: la presencia de mujeres en cargos de decisión y conducción-----	38
4. Recuperando la voz de mujeres en espacios de decisión: trayectorias laborales y formativas en las administraciones públicas provinciales-----	58
5. Normativas provinciales con perspectiva de género: iniciativas institucionales hacia la igualdad-----	95
6. Conclusiones: hallazgos y desafíos pendientes-----	111

## Prólogo

La investigación *Género y acceso laboral en el ámbito público federal* es el resultado de dos años de trabajo colectivo y solidario, llevado adelante desde la Comisión de Igualdad de Oportunidades y con el compromiso de las y los representantes provinciales del Consejo Federal de la Función Pública. Esta investigación es, además, producto de la firme voluntad de numerosas mujeres decididas a institucionalizar y transversalizar la perspectiva de género en las administraciones públicas de los distintos niveles del Estado en todo el país.

Con el fin de producir conocimiento basado en evidencia para aportar al diseño de estrategias que promuevan la igualdad de género en todos los ámbitos del pensar y el hacer estatal, este estudio ha sido realizado de forma sistemática, con un trabajo metodológico riguroso y una gran profundidad reflexiva, no sólo debido al compromiso del equipo de investigación, sino también a los importantes aportes que han realizado las mujeres que integran el CoFeFuP, quienes han aportado sus experiencias y saberes para dar contenido y sustancia al material que aquí se analiza.

Desde esa perspectiva, los procesos de relevamiento, análisis, producción y presentación de los datos del trabajo priorizaron, desde el inicio mismo de la indagación, el reconocimiento de una mirada federal e integral puesta al servicio de la igualdad de oportunidades para todos y todas las integrantes de la gestión pública de cada uno de los gobiernos del territorio nacional.

La búsqueda no fue sencilla, insumió muchas horas de trabajo comprometido, de lecturas minuciosas y de escucha atenta. Todos los esfuerzos se conjugaron con el apoyo, la colaboración y el entusiasmo de quienes nos acompañaron en el proceso, para lograr este producto que hoy estamos presentando.

La investigación organiza la lectura sobre tres dimensiones principales:

- Una lectura sobre la cantidad de mujeres que ocupan cargos jerárquicos en las administraciones públicas provinciales.



- El análisis de las trayectorias de formación y trabajo de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en las provincias.
- Un relevamiento de los marcos normativos que dan contexto institucional a las condiciones de desigualdad de género en las administraciones provinciales.

Este material que aquí se presenta, lejos de cerrar un proceso, abre nuevas preguntas y desafíos de articulación de políticas públicas a nivel Federal. Esta investigación y el modelo utilizado para llevarlo a cabo invitan a provincias y municipios a emprender la misma búsqueda en cada jurisdicción -en cada realidad situada- contando con una herramienta de gestión e investigación en la que apoyarse y desde la que partir para desandar el camino de la promoción de políticas públicas que amplíen derechos y oportunidades.

Para finalizar, queda agradecer el compromiso militante y profesional de todo el CoFeFuP, de su equipo técnico, de las y los representantes de cada provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Sin los invaluable aportes de cada uno de ellos y ellas el desarrollo de esta investigación hubiera sido imposible.

**Vanesa Arrúa - Coordinadora general del  
Consejo Federal de la Función Pública.**

## Resumen

Las desigualdades de género en el ámbito laboral se encuentran tanto en el sector privado como en el público. Estas tienen múltiples materializaciones y factores explicativos. El ámbito público como modelo organizacional tiene la potencialidad de encabezar iniciativas y promocionar innovaciones en materia de políticas laborales hacia el resto de los ámbitos de trabajo.

Esta investigación se concentra en las administraciones públicas centrales de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Desde una perspectiva federal, este trabajo busca indagar sobre las condiciones de género en el sector público con el fin de construir lineamientos estratégicos que acompañen y promuevan la igualdad.

La investigación tiene como objetivo general analizar cómo impactan las condiciones de género en el empleo público federal. Para ello se proponen tres objetivos específicos que cuentan con una estrategia de recolección de datos y analítica propia:

- a) Relevar los cargos con funciones jerárquicas en las administraciones públicas a nivel provincial para identificar cuántos son ocupados por mujeres y cuántos por varones;
- b) Recuperar y analizar las trayectorias laborales y de formación de mujeres que ocupen puestos de decisión en el sector público provincial.
- c) Sistematizar y analizar las normativas vigentes a nivel federal para la superación de las condiciones de desigualdad de género en el empleo público.

Dos hipótesis sustentan este trabajo: 1) las condiciones de género afectan al desarrollo profesional de las mujeres en el sector público, principalmente en el acceso a puestos de decisión; y 2) las condiciones de género son el producto y el resultado de una cultura organizacional pública que reproduce la desigualdad de oportunidades.

Esta investigación se propone ser un puntapié para profundizar los estudios y la evidencia sobre las desigualdades de género en las administraciones públicas en Argentina con el objetivo de avanzar en políticas e iniciativas que institucionalicen la igualdad de oportunidades. Las acciones y políticas estratégicas desde la perspectiva



de género y diversidad revalorizan y legitiman el rol del empleo público en la construcción de Estados más eficientes, eficaces y equitativos.

## Introducción

Las desigualdades de género en el ámbito laboral se encuentran tanto en el sector privado como en el público. Estas tienen múltiples materializaciones y factores explicativos. Las brechas de género, la distribución desigual del trabajo no remunerado, la perpetuación de la violencia laboral por razones de género, son algunas de ellas. El ámbito público como modelo organizacional tiene la potencialidad de encabezar iniciativas y promocionar innovaciones en materia de políticas laborales hacia el resto de los ámbitos de trabajo.

En este sentido, la búsqueda de la igualdad de oportunidades como respuesta concreta a las desigualdades de género cobra relevancia en la arena pública. El compromiso por construir administraciones públicas basadas en la igualdad y los derechos de las personas tiene efectos concretos sobre la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos estatales y sus organizaciones.

Esta investigación se concentra en las administraciones públicas centrales de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>1</sup>. Desde una perspectiva federal, este trabajo busca indagar sobre las condiciones de género en el sector público con el fin de construir lineamientos estratégicos que acompañen y promuevan los esfuerzos provinciales hacia la igualdad. La búsqueda de consensos en torno a políticas de empleo público que, desde la perspectiva de género, amplíen y democratizen las estructuras de oportunidades tiene una potencialidad particular en la organización federal de nuestro país.

Recientemente, se han impulsado políticas públicas a nivel nacional que buscan reconocer y trabajar las desigualdades de género al interior de la administración. La implementación de iniciativas como la Ley Micaela, la creación de la Mesa Federal de Políticas Económicas con Perspectiva de Género, la consolidación del Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Géneros y la promoción del Cupo Laboral Travesti-Trans en la administración pública, sentaron las bases para

---

<sup>1</sup> De aquí en adelante se incluirá en el agregado “provincias”



problematizar las condiciones de acceso laboral atravesadas por el género, e impulsaron la necesidad de ampliar la igualdad y equidad de género en el ámbito público. En el nivel provincial, se registran avances en materia de capacitación e incorporación de la perspectiva de género y diversidad, la creación de protocolos de actuación ante casos de violencia de género dentro de las administraciones, la aplicación del Cupo Laboral Travesti-Trans, la promoción de presupuestos con perspectiva de género, entre otras iniciativas.

La construcción de indicadores de género para la planificación de políticas de igualdad continúa siendo un desafío. En este sentido, la investigación se propone aportar a la construcción de datos desde y para el Estado, con el fin de fortalecer sus capacidades en la reducción de las desigualdades de género en las administraciones públicas a nivel federal.

**Objetivos e hipótesis.** La investigación tiene como objetivo general analizar cómo impactan las condiciones de género en el empleo público federal. Para ello se proponen tres objetivos específicos que cuentan con una estrategia de recolección de datos y analítica propia:

1. Relevar los cargos con funciones jerárquicas en las administraciones públicas a nivel provincial para identificar cuántos son ocupados por mujeres y cuántos por varones.
2. Recuperar y analizar las trayectorias laborales y de formación de mujeres que ocupen puestos de decisión en el sector público provincial.
3. Sistematizar y analizar las normativas provinciales vigentes a nivel federal para la superación de las condiciones de desigualdad de género en el empleo público.

Dos hipótesis sustentan este trabajo: 1) las condiciones de género afectan al desarrollo profesional de las mujeres en el sector público, principalmente en el acceso a puestos de decisión; y 2) las condiciones de género son el producto y el resultado de una cultura organizacional pública que reproduce la desigualdad de oportunidades.



**Estructura del informe.** El presente informe se organiza en cuatro apartados. El primero expone el marco teórico y conceptual que atraviesa el análisis y evaluación de la investigación. En el segundo apartado se desarrolla el diseño metodológico empleado para la obtención de los datos empíricos y el análisis. Los siguientes apartados están dedicados a la presentación y análisis de los resultados. Dado que cada objetivo específico fue un componente de recolección y análisis de datos, los apartados se organizarán de esta manera: 3. Relevamiento de cargos jerárquicos: la presencia de mujeres en cargos de decisión y conducción; 4. Recuperando la voz de mujeres en espacios de decisión: trayectorias laborales y formativas de mujeres en las administraciones públicas provinciales; 5. Normativas provinciales con perspectiva de género: iniciativas institucionales hacia la igualdad. Finalmente, en el último apartado se exponen las principales conclusiones asociadas a la hipótesis que la investigación postula.

## 1. Antecedentes teóricos y evidencia empírica para analizar la desigualdad de género en el ámbito laboral

La perspectiva de género y diversidad busca problematizar y evidenciar cómo se estructuran las relaciones de poder desiguales e injustas entre las personas según su género, identidad de género u orientación sexual; así como también por su condición socioeconómica, su etnia, raza, edad, religión, entre otras (Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, 2021). Esta perspectiva, aplicada al análisis del ámbito laboral, permite identificar las desigualdades en materia de oportunidades laborales para las mujeres y personas LGBTI+. Estas desigualdades implican menores oportunidades laborales y salariales; obstáculos en la participación de la toma de decisiones y gestión; discriminación, exclusión y maltrato; sobrecarga de trabajo no remunerado; y diversos tipos de violencia por razones de género. La desigualdad de género es: “(...) *estructural, porque es un principio organizador de todas las relaciones sociales; transversal, porque afecta a todas las mujeres y LGBTI+; interseccional porque interactúan diferentes sistemas de desigualdad y dominación: el económico, el de género y el étnico*” (Min. Mujeres, Géneros y Diversidad, 2021: 14).

Un aporte central de esta perspectiva y de los estudios de género y diversidad es la noción de *interseccionalidad* (Crenshaw, 1989), la cual propone comprender a la desigualdad como un fenómeno en el que se interrelacionan múltiples categorías sociales y se solapan las injusticias (ONU - CEPAL, 2018). Como se mencionó, las identidades de las personas están atravesadas por categorías —como el género, la raza, la etnia, la clase— que se encuentran en constante interacción, y la noción de interseccionalidad permite identificar las desventajas, los obstáculos y las injusticias en las múltiples identidades que confluyen en una persona (Cuatro Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, 2020). Asociada a la interseccionalidad se encuentra la *interculturalidad*, que se refiere al reconocimiento de la diversidad cultural y de la pertenencia territorial en relación con la identidad de las personas. Además, promueve la problematización y deconstrucción de estereotipos discriminatorios basados en culturas hegemónicas y supone el respeto y la consideración de pautas,



valores y tradiciones culturales diversas (Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, 2020).

Así, resulta fundamental incorporar los enfoques de interseccionalidad e interculturalidad para analizar las condiciones de vida de mujeres y personas LGBTI+, como también para diseñar, planificar e implementar políticas públicas que contemplen y reconozcan la multiplicidad de injusticias y desigualdades que atraviesan la vida de las personas. Estos enfoques permiten pensar y promover la construcción de la igualdad desde la diversidad. Desde una perspectiva federal, la interseccionalidad y la interculturalidad posibilitan el reconocimiento de las realidades situadas de cada comunidad.

La perspectiva de género y diversidad reconoce que el Estado se encuentra generizado. Esto implica que, como cualquier organización institucional, produce y reproduce condiciones de desigualdad basadas en el género. Es decir: naturaliza la subordinación que deviene del privilegio del género masculino sobre otros, sostiene la dicotomía público-privada al visibilizar el trabajo no remunerado, reproduce estereotipos y roles de género, y produce discriminación y exclusión por orientación sexual y/o identidad de género (Rodríguez Gustá, 2008).

En este sentido, se destaca la propuesta de institucionalizar dicha perspectiva, lo que implica *“hacer visible, contable, y evaluable un conjunto de variables sociales y económicas referentes al género, excluidas actualmente del funcionamiento de las instituciones públicas y de los modelos de política”* (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2008: 54). La institucionalización de la perspectiva de género y diversidad supone reformas institucionales desde y para el Estado con el fin de construir nuevos paradigmas de políticas públicas. El Estado no es homogéneo, por ende, la institucionalización supone procesos específicos para cada jurisdicción. Estos procesos sí, en todos los casos, implican el análisis, la evaluación y la implementación de esta perspectiva para la reestructuración de los espacios estatales en pos de avanzar en la igualdad y equidad.

La institucionalización de la perspectiva de género en el Estado supone un proceso de *transversalización*. Es decir, incorporar, promover e integrar este enfoque en todos los sistemas, estructuras, políticas, procedimientos, y organizaciones estatales (Rodríguez Gustá, 2008). Se trata de un proceso estratégico que debe aplicarse en todos los niveles de gestión estatal, y en todas las fases operativas de gestión o proceso de políticas públicas (Flores, Lescano y Molina, 2021).

Tras desarrollar los principales conceptos asociados a la perspectiva de género y diversidad, este apartado teórico se organiza de la siguiente manera. Primeramente, se desarrollan las nociones teóricas asociadas a las desigualdades de género en el ámbito laboral: brechas de género, segmentación horizontal y vertical, y brecha salarial. Además, se incluye evidencia empírica reciente que sustenta lo presentado teóricamente, y una reflexión sobre la relevancia económica de cerrar brechas de género. Luego, se describen los condicionantes de género identificados por la literatura especializada en las trayectorias laborales: roles, estereotipos sociales y violencias por razones de género; trabajo no remunerado y tareas de cuidado; y dinámicas políticas informales. Finalmente, se incluye un apartado específico sobre el desarrollo teórico y conceptual pertinente para la identificación y el análisis de las políticas con enfoque de género.

Debido a que el sujeto de la investigación son las mujeres, buena parte del marco teórico hará foco en las desigualdades de género en el ámbito laboral para la realidad específica de este segmento de la población. En el último apartado, dedicado a los aportes teóricos para el análisis de normativas, se incluyen nociones relacionadas a la diversidad sexual. Esto supone el desafío de abordar las condiciones laborales de la población LGBTI+ en investigaciones futuras.

### Desigualdades de género en el ámbito laboral: brechas, segmentación y falta de acceso

Las brechas de género cristalizan las desigualdades asociadas al género que se experimentan en el ámbito laboral privado y público. Estas representan la obstaculización en el acceso a empleos formales, en la estabilización y paridad de la

remuneración, y la segregación sobre determinadas áreas y puestos de trabajo. Esta sección, tiene como objetivo describir el concepto de brecha de género, desarrollar lo que implica la segmentación horizontal y vertical (conocidas como “techos de cristal” y “paredes de cristal”), y exponer la conceptualización sobre las brechas salariales. Además de incluir evidencia, se expone la relevancia de cerrar las brechas de género.

Rojo Brizuela y Tumini (2018) registran que el proceso de incorporación de las mujeres al mercado de trabajo se inicia en la década de 1960. Esta incorporación se relaciona con la ampliación del acceso a instituciones educativas superiores y las transformaciones culturales asociadas al rol de la mujer en el ámbito público y al cambio de pautas en las nociones sobre la vida (no) reproductiva. Este proceso avanza paulatinamente hasta fines de los ochenta y sufre un quiebre hacia fines de la década de 1990, cuando las mujeres experimentan el aumento del desempleo y el deterioro de sus salarios como el resto de la población económicamente activa. Al igual que en toda la región latinoamericana, en la Argentina la recuperación económica y laboral de los años que siguen impactan de manera desigual entre varones y mujeres. Las mujeres no recuperan de igual manera su inserción laboral y se detiene el proceso de feminización del empleo. Como contraparte, se acelera el proceso de *feminización de la pobreza* (Rojo Brizuela y Tumini, 2018).

En este contexto, los indicadores socioeconómicos de género son centrales para relevar y dar cuenta de las desigualdades existentes en el ámbito laboral. Castellani define la brecha de género como “(...) *una construcción analítica que permite medir las diferencias que presenta una variable con relación al género. Es posible advertir tales variaciones al observar, cuantificar y comparar por ejemplo la participación, acceso, permanencia, remuneración, etc., de varones y mujeres en la estructura de instituciones u organizaciones sociales de diferentes sectores productivos*” (2020, p.1).

Es decir, las brechas pueden medirse no sólo en tanto acceso al mercado laboral sino también respecto al salario, la estabilidad, la formalidad, el acceso a la educación, la distribución de las tareas de cuidado, la feminización de determinadas áreas de trabajo, y el acceso a cargos jerárquicos.

Las brechas de género implican, como consecuencia, que la participación laboral de las mujeres sea más sensible a los vaivenes de los procesos económicos (ONU, 2017). Cuando las condiciones laborales empeoran, estas tienen impacto sobre las mujeres. Además, cuando las condiciones mejoran las mujeres no perciben de igual manera el crecimiento de la economía (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2000). Por lo tanto, las brechas de género se profundizan o se sostienen (ONU, 2017). Esta tendencia está asociada a la feminización de la pobreza: entre 2012 y 2014 la pobreza en América Latina se redujo alrededor de 16 puntos porcentuales; sin embargo, durante el mismo período aumentó 11 puntos el índice de feminidad de la pobreza<sup>2</sup> (ONU, 2017).

El informe del Progreso de las Mujeres en América Latina y el Caribe (ONU, 2017), reconoce tres escenarios en el que se encuentran las mujeres de la región según su relación con el ámbito laboral:

- El primer escenario es el de pisos pegajosos. En este, se encuentran las mujeres que enfrentan mayores obstáculos para su plena inserción y autonomía económica. Su participación laboral es escasa y son el segmento con mayor brecha de inserción laboral respecto a los varones. Sus niveles educativos suelen ser bajos y su inserción tiende a ser en empleos informales, precarios y con escasa protección social. Esto implica que más del 40% de este grupo no cuenta con ingresos plenamente propios.
- El segundo escenario se define como escaleras rotas. Allí se encuentran las mujeres con niveles medios educativos y con una inserción laboral mayor, aunque con escasa protección social y niveles de permanencia y estabilidad. Esto se explica por una sobrecarga de trabajo no remunerado. Es el grupo más volátil respecto a los cambios económicos. Los ingresos del hogar tienden a ser intermedios.
- El tercer escenario, denominado techos de cristal, agrupa a las mujeres con niveles superiores educativos, acceso a empleos formales, y expansión de sus ingresos del hogar. Es el escenario con mayor tasa de participación laboral y menor

---

<sup>2</sup> Feminidad de la pobreza: el porcentaje de mujeres pobres de 20 a 59 años respecto al porcentaje de varones pobres de la misma franja etaria



porcentaje de mujeres sin acceso a ingresos propios. La carga de trabajo no remunerado es menor. El principal obstáculo que enfrentan es el acceso a remuneración y cargos jerárquicos y/o de decisión. La brecha en este sentido respecto a los varones sigue siendo alta, en términos de segregación ocupacional y brecha salarial. Sobre este escenario hará foco la investigación.

Según el Global Gender Gap Report (2022), actualmente, la Argentina se encuentra en el puesto 33 a nivel mundial en materia de continuidad de las brechas de género. Esto supone un mejoramiento respecto al 2021 - entonces nuestro país se ubicó en el puesto 35 - pero un empeoramiento de cinco posiciones respecto del año 2020 (la Argentina se posicionó en el puesto 30). Para América Latina y el Caribe, los años estimados para el cierre en la brecha de género son 67 (Global Gender Gap Report, 2022). Como se expuso, nuestra región vive un proceso ascendente de feminización de la pobreza.

A nivel nacional, las mujeres predominan en las tasas de desocupación y subocupación respecto a los varones. En las cifras de tasa de desocupación del 3er trimestre 2022 las mujeres representan un 7,8% mientras que los varones representan un 6,5%. En la tasa de subocupación las mujeres representan un 14,4% a diferencia de los varones que representan un 8,4% (Ecofeminita en base a EPH-INDEC, 2022). Como contraparte, en la tasa de actividad (un 51,1% mujeres, un 70,3% varones) y en la tasa de empleo (un 47,1% mujeres, un 65,7% varones) las mujeres se ven ampliamente desfavorecidas (Ecofeminita en base a EPH-INDEC, 2022).

Tasa de desocupación. Población de 14 años y más. Total de aglomerados urbanos. 3er trimestre 2022



Gráfico N° 1. Tasa de desocupación. Población de 14 años y más. Total de aglomerados urbanos. 3er trimestre 2022.. Fuente: Ecofeminita en base a EPH-INDEC 2022. Elaboración propia.

Tasa de subocupación. Población de 14 años y más. Total de aglomerados urbanos. 3er trimestre 2022

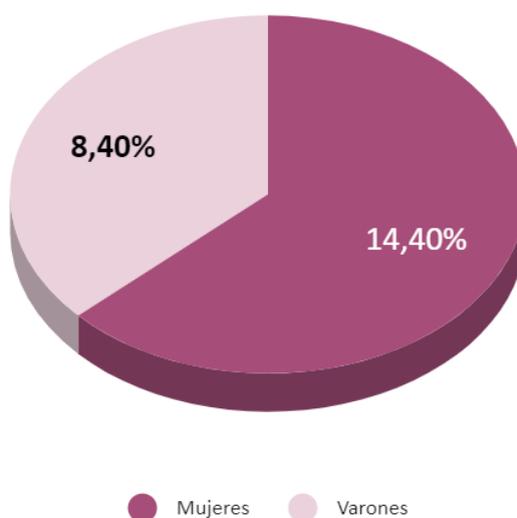


Gráfico N°2. Tasa de subocupación. Población de 14 años y más. Total de aglomerados urbanos. 3er trimestre 2022.. Fuente: Ecofeminita en base a EPH-INDEC 2022. Elaboración propia.

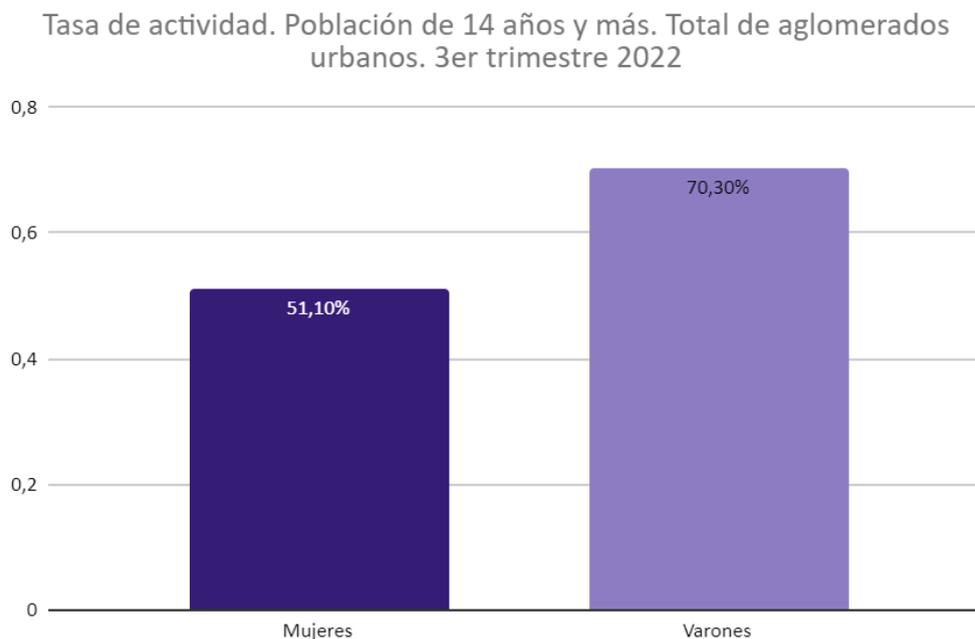


Gráfico N°3. Tasa de actividad. Población de 14 años y más. Total de aglomerados urbanos. 3er trimestre 2022. Fuente: Ecofeminista en base a EPH-INDEC 2022. Elaboración propia

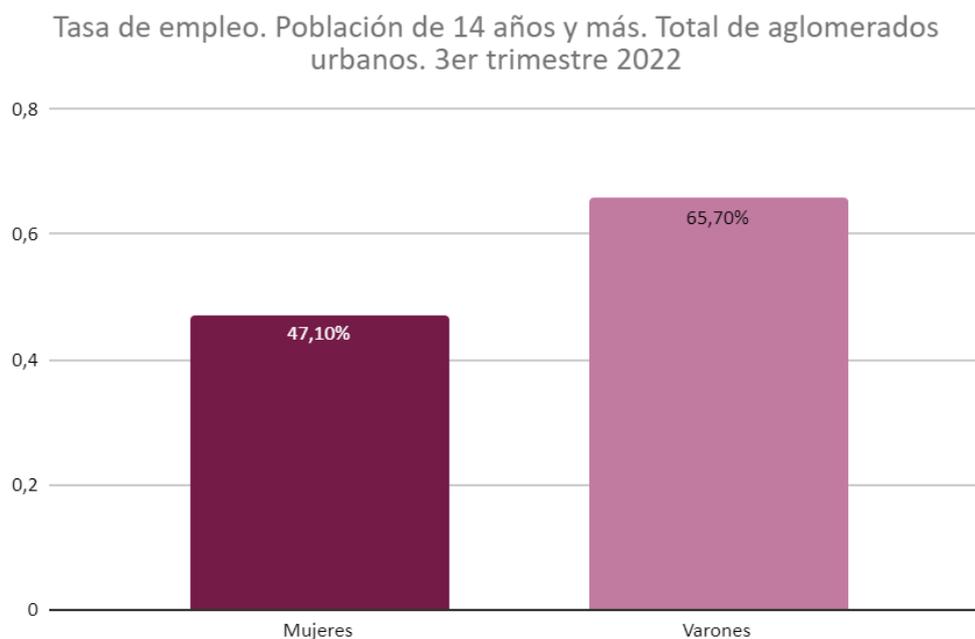


Gráfico N°4. Tasa de empleo. Población de 14 años y más. Total de aglomerados urbanos. 3er trimestre 2022. Fuente: Ecofeminista en base a EPH-INDEC 2022. Elaboración propia.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2022), en la población de 30 a 64 años (consideradas edades centrales para la actividad remunerativa) 9 de cada 10 varones participan activamente del mercado laboral; como contrapartida, sólo 7 de cada 10 mujeres participan activamente. A su vez, la precarización laboral también recae sobre las mujeres, ya que un 39,4% de las asalariadas no poseen descuentos jubilatorios por su trabajo realizado -es decir, se encuentran precarizadas o no registradas formalmente- mientras que para los asalariados varones la tasa es del 35,7 % (Ecofeminista en base a EPH-INDEC, 2022). La informalidad en mujeres responde a que se insertan en las ramas de actividad menos valoradas y más precarizadas. Según la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género (2022), 4 de cada 10 mujeres trabajan en actividades relacionadas con los cuidados (por ejemplo, en el trabajo doméstico).

Estos procesos indican la relevancia de abordar las brechas de género como determinantes para la vulneración de los derechos de las mujeres (Díaz Langou et al, 2019). El desarrollo teórico y empírico sobre brechas encuentra una relación directa entre la remoción de obstáculos y desigualdades y la promoción del empoderamiento económico (Díaz Langou et al, 2019). La noción de empoderamiento es ampliamente discutida en los estudios de género ya que el término puede recaer en una individualización de la responsabilidad de “empoderarse” económicamente, sin reconocer lo estructural de la desigualdad. De todas formas, resulta relevante retomar este concepto desde la idea de autonomía económica y capacidad de agencia de las mujeres, y desde el reconocimiento de la responsabilidad pública e institucional de promover políticas y recursos que reviertan los obstáculos de inequidad en la participación laboral (Díaz Langou et al, 2019).

### **Segmentación horizontal y vertical: las paredes y techos de cristal**

Uno de los fenómenos propios de la brecha de género es la *segregación ocupacional*, es decir, la limitación al acceso a ciertos empleos o ramas laborales y a niveles de responsabilidad dentro de la estructura ocupacional. Estas limitaciones están

condicionadas por el género y no así por las facultades de las personas (Sucarrat et al., 2017). La segregación o segmentación puede darse de manera horizontal o vertical.

La segmentación horizontal, conocida como *paredes de cristal*, se refiere a la obstaculización que sufren las mujeres para acceder a ciertos empleos, ramas de la actividad productiva o áreas laborales. Estas paredes se sustentan sobre estereotipos de género que —a partir de procesos discriminatorios— tipifican ciertas ocupaciones como «masculinas» y ciertas ocupaciones como «femeninas» (Sucarrat et al., 2017). De esta manera, las mujeres son cercenadas a espacios considerados propios para ellas según los roles y los estereotipos de género impuestos (como actividades sociales, educativas y de cuidado, entre otras). Esta diferenciación es producto de la división sexual del trabajo que, como proceso histórico, restringe a las mujeres al ámbito «doméstico» y las excluye del ámbito «público» o productivo. Esta división segrega a las mujeres ocupaciones consideradas secundarias, con menor valor social y remunerativo— además de asignarles el trabajo no remunerado (Sucarrat et al., 2017). Es decir, las actividades asociadas a lo “femenino” pertenecen a los sectores económicos menos dinámicos y peor remunerados. (Díaz Langou y Brest López, 2018; Rojo Brizuela y Tumini, 2018).

Por su parte, la segmentación horizontal o *techos de cristal*, supone el bloqueo sistémico del acceso a espacios jerárquicos de toma de decisiones (Díaz Langou et al, 2019). Es decir, a medida se asciende la jerarquía en la estructura ocupacional, la presencia de las mujeres se reduce drásticamente. Según la Encuesta Permanente de Hogares de INDEC (3er trimestre 2021), un 5,3% de las mujeres ocupan cargos jerárquicos o de dirección mientras que el 9,3% de los varones ocupan este tipo de cargos. Lo que indica que la presencia de varones en puestos de dirección es superior en un 75% respecto a las mujeres (INDEC, 2022). El acceso en menor medida a cargos gerenciales o jefaturas medias obstaculiza la participación en los procesos de decisión, que a su vez están mejor remunerados (Rojo Brizuela y Tumini, 2018).

A través del análisis de las desigualdades de acceso y jerarquización laboral por cuestiones de género, se evidencia que en la Administración Pública Nacional se



sostienen brechas de género en los cargos de mayor jerarquía (Castellani 2023; ITEP, 2021). Los datos indican paridad de género en los segmentos de personal civil que no detentan funciones ejecutivas (Castellani, 2023; González, 2022). Esta paridad disminuye a medida que se asciende a cargos de mayor jerarquía.

La evidencia reciente revela cifras muy cercanas a la paridad en el segmento de la Alta Dirección Pública: 48% de presencia de mujeres y 52% de varones. En lo que respecta a la distribución de Autoridades Superiores (sector con mayor jerarquía decisional) a lo largo del tiempo se observa que a medida que se asciende se reduce la ocupación de mujeres. En el escalafón de Subsecretarías, se registra una mejora en la representación en 2022: el 41% de los cargos fueron ocupados por mujeres y el 59% por varones. En cambio, en el segmento de Secretarías la presencia disminuyó. Para el mismo año, se registraron 32% de mujeres, y 68% de varones<sup>3</sup>. Por otro lado, en cargos ministeriales si bien se reporta un crecimiento reciente en la presencia de mujeres, este es leve y menos sostenido a través del tiempo. En 2022, a nivel ministerial, las mujeres representaron un 25 % de los cargos, mientras que los varones representaron un 75% (Castellani, 2023).

La evidencia presentada para la Administración Pública Nacional cristaliza los obstáculos que experimentan las mujeres en el ámbito público para acceder a cargos de decisión y jerarquía debido al techo de cristal.

### Brecha salarial

Otro componente que reproduce la desigualdad de género laboral es la brecha salarial que limita la autonomía económica de las mujeres. La brecha remunerativa debe comprenderse como una consecuencia estructural de las diferencias en el acceso, la permanencia y la calidad de los empleos entre mujeres y varones (Díaz Langou et al., 2019). Es decir, es producto de la segregación ocupacional. Además, se relaciona con la invisibilización y la no remuneración de las tareas de cuidado (Díaz Langou et al., 2019).

---

<sup>3</sup> En 2021 el 36% de los cargos fue ocupado por mujeres, mientras que el 64% por varones

En base a la Encuesta Permanente de Hogares de INDEC (2022), se evidencia que la percepción de ingresos en mujeres es, en promedio, un 24,5% menor que en los varones (Ecofeminita en base a EPH-INDEC, 2022). En ocupaciones profesionales, los varones ganan en promedio \$166.800, mientras que las mujeres en la misma condición tienen un ingreso promedio de \$129.300. En ocupaciones no calificadas los varones tienen un ingreso promedio de \$53.600, mientras que las mujeres perciben en promedio de \$31.800 (Ecofeminita en base a EPH-INDEC, 2022).

Cabe destacar que los esfuerzos realizados en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo General del Sector Público Nacional han llevado a reducir significativamente la brecha salarial entre mujeres y varones, siendo esta de un 2,1 % (Grottola, 2022).

### La relevancia económica de cerrar las brechas de género

El cierre de las brechas de género trae aparejado, además de un aumento de la igualdad entre las personas, mayores retornos económicos para el crecimiento. La literatura especializada afirma que, además de aumentar los niveles de empleo, ingresos y productividad, también impacta en la reducción de la pobreza y la desigualdad. El retorno económico de la igualdad en el ámbito laboral se conoce como «bono de género», el cual contribuye a lograr mayores tasas de empleo, inversión, crecimiento y desarrollo inclusivo (Díaz Langou y Brest López, 2018).

Según Díaz Langou *et al.* “la autonomía económica de las mujeres no solo es un objetivo en sí mismo para garantizar derechos, sino también por su potencial para reducir la pobreza” (2019, p. 48). La inclusión plena de las mujeres en el ámbito laboral precisa la transformación de las relaciones desiguales de género existentes en el Estado, la Sociedad y el Mercado. Esto implica cambiar estructuralmente la división sexual del trabajo, reconocer al trabajo no remunerado, conciliar las tareas de cuidado con mecanismos institucionales, des-estratificar la segmentación horizontal y vertical, y atender la discriminación y la violencia laboral por razones de género

Hay evidencia que confirma que la igualdad económica de género puede suponer una expansión en lo económico, pero también en lo social y político. Por lo que la igualdad

y en el ámbito laboral deben constituirse como una política transversal tanto en el ámbito privado como en el ámbito público.

### Trayectorias laborales y formativas de las mujeres: lo personal es político

En este apartado se exponen los conceptos teóricos que explican los condicionantes en las trayectorias laborales y formativas de las mujeres: los roles y estereotipos sociales de género; la división sexual del trabajo que implica la distribución desigual del trabajo no remunerado; y las dinámicas políticas informales que operan en las carreras políticas de las mujeres que se desempeñan en una función pública.

### **Roles, estereotipos sociales de género y violencias**

El ámbito laboral y el mercado de trabajo se estructuran sobre la base de ideas generalizadas, representaciones, e imaginarios binarios (basados en valores asociados a la feminidad y masculinidad) que se constituyen como estereotipos. A su vez, dentro de este ámbito se reproducen los roles sociales de género que suponen tareas y funciones impuestas socialmente. Como se expuso previamente, el trabajo está segmentado o segregado ocupacionalmente en base a representaciones ideológicas en torno al género (Pérez Rubio, 2003). En este marco, la participación laboral de las personas está condicionada por los sistemas representacionales basados en el género (Saavedra, 2003). De allí deriva la idea de trabajos «masculinizados» y trabajos «feminizados». Los estereotipos y roles sociales de género condicionan interna y externamente a las personas limitando posibilidades, oportunidades y expectativas (Díaz Langou et al., 2019). Además, son determinantes en la discriminación laboral y la exclusión de personas con identidades de género diversas del mercado laboral formal.

Los roles y estereotipos de género también inciden y condicionan la formación técnica y profesional de las personas: las mujeres están generalmente segregadas a ámbitos formativos relacionados a disciplinas consideradas tradicionalmente “femeninas” (CEPAL, 2000). Estas trayectorias formativas conducen a ocupaciones de bajo valor agregado que limitan las carreras profesionales a ocupaciones con menor remuneración y reconocimiento (CEPAL, 2000).

Las trayectorias laborales y formativas de las mujeres están, además, signadas y atravesadas por la discriminación y la violencia laboral (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo [INADI], 2013; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2012). La discriminación y las violencias en el ámbito laboral no solo se da repercuten en el acceso laboral mediante la segregación ocupacional, sino afectan en la cotidianeidad de los espacios de trabajo a través de obstáculos y barreras en el desempeño, la desigualdad salarial, el maltrato, el acoso y el hostigamiento. Asimismo, la discriminación de género se encuentra presente a partir del inicio de las trayectorias educativas y las etapas de escolarización (OIT, 2012).

La violencia de género en el ámbito laboral es una violencia específica y se da a través de la agresión física, el acoso sexual, el hostigamiento y el acoso psicológico. Este tipo de violencias tiene consecuencias sobre el desarrollo personal y profesional de las mujeres. Las desigualdades y asimetrías de poder basadas en el género son elementos constitutivos de la reproducción de la violencia en el ámbito laboral (Ministerio Público Fiscal, 2019).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 2019, generó el convenio 190 específicamente para la prevención de la violencia laboral. En este se indica que *"la violencia y el acoso por razón de género afectan de manera desproporcionada a las mujeres y las niñas, y reconociendo también que la adopción de un enfoque inclusivo e integrado que tenga en cuenta las consideraciones de género y aborde las causas subyacentes y los factores de riesgo, entre ellos los estereotipos de género, las formas múltiples e interseccionales de discriminación y el abuso de las relaciones de poder por razón de género, es indispensable para acabar con la violencia y el acoso en el mundo del trabajo"* (Texto C.190: preámbulo).

### Trabajo no remunerado y tareas de cuidado

La invisibilización del trabajo no remunerado y las tareas de cuidado, y la imposición de este tipo de trabajo a las mujeres condiciona sus trayectorias laborales y de formación. La división sexual del trabajo segrega y naturaliza el rol doméstico de las mujeres. Esta división supone que lo doméstico sea considerado del orden de lo



privado, lo que impide que se lo conceptualice como demanda legítima del orden público. Dicho supuesto social niega, o esconde, la relevancia del trabajo no remunerado en la relación reproducción de las condiciones de vida – reproducción de las condiciones de producción (Federici, 2018).

Díaz Langou et al. (2019) recuperan los datos publicados por la Encuesta de Actividades de Niñas, Niños y Adolescentes que indica que las que se dedican a tareas domésticas desde edades tempranas son en su mayoría niñas. Esto implica mayor deserción escolar y aumento del uso del tiempo en tareas de cuidado dentro del hogar. Además, diversos estudios reconocen cómo la maternidad y la tenencia de hijas/os en sí misma opera como un factor de permanencia, abandono, o despido (Pérez Rubio, 2003; Díaz Langou et al., 2019). El trabajo no remunerado impacta en las condiciones salariales, en el desarrollo profesional dentro de los espacios laborales, y tempranamente en las condiciones y posibilidades educativas (Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género, 2021). Del total de las personas que realizan tareas no remuneradas, un 70% son mujeres, mientras que un 30% son varones (Ecofeminita en base a EPH-INDEC, 2022).

Las estadísticas y las políticas públicas suelen restringir la noción de trabajo a aquellos están remunerados. El trabajo no remunerado, de cuidados y doméstico, generalmente, no se incluye en los análisis socioeconómicos (Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género, 2021). La Encuesta Nacional de Uso de Tiempo (2021) permite afirmar que la carga de trabajo no remunerado recae ampliamente sobre las mujeres. Esto implica menor cantidad de tiempo disponible para el desarrollo de trabajo por el que sí perciben un salario. En 2021, la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo del INDEC reveló que - en la población de 14 años y más- las mujeres dedican por día 6:07 horas de su tiempo a los trabajos de cuidado en el hogar, mientras que los varones ocupan 3:30 horas de su tiempo en esta tarea. En el trabajo doméstico, las mujeres dedican 4:06 horas por día, mientras que los varones dedican a esta misma tarea 2:38 horas por día.

### Horas de dedicación por día cuidado del hogar

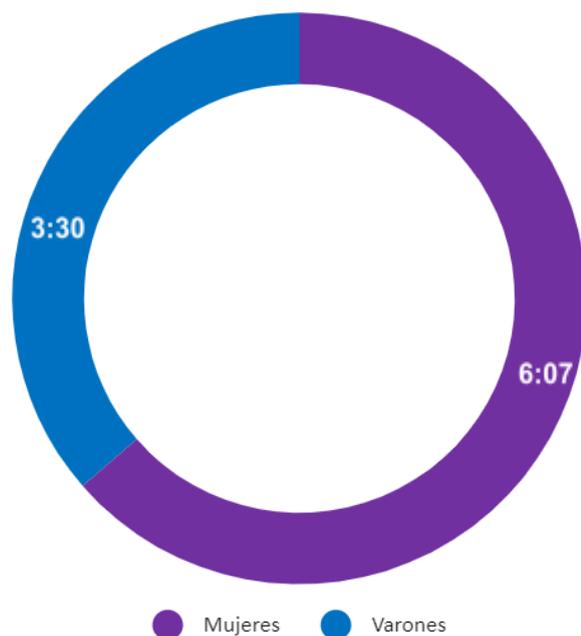


Gráfico N°5. Horas de dedicación por día al cuidado del hogar. Mujeres y varones. Elaboración propia en base a ENUT-INDEC 2021.

### Horas de dedicación por día al trabajo doméstico.

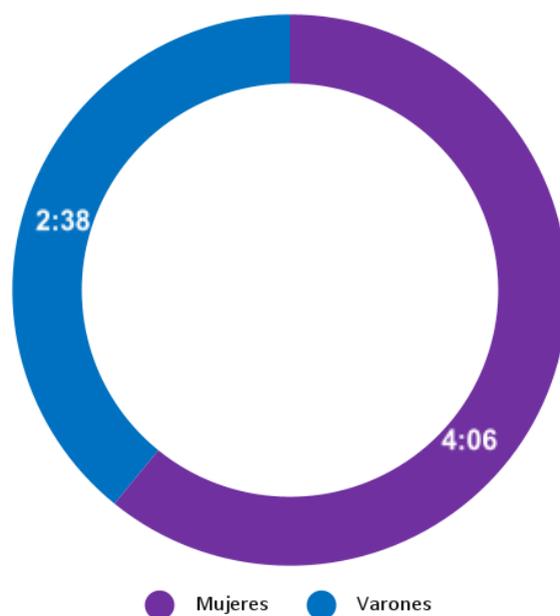


Gráfico N°6. Horas de dedicación por día al trabajo doméstico. Mujeres y varones. Elaboración propia en base a ENUT-INDEC 2021



Los estudios recientes indican que si el trabajo no remunerado y las tareas de cuidado fueran consideradas actividades que aportan valor económico, la brecha de género entre mujeres y varones se reduciría de manera sustancial: de 21 puntos porcentuales pasaría a 11,6 -en términos de participación laboral (Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género, 2021). Faur y Tizziani afirman: *“La ecuación muestra que, si sumamos el tiempo de trabajo remunerado y el no remunerado, la brecha entre varones y mujeres se evapora. El problema, entonces, pasa a ser económico y ético: ¿cómo es que la responsabilidad por el trabajo impago recae sobre las mujeres?”* (2017: 79).

La incorporación de las mujeres e identidades feminizadas al mercado de trabajo no implicó una modificación de los roles de género en las tareas de cuidado y domésticas. Por el contrario, supuso la ampliación de la jornada laboral (Faur y Tizziani, 2017). Esto se conoce como *revolución asimétrica o estancada de género* (Wainerman, 2007): las mujeres se incorporan a la participación laboral remunerada, pero el rol masculino en las tareas de cuidado no se modifica significativamente (Flores, Lescano y Molina, 2021). Al mismo tiempo, la incorporación de las mujeres no supone la modificación del formato rígido del mercado de trabajo que se estructura sobre la representación social de trabajadoras y trabajadores sin responsabilidades familiares y de cuidados (Díaz Langou et al., 2019).

Un ejemplo de esto es el sistema de licencias ante el nacimiento de un/a hija/o (Flores, Lescano y Molina, 2021). Para Díaz Langou et al (2019), el sistema de licencias actual se basa en un régimen maternalista que sitúa a las mujeres y personas gestantes como responsables exclusivas de las tareas de cuidado ante un nacimiento. La licencia de 100 días, determinada por el Convenio Colectivo de Trabajo, es un derecho conquistado basado en el reconocimiento de la gestación y la maternidad. Pero este debería ser complementado con un régimen que extienda la licencia por paternidad para que las personas que comparten la crianza puedan repartir la tarea. A su vez, el régimen de licencias varía a nivel subnacional, por lo que quienes gestan, maternan, paternan y crían no tienen siempre los mismos derechos (Díaz Langou, et al 2019; Flores, Lescano y Molina, 2021).

## Dinámicas políticas informales y su impacto en las carreras políticas de las mujeres

La distinción entre lo “público” y lo “privado” basada en estereotipos sociales de género afecta también las carreras políticas de las mujeres. En esta investigación se trabaja sobre mujeres en el ámbito público en general, y en cargos jerárquicos dentro de las administraciones públicas en particular. Por lo que es relevante acercar las reflexiones teóricas sobre las trayectorias políticas.

Las dinámicas políticas se encuentran masculinizadas y por ende el acceso a los espacios de discusión y definición de lo político, y lo partidario, siguen siendo restrictivos para las mujeres (Lovenduski, 1997; Krook y Norris, 2014). Al igual que las instituciones, los espacios políticos y partidarios se encuentran *generizados*. Es decir, las mujeres tienen condicionantes específicos en sus estructuras de oportunidades políticas (Acker, 1992 en García Montero y Rivas Pérez, 2021). Esto se materializa en dificultades concretas para la construcción de redes y capital político. Hay una desigualdad de acceso a recursos simbólicos y materiales entre mujeres y varones.

En los espacios político-partidarios conviven reglas formales e informales. Es en la arena informal en donde se refuerza el poder de los varones en los procesos de decisión y conducción. Los partidos son reflejo de los sistemas políticos que integran por lo que se insertan y comportan en función de los patrones culturales dominantes (Freidenberg, 2020).

La literatura – enmarcada en el neoinstitucionalismo feminista- encuentra diversos factores que explican la incidencia de género en las carreras. Se destacan tres: a) la contradicción entre las responsabilidades que conllevan las tareas de cuidados y las exigencias en las dinámicas de los espacios políticos; b) la diferencia salarial y económica en detrimento de las mujeres, lo que afecta el ingreso en la política partidaria; c) la desigualdad en el acceso a cargos y puestos con peso político en las estructuras partidarias debido a sesgos de género (García Montero y Rivas Pérez, 2021).

Estudios situados en América Latina y en Argentina concluyen que las mujeres encuentran mayor facilidad en la obtención de cargos legislativos en comparación a cargos ejecutivos (Caminotti et al, 2011). Esto es resultado del contexto normativo que promueve la incorporación de mujeres en este ámbito<sup>4</sup>. Según la literatura: “*es producto de la incorporación deliberada, e inicialmente conflictiva, de cuotas de género en la legislación electoral (...) las cuotas -empleadas por primera vez en las elecciones nacionales de 1993 (en Argentina)- crearon “oportunidades institucionalizadas”* (Archenti y Tula, 2009) para el ejercicio del derecho de las mujeres a ser representantes políticas (Caminotti et al, 2011; 192). La presencia de mujeres en cargos legislativos no ha tenido, hasta ahora, un “efecto contagio” en el acceso a cargos ejecutivos de relevancia.

Por último, los estudios en la materia alertan sobre la diferencia entre la presencia de las mujeres y la transformación cultural político-organizacional de las estructuras de poder. La mera presencia de las mujeres no garantiza per se cambios en las prácticas que reproducen desigualdades de poder. Tampoco garantiza la incorporación sustantiva de la agenda de género (Franceschet y Piscopo, 2008). Por lo que, el trabajo para la transformación real de las estructuras de poder no solo debe enfocarse en aumentar la presencia de las mujeres sino también en igualar la estructura de oportunidades en la construcción de poder y la ocupación de espacios de conducción y decisión. Esto implica promover cambios en los valores, las actitudes, el comportamiento y el compromiso de las personas que integran los espacios (Lovenduski, 2008).

### **Políticas con enfoque de género: claves para su análisis**

Como se expuso, la perspectiva de género y diversidad debe ser institucionalizada y transversalizada en todos los ámbitos de competencia estatal. Esto implica forjar nuevos paradigmas de políticas públicas como también avanzar en materia normativa y procedimental (Incháustegui, 1999). La promoción de políticas sensibles al género requiere de la capacidad y efectividad de las administraciones públicas (Rodríguez

---

<sup>4</sup> Como la Ley Nacional de Cuotas, primero, y la Ley Nacional de Paridad en Ámbitos de Representación Política, posteriormente.



Gustá, 2008). A continuación se presentan algunas claves teóricas para el análisis de este tipo de políticas.

La Cepal (2012), propone una matriz de análisis para identificar políticas hacia la igualdad de género. En esta indica fases e indicadores para analizar las políticas públicas con enfoque de género. Esto incluye: a) identificar como se definen los problemas públicos y la injusticia de género que la política se propone revertir; b) determinar cómo es la propuesta de formulación en tanto objetivo de la acción estatal y marco normativo; c) analizar las características de implementación respecto a la transversalidad, la relación con la sociedad civil y la sostenibilidad; y d) relevar los mecanismos de monitoreo, evaluación y producción de información.

Por otro lado, la Guía de Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas con Perspectiva de Género y Diversidad (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, 2022) arroja indicadores similares para diseñar y analizar políticas con enfoque de género: análisis situacional, diseño estratégico, programación de acciones, seguimiento y producción de evidencia e información.

Por su parte, Rodríguez Gustá (2008) distingue cuatro tipos de políticas sensibles al género. En primer lugar, las políticas de acción afirmativa o positivas: estas son aquellas que promueven la presencia de mujeres y personas LGBTI+ en lugares decisorios desde un sentido reparatorio. Estas, a pesar de que suponen avances en cuanto a la discriminación en el acceso, no se proponen modificar las estructuras, las culturas organizacionales y los procedimientos sesgados por las desigualdades de género.

En segundo lugar, se encuentran las políticas compensatorias de los efectos negativos que buscan mejorar las condiciones de desigualdad de mujeres y personas LGBTI+, proponen la conciliación para mitigar las desigualdades en vez de la transformación de las inequidades de género. Este tipo de políticas procuran compensar las desventajas o rectificar los efectos negativos de la desigualdad, pero no la modifican estructuralmente



En tercer lugar, se distinguen las políticas con perspectiva de género y diversidad, que se proponen modificar de raíz la desigualdad estructural de género a partir de la ampliación de derechos, la democratización del trabajo no remunerado y la distribución de recursos materiales y simbólicos. Estas políticas utilizan la noción de género y, por ende, lo perciben como un sistema institucionalizado de prácticas sociales, culturales, políticas y económicas.

En cuarto lugar, siempre siguiendo a la autora, están las políticas de transversalización de género, que consisten en promover la igualdad de género en todas las políticas e instituciones del Estado. Estas reconocen la necesidad de transformar las estructuras del estado para garantizar la igualdad efectiva. Buscan implementar la perspectiva de género en todos los procesos estatales además de transformar la cultura organizacional. Estas políticas incorporan a los varones y sus necesidades como destinatarios, ya que deben ser parte de las modificaciones de las relaciones jerárquicas de género. La literatura especializada sugiere que, para lograr cambios sustantivos, las políticas de transversalización requieren de la articulación con redes de la sociedad civil que llevan adelante las demandas de mujeres y personas LGBTI+.

A partir del Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género, nuestro país realiza esfuerzos por implementar este tipo de políticas transformadoras tomando como punto de partida el impulso del movimiento de mujeres y de la diversidad sexual. La transversalización busca sacar la perspectiva de género y diversidad de un “cuarto propio”: *“el riesgo que se advierte cuando sólo las instituciones especializadas se abocan al abordaje de políticas destinadas a las mujeres y LGTBI+ es que esas medidas redunden en respuestas aisladas en relación con el abanico de medidas impulsadas por otros organismos públicos, sobre todo aquellas que tienen mayor presupuesto, alcance, escala e impacto social. Transversalizar la perspectiva de género y diversidad es central para evitar dar respuestas fragmentadas y desarticuladas de cara a la sociedad”* (Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, 2020, p. 9).

## 2. Diseño metodológico

La metodología empleada en la investigación se basó en una triangulación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Es un estudio sincrónico que contó con instrumentos de recolección de datos y análisis en función de cada objetivo específico propuesto. El objeto de estudio de este trabajo son las administraciones públicas centrales de las provincias de la República Argentina<sup>5</sup>. Sobre estas se buscó indagar y analizar cómo operan las desigualdades de género en la función pública a nivel federal. Se trabaja, a lo largo de toda la investigación, desde una perspectiva federal integrada. Las observaciones son de escala provincial, mientras que los resultados se agrupan en escala federal.

Para el primer objetivo específico de relevamiento de cargos jerárquicos por género se realizó una sistematización de las nóminas públicas de autoridades de cada administración pública central provincial. En la mayoría de las jurisdicciones esta información es pública por lo que el relevamiento se realizó a partir de los datos abiertos en sus portales web oficiales. En aquellas jurisdicciones en las que no se pudo acceder a la información a través de la web, fueron consultadas/os informantes claves provinciales. Solo en una jurisdicción no se pudieron obtener datos completos, mientras que en otra provincia se adeuda la información respecto a la Alta Dirección Pública. Todos los datos recogidos fueron validados por representantes provinciales de la Asamblea del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP). Este relevamiento es sincrónico, el recorte temporal de los datos es marzo 2023.

Para el relevamiento se tomaron las Autoridades superiores (ministerios, secretarías, subsecretarías) y la Alta Dirección Pública (direcciones generales, provinciales, simples) (Castellani, 2023). Se excluyeron de la Alta Dirección Pública

---

<sup>5</sup> Se excluyen de la investigación empresas públicas o con acciones estatales, las fuerzas de seguridad, el personal docente y de salud, los servicios públicos descentralizados, las Universidades Nacionales, los organismos descentralizados y las instituciones de seguridad social. A su vez, se excluye al poder legislativo y al poder judicial. La naturaleza representativa del ámbito legislativo, y la estructura de designación de cargos y carreras en el ámbito judicial requieren de herramientas teóricas y metodológicas específicas que no son equivalentes al estudio del Poder Ejecutivo a nivel federal.

las funciones jerárquicas equivalentes a coordinaciones o departamentos. Se decidió enfocar el relevamiento en los cargos jerárquicos ya que en la Administración Pública Nacional (APN) la presencia de mujeres comienza a disminuir drásticamente en los cargos de mayor jerarquía (Castellani, 2023). Este trabajo evalúa si a nivel federal esta tendencia se repite. Cabe aclarar que las categorías de género que se utilizan son “mujeres” y “varones”, ya que las nóminas - con excepción de una jurisdicción - no incluyen otras identidades a través de la “x”.

Los organigramas provinciales presentan mucha diversidad entre sí. Por ello, se establecieron equivalencias entre las administraciones públicas centrales de cada provincia a partir de las denominaciones de la APN: Ministerio, Secretaría, Subsecretaría, y Dirección (se agrupan todos los tipos de direcciones). Se relevaron todos los tipos de cargo siempre y cuando las jurisdicciones cuenten con estos. En la presentación de resultados estas particularidades serán detalladas. Esta decisión metodológica permitió agregar los datos y presentarlos de manera federal, aunque no permite realizar comparaciones exhaustivas entre jurisdicciones.

Esta decisión metodológica no está exenta de problemas metodológicos y desafíos. Ante esto, se prioriza tener una perspectiva federal que acerque la problemática del techo de cristal como un desafío colectivo, por sobre la evaluación individual de cada jurisdicción. Se invita a profundizar el análisis en futuras investigaciones poniendo la lupa en cada realidad provincial situada. Este trabajo supone ser un primer aporte y puntapié para problematizar, desde la visión federal, las desigualdades de género en las administraciones públicas.

Para el segundo objetivo específico, analizar las trayectorias laborales y formativas de mujeres en cargos jerárquicos provinciales, se realizaron entrevistas en profundidad a las mujeres representantes de sus provincias ante la Asamblea del Consejo Federal de la Función Pública. Se realizaron 18 entrevistas en profundidad en las que quedaron representadas 14 provincias. Esta selección permitió contemplar variedad en los tipos de cargos jerárquicos: 1 ministra, 2 secretarías de Estado, 6 secretarías, 5 subsecretarías, 3 directoras y 1 coordinadora. Esta

diversidad nos permite tener testimonios de funcionarias que ocupan distintos niveles de jerarquía y por ende varían respecto a sus trayectorias laborales. Las entrevistadas, además ocupar un cargo decisorio en la administración pública provincial, representan federalmente a su jurisdicción en materia de gestión y empleo público

Las entrevistas fueron anónimas y confidenciales. Se grabó el audio, previo consentimiento de las entrevistadas, y se transcribió verba tim. La guía de entrevistas contó con 6 bloques temáticos:

- Datos básicos laborales: organismo; cargo; rango; período de ocupación; equipos a cargo.
- Datos personales: edad; hijas/os y/o personas a cargo; estado civil.
- Trayectoria educativa: nivel educativo; trayectoria académica; otro tipo de capacitaciones.
- Recorrido en la administración pública: ingreso y tiempo en el empleo público; modalidades de contratación por las que ha atravesado; cantidad de cargos jerárquicos en la administración pública provincial.
- Trayectoria laboral y desigualdad de género: percepción de violencia laboral; discriminación laboral; acoso laboral en la administración pública provincial.
- Desafíos hacia la igualdad: agenda de género provincial; impacto de las mujeres en cargos jerárquicos; desafíos pendientes.

Las entrevistas fueron analizadas en profundidad y categorizadas. Para su procesamiento se utilizó el software Atlas Ti (versión 7.5.18). El libro de códigos para la codificación de las entrevistas contó con una primera base formulada a partir de los indicadores propuestos en la guía de entrevistas y se fue complementando con códigos inductivos producto del análisis de las mismas. Luego, se analizó el vínculo entre esas categorías generando redes que las agrupan y las relacionan para entender su interacción. Las redes se ordenaron en función de 3 ejes analíticos: Trayectorias laborales y formativas en el ámbito público provincial; Percepciones sobre la incidencia de la condición de género en el acceso y permanencia en cargos

jerárquicos; Mujeres en espacios de conducción y decisión: desafíos hacia la igualdad. El análisis de este componente está ordenado según estos ejes.

Finalmente, para el tercer objetivo específico - sistematizar y analizar las normativas de género y empleo público presentes en el ámbito público federal - se optó por utilizar dos estrategias de recolección y análisis debido a la diversidad del tipo de normativas. Por un lado, se relevó la presencia de protocolos y licencias específicas por violencia de género en las 24 jurisdicciones. Una vez identificados, los protocolos y licencias fueron analizados a partir de una matriz de elaboración propia en base a la “Matriz de análisis para la identificación de políticas justas de igualdad de género” de CEPAL (2012). Los indicadores de la matriz se organizaron de la siguiente manera:

Datos contextuales:

- Provincia
- Número de normativa
- Año

Composición de las normativas y características de implementación:

- Referencia a Marco Normativo Provincial (Sí/No)
- Referencia a Marco Normativo Nacional (Sí/No)
- Referencia a Marco Normativo Internacional (Sí/No)
- Autoridad de aplicación
- Formalización de mecanismos de monitoreo/evaluación (Sí/No)
- Formalización de un registro de casos (Sí/No)
- Promoción de iniciativas de prevención (Sí/No)
- Obligatoriedad de denuncia previa para reconocer caso de violencia de género (Sí/no)
- Promoción de relación con la sociedad civil (Sí/No)
- Aplicación en todo el sector público provincial (Sí/No)

Clasificación del contenido de las normativas:

- Reconocimiento del sujeto de la norma (mujeres; mujeres y personas LGBTI+; trabajadores s/distinción de género)
- Conceptualización de la violencia (género; laboral; familiar)

Por otro lado, se recogieron las normativas de género y diversidad hacia la igualdad de oportunidades que relevó el Mapa de Empleo Público Provincial<sup>6</sup>. Estas normativas fueron sistematizadas y analizadas a partir de una matriz de análisis de elaboración propia basada también en CEPAL (2012), que incluyó los siguientes indicadores:

Datos contextuales:

- Provincia
- Número de normativa
- Año

Composición de las normativas y características de implementación:

- Objetivo de la acción estatal
- Referencia a Marco Normativo Provincial (Sí/No)
- Referencia a Marco Normativo Nacional (Sí/No)
- Referencia a Marco Normativo Internacional (Sí/No)
- Autoridad de aplicación
- Formalización de mecanismos de monitoreo/evaluación (Sí/No)
- Promoción de relación con la sociedad civil (Sí/No)
- Aplicación en todo el sector público provincial (Sí/No)

Clasificación del contenido de las normativas:

- Eje político principal
- Línea preponderante (afirmativa, compensatoria, perspectiva de género, transversalización)
- Contiene aspectos afirmativos (Sí/No)
- Contiene aspectos compensatorios (Sí/No)
- Contiene aspectos de perspectiva de género (Sí/No)

---

<sup>6</sup> Disponible en: <https://mepp.jefatura.gob.ar/>



- Contiene aspectos de transversalización (Sí/No)

### 3. Relevamiento de cargos jerárquicos: la presencia de mujeres en cargos de decisión y conducción

La noción de techo de cristal, asociada a las brechas de género, describe la desigualdad en el mundo laboral para las mujeres en materia de acceso a cargos de relevancia, decisión y jerarquía. Los análisis realizados para la Administración Pública Nacional (APN) (Castellani, 2023) evidencian lo que la literatura adelanta: a mayores cargos jerárquicos, menor presencia de mujeres. La masificación de la agenda de género, y las normativas públicas que acompañan las iniciativas de la sociedad civil, comienzan a tener impacto en esta materia. A pesar de ello, esos cambios son lentos y se evidencian primero en los cargos de menor rango. En la APN, por ejemplo, los avances significativos en la reducción de las brechas de género se ven sobre la Alta Dirección Pública. En cambio, en el segmento de Autoridades Superiores la brecha persiste. Por otro lado, la paridad de género está garantizada en el personal civil lo que confirma que la desigualdad de acceso se encuentra en los cargos decisorios. ¿Esta tendencia se replica a nivel federal? ¿Cómo es la distribución por género de cargos jerárquicos en las administraciones públicas provinciales?

El relevamiento de ocupación de cargos jerárquicos por género en las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires arroja algunas claves en torno a estas preguntas. A continuación, se presentan los resultados por tipo de cargo: porcentajes de ocupación de mujeres y varones en cada puesto. Luego se sintetizan los resultados y se contrastan con los datos disponibles sobre la composición de la Alta Dirección Pública y de las Autoridades Superiores de la APN.

*Nota metodológica: Las jurisdicciones (o casos) serán identificadas como “Provincia 1; Provincia 2...”. El ordenamiento y la asignación numérica de las provincias es aleatorio, no responde a ningún tipo de criterio (como alfabético, territorial o poblacional).*

**Ministerios/Secretarías de Estado.** Para comenzar, se analiza la presencia de mujeres en relación con los varones en los cargos ministeriales<sup>7</sup>. Dentro de esta categoría se relevan las 24 jurisdicciones ya que la información sobre los cargos ministeriales es, en todos los casos, pública. La presencia de ministras en comparación a ministros en las administraciones públicas provinciales es, en la gran mayoría de los casos, particularmente menor. A continuación, se presenta la tabla con la totalidad de los casos, luego se organizan los casos según segmentos de porcentajes:

Porcentajes de cargos ministeriales por género - Total de los casos - Marzo 2023

CASOS	MINISTRAS (F)	MINISTROS (M)
Provincia 1	22,20%	77,78%
Provincia 2	25%	75%
Provincia 3	42,68%	57,14%
Provincia 4	50%	50%
Provincia 5	5,82%	94,12%
Provincia 6	27,78%	72,22%
Provincia 7	23,08%	76,92%
Provincia 8	50%	50%
Provincia 9	33,33%	66,66%
Provincia 10	23,53%	76,47%
Provincia 11	0%	100%
Provincia 12	20%	80%
Provincia 13	21,43%	78,57%
Provincia 14	36%	64%
Provincia 15	25%	75%

<sup>7</sup> En la mayoría de las administraciones públicas de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires además de contar con la figura de “Ministra/o” existen las Secretarías de Estado, estas son equivalentes en cuanto a la relevancia jerárquica organizacional. Por ello, ambos tipos de cargos fueron equiparados bajo la misma categoría.

Provincia 16	23,53%	76,74%
Provincia 17	16,67%	83,34%
Provincia 18	42,86%	57,14%
Provincia 19	37%	63%
Provincia 20	44,44%	55,56%
Provincia 21	46,15%	53,85%
Provincia 22	37,50%	62,50%
Provincia 23	36%	64%
Provincia 24	33%	67%

Tabla N°1- Porcentajes de cargos ministeriales provinciales por género. Total de los casos – Marzo 2023. Elaboración Propia.

En 1 provincia la presencia de mujeres en cargos ministeriales es nula. La jurisdicción que le sigue cuenta con tan solo un 5,82% de mujeres ministras. Seguidamente, 1 provincia cuenta con una presencia del 16,67% de ministras. En 9 jurisdicciones las mujeres representan entre el 20% y el 29% de los cargos ministeriales. En 6 provincias las ministras representan entre un 30% y un 39% de mujeres ministras. 4 jurisdicciones están cercanas a la paridad con representación de mujeres de más del 40%. Finalmente, 2 provincias presentan paridad plena con el 50%.

### Casos con presencia de ministras menor al 20%

CASOS	MINISTRAS (F)	MINISTROS (M)
Provincia 11	0%	100%
Provincia 5	5,82%	94,12%
Provincia 17	16,67%	83,34%

Tabla N°2. Presencia menor al 20% de ministras en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos con presencia de ministras entre el 20% y el 29%

CASOS	MINISTRAS (F)	MINISTROS (M)
Provincia 12	20%	80%
Provincia 13	21,43%	78,57%
Provincia 1	22,20%	77,78%
Provincia 7	23,08%	76,92%
Provincia 10	23,53%	76,47%
Provincia 16	23,53%	76,47%
Provincia 15	25%	75%
Provincia 2	25%	75%
Provincia 6	27,78%	72,22%

Tabla N°3. Presencia menor al 31% de ministras en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos con presencia de ministras entre el 30% y el 39%

CASOS	MINISTRAS (F)	MINISTROS (M)
Provincia 24	33%	67%
Provincia 9	33,33%	66,66%
Provincia 23	36%	64%
Provincia 14	36%	64%
Provincia 19	37%	63%
Provincia 22	37,5%	62,5%

Tabla N°4. Presencia entre el 30% y el 39% de ministras en las administraciones públicas provinciales. – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos cercanos a la paridad - presencia de ministras de más del 40%

CASOS	MINISTRAS (F)	MINISTROS (M)
Provincia 3	42,68%	57,14%

Provincia 18	42,68%	57,14%
Provincia 20	44,44%	55,56%
Provincia 21	46,15%	53,85%

### Casos con paridad de género en cargos ministeriales

CASOS	MINISTRAS (F)	MINISTROS (M)
Provincia 4	50%	50%
Provincia 8	50%	50%

Tabla N°6. Casos con paridad de género en cargos ministeriales – Marzo 2023. Elaboración propia.

La **media** o el promedio de la presencia de **mujeres ministras a nivel federal es del 30,11%**. En contraparte, la **media** o el promedio de la presencia de **varones ministros a nivel federal es del 69,89%**.

Media o promedio de la ocupación por género de cargos ministeriales provinciales (Ministras - Ministros)



Gráfico N°7.- Media o promedio de ocupación por género de cargos ministeriales provinciales (Ministras - Ministros) – Marzo 2023. Elaboración propia.

**Secretarías.** Las Secretarías, según la estructura de la APN, dependen organizacionalmente de los Ministerios, son el cargo jerárquico sucesorio a las

ministras y ministros. Para este tipo de cargo se relevaron 23 jurisdicciones ya que en una de ellas no fue posible obtener esta información. Es el caso de la Provincia 22 para la cual tampoco se encontraron datos para el resto de los cargos analizados.

15 de las 23 jurisdicciones relevadas cuentan con esta figura con la misma denominación. Mientras que en 7 de ellas el cargo sucesorio a las/os y ministras/os se denomina “Subsecretarías”. En estos casos se tomó la decisión de considerar a estos cargos como Secretarías ya que jerárquicamente ocupan ese rol. Esto produce que en el siguiente tipo de cargo que se analizará (Subsecretarías) estos 6 casos no tengan datos que reportar. En la jurisdicción restante el cargo de Secretaría cuenta con otra denominación (“Jefe/a de programa”) pero jerárquicamente depende de los ministerios por lo que se establece la equivalencia. A continuación, se presenta la tabla completa de composición por género de las Secretarías provinciales:

Porcentajes de la composición por género de las Secretarías provinciales - Total de los casos

CASOS	SECRETARIAS (F)	SECRETARIOS (M)
Provincia 1	25%	75%
Provincia 2	50,85%	49,15%
Provincia 3	46,43%	53,57%
Provincia 4	44,07%	55,93%
Provincia 5	58%	42%
Provincia 6	35,09%	64,91%
Provincia 7	28,57%	71,43%
Provincia 8	45,45%	54,55%
Provincia 9	25%	75%
Provincia 10	34,48%	65,52%
Provincia 11	45,45%	54,55%
Provincia 12	15,79%	84,21%
Provincia 13	29,41%	70,59%

Provincia 14	37,78%	62,22%
Provincia 15	36,84%	63,16%
Provincia 16	41,10%	58,90%
Provincia 17	47,37%	52,63%
Provincia 18	30,77%	69,23%
Provincia 19	37,74%	62,26%
Provincia 20	50%	50%
Provincia 21	41,51%	58,49%
Provincia 22	SIN INFORMACIÓN	SIN INFORMACIÓN
Provincia 23	23,53%	76,47%
Provincia 24	35%	65%

Tabla N°7. Porcentajes de la composición por género de las Secretarías provinciales. Total de los casos – Marzo 2023. Elaboración Propia.

Como establece la literatura y el análisis de la APN, a mayor jerarquía menos mujeres. O a la inversa: a menor jerarquía más mujeres. A nivel federal, la tendencia se comienza a repetir. En comparación a los cargos ministeriales, las mujeres tienen mayor presencia en los cargos de Secretaría. Ninguna jurisdicción tiene una presencia de mujeres menor al 10% de los cargos. En la provincia con menor representación, las mujeres ocupan un 15,79% de los cargos de Secretarías. Luego, se encuentran 5 jurisdicciones en donde las mujeres representan entre el 20% y el 30%. Seguidamente, en 7 provincias la presencia de mujeres varía entre el 30% y el 40%. En 7 jurisdicciones representan más del 40% de la totalidad, lo que las acerca a la paridad. Finalmente se destacan 3 provincias en las que hay paridad e incluso la superan con un 50% de mujeres en el primer caso, un 50,85% en el segundo caso y un 58% en el tercer caso.

#### Casos con presencia de mujeres en Secretarías entre el 15% y el 30%

CASOS	SECRETARIAS (F)	SECRETARIOS (M)
Provincia 12	15,79%	84,21%

Provincia 23	23,53%	76,47%
Provincia 9	25%	75%
Provincia 1	25%	75%
Provincia 7	28,57%	71,43%
Provincia 13	29,41%	70,59%

Tabla N°8 - Presencia de entre el 15% al 30% de mujeres en Secretarías en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos con presencia de mujeres en Secretarías entre el 30% y el 40%

CASOS	SECRETARIAS (F)	SECRETARIOS (M)
Provincia 18	30,77%	69,23%
Provincia 10	34,48%	65,52%
Provincia 24	35%	65%
Provincia 6	35,09%	64,91%
Provincia 15	36,84%	63,16%
Provincia 19	37,74%	62,26%
Provincia 14	37,78%	62,22%

Tabla N° 9 Presencia de entre el 30% y el 40% de Secretarias en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos con presencia de mujeres en Secretarías entre el 40% y el 49%

CASOS	SECRETARIAS (F)	SECRETARIOS (M)
Provincia 16	41,10%	58,90%
Provincia 21	41,51%	58,49%
Provincia 4	44,07%	55,93%
Provincia 11	45,45%	54,55%
Provincia 8	45,45%	54,55%
Provincia 3	46,43%	53,57%

Provincia 17	47,37%	52,63%
--------------	--------	--------

Tabla N° 10- Presencia de entre el 40 y el 49% de mujeres en Secretarías en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos con paridad de género en Secretarías

CASOS	SECRETARIAS (F)	SECRETARIOS (M)
Provincia 20	50%	50%
Provincia 2	50,85%	49,15%
Provincia 5	58%	42%

Tabla N° 11 - Casos con paridad de género en Secretarías en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

La **media** o promedio de la presencia de **mujeres en Secretarías a nivel federal es del 38%**, mientras que la media o promedio de la **presencia de varones es del 62%**. Aunque la mejora es leve, se percibe una diferencia respecto al acceso de las mujeres a los cargos de mayor jerarquía previamente analizados. **La presencia de mujeres secretarías aumenta 8 puntos porcentuales respecto a la ocupación de cargos ministeriales.**

Media o promedio de la ocupación por género de cargos en Secretarías provinciales (Secretarías - Secretarios)

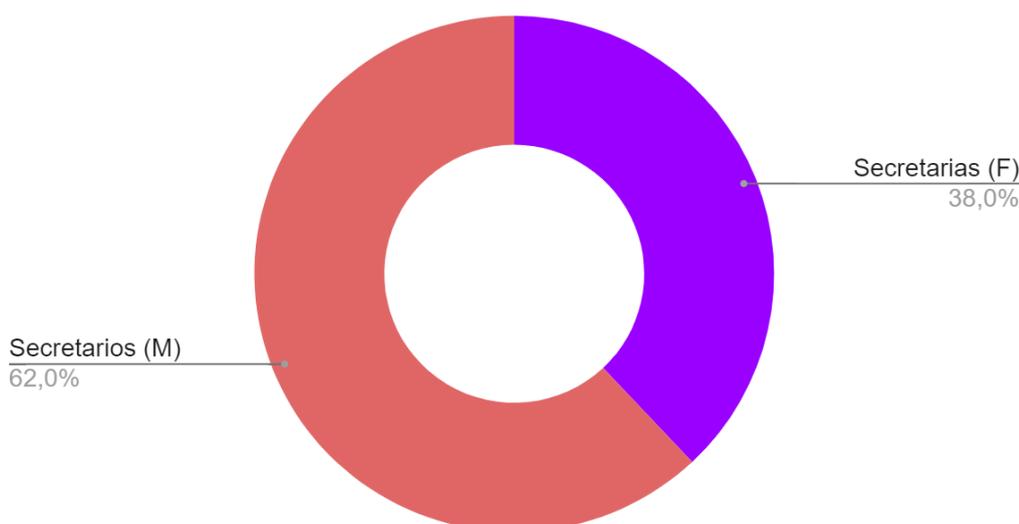


Gráfico N° 8- Media o promedio de ocupación por género de cargos provinciales correspondientes a Secretarías (Secretarías - Secretarios) – Marzo 2023. Elaboración propia

**Subsecretarías.** En la APN, las Subsecretarías responden a las Secretarías y son el cargo jerárquico que antecede a las Direcciones. Las Subsecretarías son el último tipo de cargo en el escalafón de las Autoridades Superiores. Para este tipo de cargo también se relevaron 23 jurisdicciones<sup>8</sup>. Teniendo en cuenta las jurisdicciones que cuentan con Subsecretarías en sus organigramas, se presentan datos de 14 provincias<sup>9</sup>. En la tabla a continuación se sistematizan los porcentajes:

Porcentajes de la composición por género de las Subsecretarías provinciales - Total de los casos

CASOS	SUBSECRETARIAS (F) <sup>10</sup>	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 1	32%	68%
Provincia 2	-	-
Provincia 3	44,74%	55,26%
Provincia 4	-	-
Provincia 5	-	-
Provincia 6	31,37%	68,63%
Provincia 7	20%	80%
Provincia 8	50%	50%
Provincia 9	41,38%	58,62%
Provincia 10	-	-
Provincia 11	40,82%	59,18%
Provincia 12	-	-
Provincia 13	-	-
Provincia 14	-	-
Provincia 15	-	-

<sup>8</sup> La Provincia 22 no cuenta con esta información pública

<sup>9</sup> Como se comentó previamente, no todas las jurisdicciones cuentan con esta figura. Aquellas jurisdicciones que cuentan con Subsecretarías con rango jerárquico equivalentes a las Secretarías Nacionales (dependientes directamente de la Ministra o el Ministro) fueron reportadas en el apartado anterior

<sup>10</sup> Los casos sin este tipo de cargo se completan con "-".

Provincia 16	52,67%	47,33%
Provincia 17	36,73%	63,27%
Provincia 18	42,31%	57,69%
Provincia 19	46,69%	53,31%
Provincia 20	46,94%	51,02%
Provincia 21	28,30%	71,70%
Provincia 22	SIN INFORMACIÓN	SIN INFORMACIÓN
Provincia 23	-	-
Provincia 24	22,41%	77,59%

Tabla N° 12- Porcentajes de la composición por género de las Subsecretarías provinciales. Total de los casos. – Marzo 2023. Elaboración Propia

Al igual que en las Secretarías, la presencia de mujeres en Subsecretarías mejora respecto a los cargos ministeriales. Las provincias con menor presencia de mujeres en este tipo de cargo registran una participación porcentual de las mujeres entre el 20% y el 29%: 20% en el primer caso, 22,41% en el segundo caso y 28,30% en el tercer caso. Luego, se encuentran 3 provincias entre el 30% y el 39%. Seguidamente, las jurisdicciones cercanas a la paridad son 6, con una presencia de mujeres Subsecretarias entre el 40% y el 49%. Finalmente, 2 provincias cuentan con paridad en estos cargos - e incluso una de ellas la supera.

#### Casos con presencia de mujeres en Subsecretarías entre el 20% y el 29%

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 7	20%	80%
Provincia 24	22,41%	77,59%
Provincia 21	28,30%	71,70%

Tabla N° 13- Casos con presencia de mujeres en Subsecretarías entre el 20% y el 29% en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

#### Casos con presencia de mujeres en Subsecretarías entre el 30% y el 39%

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
-------	--------------------	--------------------

Provincia 6	31,37%	68,63%
Provincia 1	32%	68%
Provincia 17	36,73%	63,27%

Tabla N° 14 - Casos con presencia de mujeres en Subsecretarías entre el 30% y el 39% en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos cercanos a la paridad - presencia de mujeres en Subsecretarías de más del 40%

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 11	40,82%	59,18%
Provincia 9	41,38%	58,62%
Provincia 18	42,31%	57,69%
Provincia 3	44,74%	55,26%
Provincia 19	46,69%	53,31%
Provincia 20	46,94%	51,02%

Tabla N° 15 - Casos cercanos a la paridad - presencia de mujeres en Subsecretarías de más del 40% en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

### Casos con paridad de género en Subsecretarías

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 8	50%	50%
Provincia 16	52,67%	47,33%

Tabla N° 16 - Casos con paridad de género en Subsecretarías en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

La **media** o promedio federal de la ocupación por parte de **mujeres de Subsecretarías es del 38%**, mientras que el **promedio de los varones ocupando cargos provinciales de Subsecretarías es del 62%**. Los promedios no varían

respecto a las Secretarías, aunque se observa una leve mejora de 8 puntos porcentuales respecto a los cargos ministeriales<sup>11</sup>.

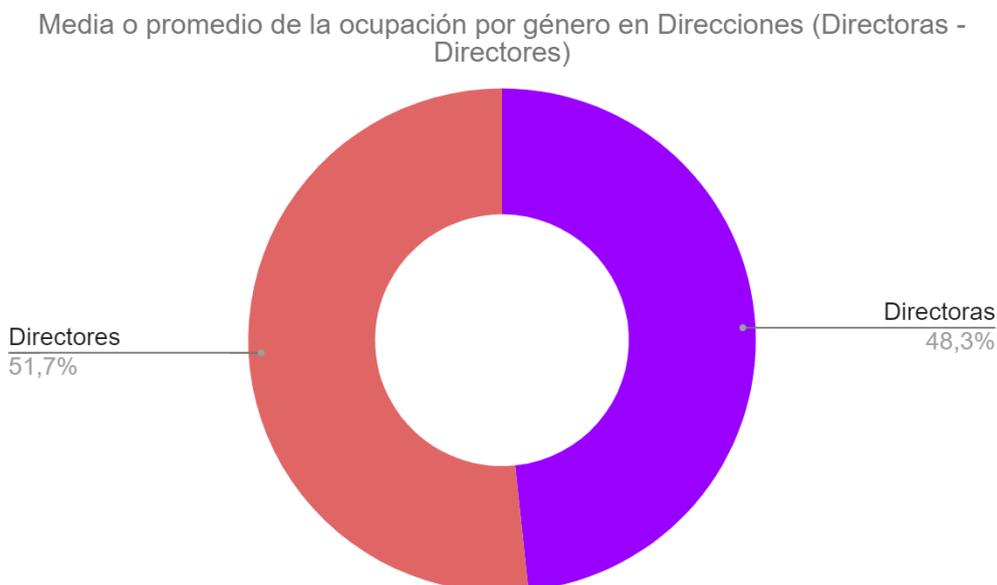


Gráfico N° 9- Media o promedio de ocupación por género de cargos provinciales correspondientes a Subsecretarías (Subsecretarias - Subsecretarios) – Marzo 2023. Elaboración propia.

**Direcciones.** En la APN las Direcciones son el cargo jerárquico sucesorio a las Subsecretarías. Además, encabezan el estamento de la Alta Dirección Pública. En los últimos años a nivel nacional, este segmento es el que mayor progreso ha demostrado respecto al acceso y la presencia de mujeres con cifras muy cercanas a la paridad. Veamos qué sucede a nivel federal en las 22 provincias relevadas<sup>12</sup>:

<sup>11</sup> Cabe aclarar que este tipo de cargo no se encuentra en todas las jurisdicciones por lo cual cobra mayor relevancia analizar comparativamente los cargos previamente analizados con el segmento de las Direcciones.

<sup>12</sup> Para el caso 22 nuevamente no se cuentan con datos. Además, en el caso de la Provincia 5 tampoco se accedió a la información sobre la ocupación de este tipo de cargo. El resto de las jurisdicciones (22) tienen datos para reportar (en esta selección se incluyen y agrupan las Direcciones simples, generales y provinciales)

**Porcentajes de la composición por género de las Direcciones provinciales - Total de los casos**

<b>CASOS</b>	<b>DIRECTORAS (F)</b>	<b>DIRECTORES (M)</b>
Provincia 1	49,14%	50,86%
Provincia 2	50%	50%
Provincia 3	60,36%	39,64%
Provincia 4	57,04%	42,96%
Provincia 5	SIN INFORMACIÓN	SIN INFORMACIÓN
Provincia 6	39,32%	60,68%
Provincia 7	42,68%	57,32%
Provincia 8	45,61%	54,39%
Provincia 9	51,32%	48,65%
Provincia 10	45,95%	54,05%
Provincia 11	42,20%	57,80%
Provincia 12	45,61%	54,39%
Provincia 13	46,51%	53,49%
Provincia 14	51,33%	48,67%
Provincia 15	51,82%	48,18%
Provincia 16	47,66%	52,34%
Provincia 17	43,64%	56,36%
Provincia 18	39,16%	60,84%
Provincia 19	48,02%	51,98%
Provincia 20	68,18%	31,82%
Provincia 21	51,26%	48,74%
Provincia 22	SIN INFORMACIÓN	SIN INFORMACIÓN
Provincia 23	42,11%	57,89%

Provincia 24	44,44%	55,56%
--------------	--------	--------

Tabla N° 17 - Porcentajes de la composición por género de las Subsecretarías provinciales. Total de los casos. - Marzo 2023. Elaboración Propia.

No hay ninguna jurisdicción en donde las mujeres ocupen menos del 35% de las Direcciones. La provincia con menor presencia registra un 39,16% de mujeres directoras, seguida de una jurisdicción con el 39,32%. Luego se encuentran 12 provincias en donde la presencia de directoras mujeres entre el 40% y el 49,9%. Finalmente 8 jurisdicciones cuentan con paridad e incluso la mayoría de ellas la supera. El porcentaje máximo de presencia de mujeres en cargos de Dirección es 68,18%.

#### Casos con presencia de mujeres en Direcciones entre el 35% y el 39,9%

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 18	39,16%	60,84%
Provincia 6	39,32%	60,68%

Tabla N° 18 - Casos con presencia de mujeres en Direcciones entre el 35% y el 39,9% en las administraciones públicas provinciales - Marzo 2023. Elaboración propia.

#### Casos cercanos a la paridad - presencia de mujeres en Direcciones de más del 40%

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 23	42,11%	57,89%
Provincia 11	42,20%	57,80%
Provincia 7	42,68%	57,32%
Provincia 17	43,64%	56,36%
Provincia 24	44,44%	55,56%
Provincia 12	45,61%	54,39%
Provincia 8	45,61%	54,39%
Provincia 10	45,95%	54,05%
Provincia 13	46,51%	53,49%

Provincia 16	47,66%	52,34%
Provincia 19	48,02%	51,98%
Provincia 1	49,14%	50,86%

Tabla N° 19- Casos cercanos a la paridad - presencia de mujeres en Direcciones de más del 40% en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023 Elaboración propia.

### Casos con paridad (o que la superan) en Direcciones

CASOS	SUBSECRETARIAS (F)	SUBSECRETARIOS (M)
Provincia 2	50%	50%
Provincia 21	51,26%	48,74%
Provincia 9	51,32%	48,65%
Provincia 14	51,33%	48,67%
Provincia 15	51,82%	48,18%
Provincia 4	57,04%	42,96%
Provincia 3	60,36%	39,64%
Provincia 20	68,18%	31,82%

Tabla N° 20 - Casos con paridad (o que la superan) en Direcciones en las administraciones públicas provinciales – Marzo 2023. Elaboración propia.

La **media** o el promedio de las **mujeres en cargos de Dirección a nivel federal es del 48,33%** respecto a la media o promedio de **varones que es del 51,66%**. Es decir, **se encuentra paridad en los cargos de Dirección** (o un porcentaje muy cercano) al igual que en la APN. **Respecto a cargos ministeriales, la presencia de mujeres en cargos directivos mejora en 18 puntos porcentuales. En relación a Secretarías y Subsecretarías la mejora es de 10 puntos porcentuales.**

Media o promedio de la ocupación por género en Direcciones (Directoras - Directores)

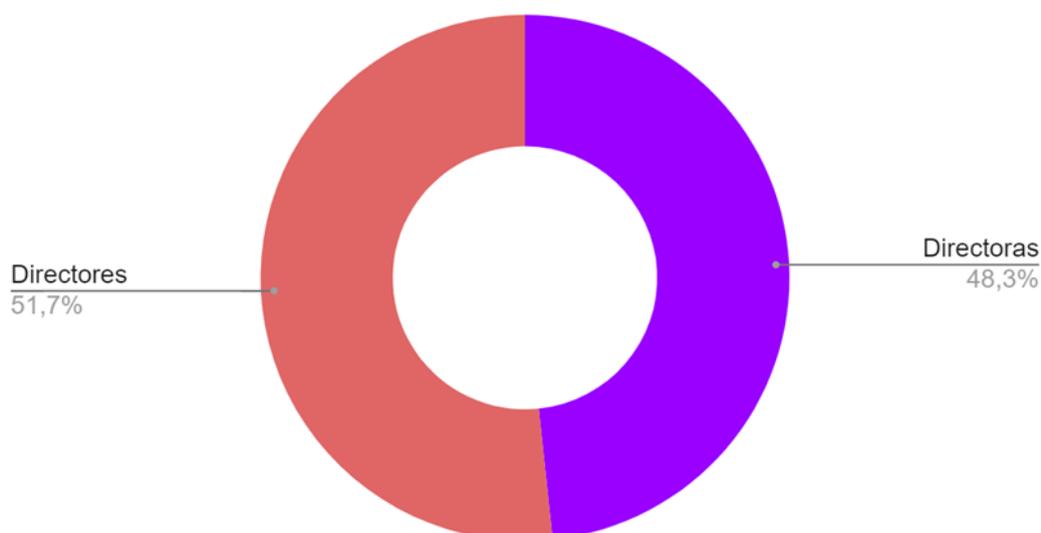


Gráfico N° 10 - Media o promedio de ocupación por género de cargos provinciales correspondientes a Direcciones (Directoras - Directores) – Marzo 2023. Elaboración propia.

**Síntesis de los hallazgos y contraste con la APN.** Los datos presentados permiten afirmar que, si bien en cargos directivos la mayoría de las jurisdicciones se encuentran cercanas a la paridad, esto va disminuyendo en Subsecretarías y Secretarías y se reduce con mayor intensidad en los cargos ministeriales.

La literatura de género y las Leyes Nacionales de representación de nuestro país acercan estándares para la analizar la participación y presencia de mujeres en puestos de conducción y decisión. La Ley Nacional 24.012 de Cupo Femenino estableció, en 1991, que el piso mínimo de representación de mujeres en listas legislativas debiera ser del 30%. Años más tarde, en 2017, la Ley Nacional 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política superaría la normativa anterior estableciendo la presencia del 50% de mujeres en listas legislativas. A pesar de que ambos avances normativos son para el Poder Legislativo, estos marcos son útiles para pensar la distribución del poder, o al menos de la presencia, en otros sectores como el Poder Ejecutivo en el nivel nacional y subnacional.

En este sentido, se distingue que en cargos ministeriales a nivel federal 12 provincias se encuentran por debajo del estándar mínimo del 30% de presencia de

mujeres en cargos jerárquicos, mientras que en las otras 12 jurisdicciones las mujeres superan ese porcentaje. Se destacan 6 provincias que superan el 40% de presencia, de las cuales 2 llegan a la paridad en la distribución de los Ministerios. Estos resultados se sintetizan en el promedio que indica que para este tipo de cargo sólo se cumple con el estándar mínimo de presencia: **30% de los cargos ministeriales a nivel federal son ocupados por mujeres.**

**Para cargos de Secretarías la presencia de mujeres es levemente más alentadora. El promedio supera por 8 puntos porcentuales el estándar mínimo con un 38% de ocupación del cargo por mujeres.** La cantidad de provincias por debajo del 30% se reduce siendo 6 las que no lo superan, y son 17 las que están por arriba del estándar mínimo. Dentro de esas 17, se encuentran 7 jurisdicciones por encima del 40% de presencia de mujeres secretarias y 3 jurisdicciones con paridad en estos cargos.

**En lo que hace a Subsecretarías el promedio federal de presencia de mujeres se sostiene respecto al cargo jerárquico anterior (38%).** La distribución de las provincias en relación a los porcentajes de ocupación del cargo por género tiene una mejora, pero este resultado puede ser relativo ya que en este segmento solo es posible relevar 14 jurisdicciones.

**Los cargos de Dirección son los que más se acercan a la paridad deseable. El promedio federal de directoras es del 48%.** Esto se debe a que ninguna jurisdicción está por debajo del estándar mínimo de presencia de mujeres. Las únicas 2 provincias que se encuentran por debajo del 40% lo hacen por una diferencia de decimales. El resto de las jurisdicciones relevadas (22) supera el 40% de mujeres directoras, y 8 de las provincias dentro de este grupo tienen paridad plena e incluso la superan con un predominio de mujeres entre el 55% y el 69%. Una posible explicación, para indagar en investigaciones futuras, puede residir en la condición de acceso a este tipo de cargos. Generalmente los cargos de Dirección se concursan, por lo que la discrecionalidad en el acceso se disminuye (fenómeno similar a lo sucedido en el personal civil).

Finalmente, si se observan la ocupación de cargos jerárquicos por género en la Administración Pública Nacional<sup>13</sup> y en las administraciones públicas provinciales agregadas a nivel federal se evidencia cómo se replica la tendencia: a medida que se escala jerárquicamente en los puestos de decisión la presencia de mujeres disminuye. Inclusive, los porcentajes de ocupación en la APN y el promedio de ocupación federal son muy similares entre sí. Para los cargos directivos, por ejemplo, los porcentajes son los mismos. Por otro lado, en ambos niveles, nacional y federal, los cargos ministeriales y consecutivamente los cargos de Secretarías, audean la incorporación de mujeres.

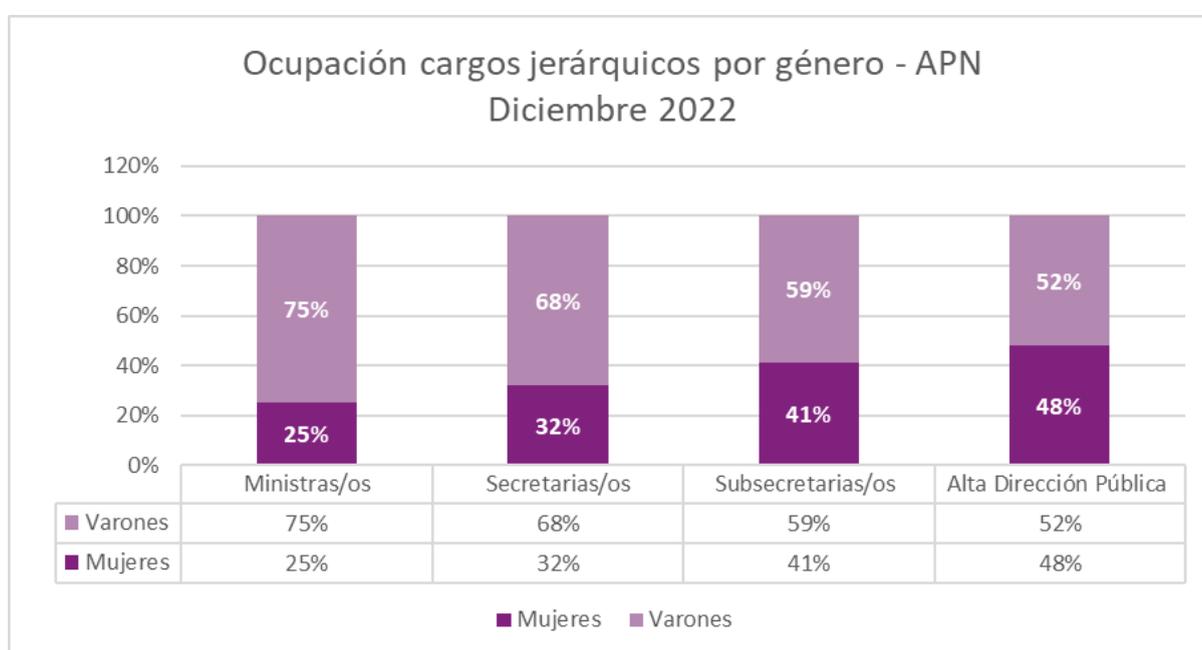


Gráfico N° 11 - Porcentajes de ocupación de cargos jerárquicos por género en la APN – Diciembre 2022 - Elaboración propia en base a “Brecha de género en los cargos de gobierno. Argentina 2009-2022” (Castellani, 2023).

<sup>13</sup> Como referencia para contrastar, no en términos comparativos.

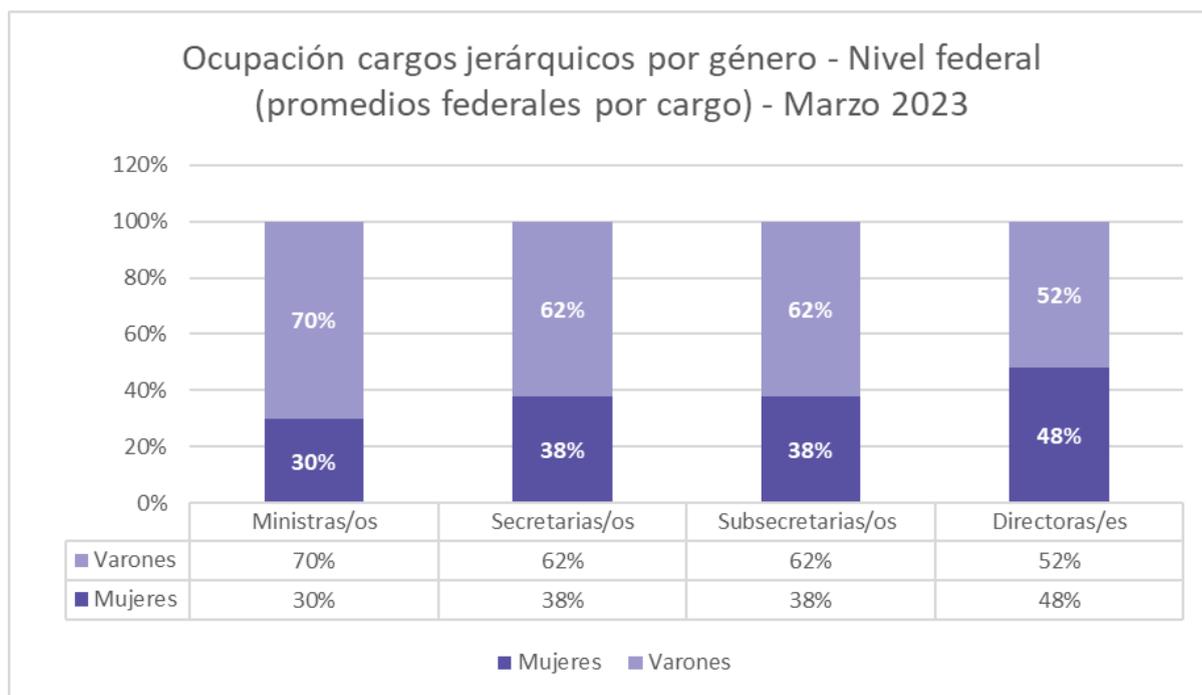


Gráfico N° 12 - Porcentajes de ocupación de cargos jerárquicos por en el nivel federal (promedios federales por cargo – Marzo 2023 - Elaboración propia.

Los resultados agregados a nivel federal permiten concluir que se vuelve necesario trabajar de manera conjunta sobre la promoción de normativas y dinámicas organizacionales que rompan el techo de cristal. En este sentido, se resalta la potencialidad de los esfuerzos federales hacia la igualdad de oportunidades en lo que hace, entre otros aspectos, a la democratización del acceso a puestos de conducción y decisión. Se propone profundizar en estudios futuros el impacto en la reducción de brechas de las modalidades de acceso regidas por concurso y por decisión política. Además, sería deseable avanzar en el análisis de ocupación por género de cargos jerárquicos desagregado por tipo de organismo, para identificar la presencia de mujeres y varones en áreas de gestión masculinizadas y feminizadas.

## 4. Recuperando la voz de mujeres en espacios de decisión: trayectorias laborales y formativas en las administraciones públicas provinciales

Este segundo objetivo explora las trayectorias laborales y formativas de aquellas mujeres que ocupan cargos jerárquicos en sus provincias para conocer sus recorridos y sus percepciones en torno a las condiciones de acceso y permanencia en puestos de decisión.

La Asamblea del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) es el órgano de encuentro, debate y búsqueda de consensos entre los Estados provinciales y el Estado Nacional. Se realizan 4 Asambleas por año, y la continuidad del trabajo se hace a través de Comisiones organizadas por ejes de gestión y con encuentros periódicos. Las provincias participan de las Asambleas a través de representantes designadas/os por su trayectoria y su rol de gestión en áreas de empleo público e innovación. En el 2022 todas las provincias contaron con representaciones oficiales en la Asamblea. Para este objetivo, se entrevistaron a las representantes mujeres de las provincias en las Asambleas del CoFeFuP<sup>14</sup>.

A partir del análisis de las entrevistas en profundidad, este apartado se organiza en 3 ejes analíticos. En primer lugar, se desarrolla el eje “Trayectorias laborales y formativas en el ámbito público provincial”; En segundo lugar, las “Percepciones sobre la incidencia de la condición de género en el acceso y permanencia en cargos jerárquicos”. Este segundo apartado se divide en 3 subejos: a) Conciliación entre el trabajo remunerado y el no remunerado; b) Violencia laboral en las carreras públicas de las entrevistadas; c) Obstáculos y condicionantes en la ocupación de cargos jerárquicos. Por último, se indaga sobre “Mujeres en espacios de conducción y decisión: desafíos hacia la igualdad”. Las síntesis de los hallazgos, para facilitar la lectura, serán incluidas dentro de cada apartado.

### 1. Trayectorias laborales y formativas en el ámbito público provincial

---

<sup>14</sup> Como se expuso en el diseño metodológico, en esta selección quedaron representadas 14 provincias.

Las 18 entrevistadas cuentan con una vasta trayectoria profesional además de formaciones de nivel que les permiten fortalecer su capacidad de gestión. Si bien sus recorridos varían, cuentan con credenciales laborales y formativas que sustentan su lugar en puestos de decisión.

Como se describe en el diseño metodológico, en la selección de las entrevistadas quedan representados todos los tipos de cargos jerárquicos: Ministra, Secretarías de Estado, Secretarías, Subsecretarías, Directoras y Coordinadora. Se encuentran variaciones en el año de inicio en el puesto, la cantidad de personal a cargo, la decisión presupuestaria con la que cuentan y el área de gestión que conducen.

La mayoría de las entrevistadas ocupan su cargo jerárquico actual desde el inicio del ciclo político de la gobernación en curso. Es decir, a partir del 2019. Algunas de ellas se desempeñan en ese puesto desde años anteriores. La entrevistada con la mayor vigencia en su cargo actual lo ocupa desde 1998.

La mayor cantidad de personal a cargo que se registra es de más de 1000 personas. Mientras que la menor cantidad son 2 personas. Se encuentran 5 entrevistadas que cuentan con 10 o menos personas a cargo en su equipo, 8 entrevistadas con personal a cargo entre 30 y 100 personas, 2 entrevistadas con más de 100 personas a cargo, y 3 entrevistadas con 300 o más personas a cargo. Por otro lado, 13 de las entrevistadas tienen decisión presupuestaria en el área de gestión que conducen.

Nº Entrevista	Año ingreso	Tipo cargo	Personal a cargo	Decisión presupuestaria
Entrevista 1	2009	Secretaria	85	SÍ
E.2	2019	Subsecretaria	7	SÍ
E.3	2015	Subsecretaria	106	SÍ
E.4	2019	Directora	10	SÍ
E.5	1998	Subsecretaria	64	SÍ
E.6	2019	Secretaria de Estado	1050	SÍ
E.7	2008	Subsecretaria	4	SÍ
E.8	2019	Secretaria	2	NO

E.9	2015	Secretaria de Estado	350	SÍ
E.10	2019	Secretaria	180	NO
E.11	2021	Secretaria	80	SÍ
E.12	2021	Ministra	30	SÍ
E.13	2022	Subsecretaria	+500	SÍ
E.14	2019	Directora	60	NO
E.15	2020	Secretaria	300	SÍ
E.16	2018	Coordinadora	30	NO
E.17	2015	Secretaria	30	SÍ
E.18	2022	Directora	2	NO

Tabla N° 21 - Datos contextuales del cargo actual de las entrevistadas. Elaboración propia.

El CoFeFuP trabaja federalmente sobre las políticas de gestión pública, empleo público, innovación y modernización. Es por eso que la mayoría de las entrevistadas se dividen entre áreas de gestión de la función pública (11) y áreas de modernización (5). Una de las entrevistadas conduce un área que tiene competencias en ambos ejes de gestión y otra de las entrevistadas se encuentra en otra área de gestión, específicamente dedicada a la evaluación de programas provinciales.

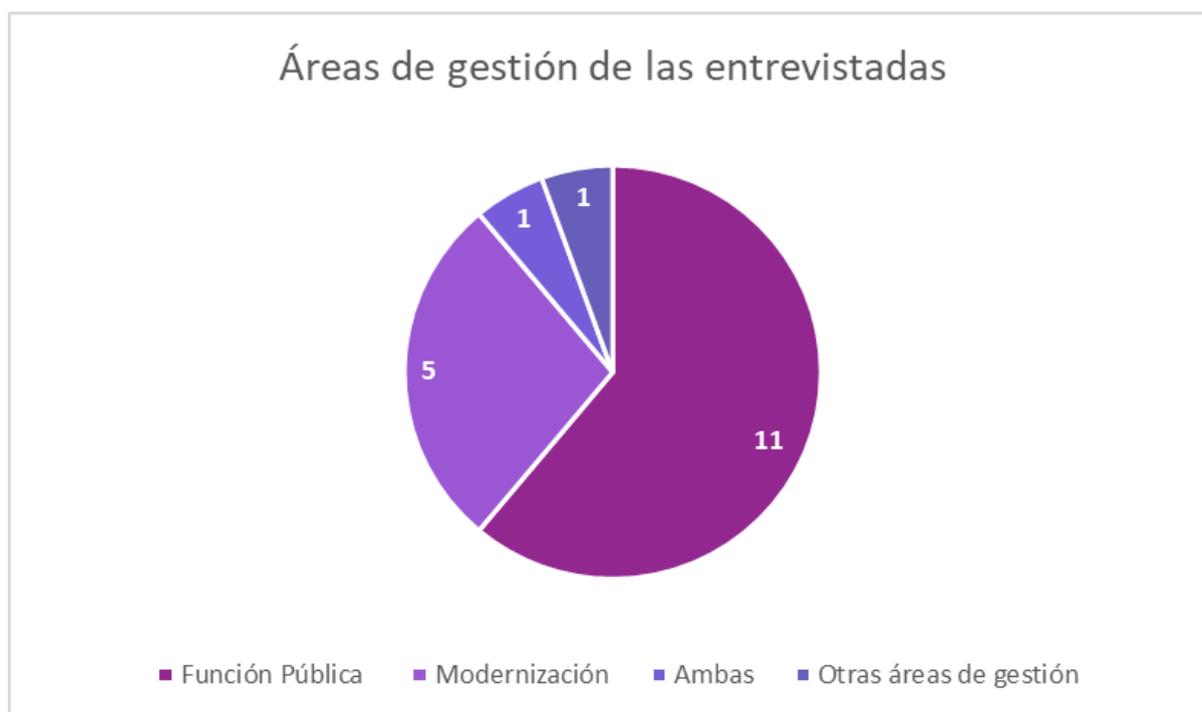


Gráfico N° 13- Áreas de gestión de las entrevistadas. Elaboración propia.

Las trayectorias laborales de las representantes provinciales son diversas entre sí, pero en todos los casos está sustentada en un amplio recorrido profesional en la misma administración central de la provincia como también en otros ámbitos públicos. Dentro de estos recorridos se encuentran varianzas también en la cantidad de años en el sector público (incluyendo los tres poderes), la modalidad de ingreso, el tipo de contratación, la ocupación de cargos jerárquicos previos y la diversidad en los ejes de gestión en los que las entrevistadas se desempeñaron.

La entrevistada con mayor cantidad de años en el sector público cuenta con 44 años de trayectoria en este ámbito, mientras que la entrevistada con experiencia más reciente lleva 4 años en el sector público. Luego se identifican 9 entrevistadas que llevan desempeñándose en el sector público provincial entre 10 y 20 años, y 7 que tienen trayectorias en el ámbito público de más de 20 años.

La modalidad de ingreso al ámbito público se puede ordenar por referencia personal/política/laboral, por concurso o por medio de la universidad/pasantía. La mayoría ingresó al sector público provincial a través de una referencia personal, política o laboral. Algunas de ellas ingresaron por concurso. Y en menor medida otras entrevistadas ingresaron a través de la universidad o una pasantía profesional. La modalidad de contratación en algunos casos coincide con el modo de ingreso. Las entrevistadas se dividen entre cargos políticos, que suponen mayor inestabilidad al depender de los ciclos políticos de las gobernaciones, y entre la planta permanente, lo que supone estabilidad y continuidad. Todas aquellas que ingresaron por concurso cuentan con una contratación de planta permanente. Mientras que las entrevistadas con las otras modalidades de ingreso no tienen un tipo de contrato en específico, sino que varían entre sí.

Años, ingreso y contratación de las entrevistadas en el sector público provincial

Nº entrevista	Cantidad de años	Modalidad ingreso	Contratación
E.1	33	Referencia	Planta permanente
E.2	19	Referencia	Cargo político
E.3	22	Referencia	Cargo político
E.4	14	Referencia	Cargo político

E.5	39	Concurso	Planta permanente
E.6	13	Referencia	Cargo político
E.7	24	Referencia	Cargo político
E.8	18	Referencia	Planta permanente
E.9	11	Referencia	Cargo político
E.10	18	Universidad/Pasantía	Planta permanente
E.11	12	Concurso	Cargo político
E.12	20	Universidad/Pasantía	Planta permanente
E.13	22	Universidad/Pasantía	Cargo político
E.14	4	Referencia	Cargo político
E.15	24	Concurso	Planta permanente
E.16	26	Concurso	Planta permanente
E.17	44	Concurso	Planta permanente
E.18	18	Concurso	Planta permanente

Tabla N° 22 - Años, ingreso y contratación de las entrevistadas en el sector público provincial.  
Elaboración propia.

La mayoría de los casos ocuparon cargos jerárquicos previos, lo que indica una experiencia personal y profesional en este tipo de responsabilidades técnicas y políticas. Por otro lado, 11 de las entrevistadas sostuvieron el eje de gestión en sus trayectorias en el sector público, mientras que 7 registran una diversidad en las áreas de gestión en las que se han desempeñado. En materia de trayectoria en otros ámbitos públicos, 2 entrevistadas indican haber trabajado en el poder judicial (una de ellas en el ámbito provincial y otra en el nacional), 6 mencionan experiencia en el poder legislativo nacional y/o provincial – 2 de ellas con cargos representativos- 5 cuentan con experiencia en el nivel municipal y 2 se desempeñaron en la Administración Pública Nacional.

#### Experiencia en la función pública de las entrevistadas

N° entrevista	Cargos jerárquicos previos	Diversidad ejes gestión	Experiencia P.Judicial	Exp. P.Legislativo	Cargos representativos	Exp. Muni.	Exp. APN
E.1	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
E.2	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
E.3	SÍ	SÍ	NO	SÍ (prov.)	NO	NO	NO
E.4	NO	SÍ	SÍ (nac.)	SÍ (nac. Y prov.)	NO	NO	NO
E.5	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
E.6	SÍ	NO	NO	SÍ (nac.)	NO	SÍ	NO
E.7	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO
E.8	SÍ	NO	NO	SÍ (prov.)	SÍ (prov.)	NO	NO

E.9	NO	SÍ	NO	SÍ (prov.)	NO	NO	NO
E.10	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ
E.11	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO
E.12	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO
E.13	SÍ	NO	NO	SÍ (munic.)	SÍ (munic.)	SÍ	NO
E.14	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO
E.15	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
E.16	SÍ	SÍ	SÍ (prov.)	NO	NO	NO	NO
E.17	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
E.18	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Tabla N° 23 - Experiencia en la función pública de las entrevistadas. Elaboración propia.

Por último, respecto a la trayectoria laboral, la mitad de las entrevistadas registran un desarrollo profesional con exclusividad en el ámbito público mientras que la otra mitad tiene también experiencia en el sector privado.

En cuanto a la dinámica de trabajo cotidiana, en todos los casos se registra una carga laboral intensa que implica varias horas de trabajo y la capacidad de sostener cronogramas pactados mientras se resuelven imponderables urgentes. Las funcionarias indican que es necesario, en este tipo de cargos jerárquicos, tener la flexibilidad de resolver tareas operativas - como la firma de expedientes o la resolución de problemas administrativos - al mismo tiempo que tareas políticas de mayor envergadura, como son las reuniones de gabinetes, las presentaciones de gestión, los encuentros con otros funcionarios y funcionarias, los viajes de representación, entre otros:

“(…) puedo hacer o revisar una nota, que siempre demandan una observación, y en el mismo día tener reuniones con funcionarios superiores de otras áreas, visitas con el gobernador si considera que el área de Recursos Humanos debe estar presente. Es verdaderamente bastante variada la actividad. Puedo estar haciendo algo operativo o supervisar propuestas de trabajo que hacen los equipos míos” (Entrevistada 5).

Esta flexibilidad entre tareas políticas y tareas operativas se ve intensificada si la funcionaria tiene vínculo directo con personal civil o incluso con la ciudadanía- sobre todo en organismos que dictan capacitaciones:



“El lema que tiene el gobernador permanente, es “estemos cerca de la gente” y eso hace que llamen una colega que está en la otra punta de la provincia y que te diga “por favor necesito que me consigas en la farmacia tal cosa, porque una vecina del barrio tal no lo consigue”. Entonces, no tiene que ver con la institución, no tiene que ver con el organismo de aprendizaje, de enseñanza o de capacitación, pero tiene que ver con lo humano” (E.7).

“A veces me supera lo operativo (...) porque aparte me llama una enfermera de un hospital de un paraje del Oeste que quiere entrar a la Plataforma y no puede. Y yo en el medio capaz que estoy con un requerimiento del Ministro que me pide que le escriba todo lo que hemos hecho desde que empezamos para poner en la Ley de Presupuesto, pero también tenés a esa pobre señora que está ahí y sabemos que está sola queriendo entrar a la Plataforma y que no puede, entonces, bueno, me es difícil desde ese punto de vista” (E.2).

Además, la mayoría de las entrevistadas indica que, en la medida de lo posible, ordenan y dividen su jornada laboral en dos: a la mañana resuelven las tareas esperadas y la tarde la toman como el momento de formación y planificación estratégica del cargo que llevan adelante:

“(…) hasta el mediodía tengo actividad de gestión administrativa, después hasta las 2 de la tarde tenemos reuniones de equipo (...) y después de las 15 puedo tener participaciones institucionales y si no tengo esas reuniones me gusta dedicarle a escribir documentos metodológicos, sistematizar las herramientas que estamos trabajando y rediseñando” (E.4).

En tanto formación, todas las entrevistadas cuentan con credenciales educativas que afianzan su desempeño profesional. La mayoría tienen realizada una licenciatura de grado asociada a su trabajo en la gestión pública. La mitad, además, complementa su formación con diplomaturas específicas y/o maestrías. Además, 3 entrevistadas tienen realizada más de una maestría.

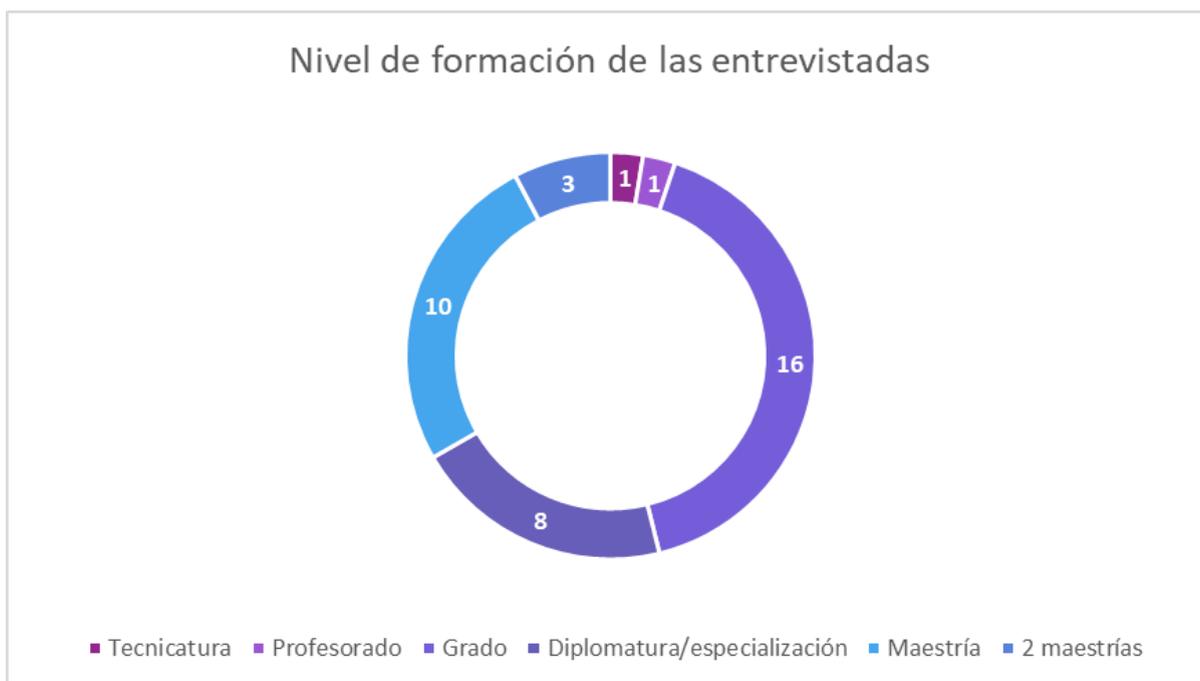


Gráfico N° 14 - Niveles formativos de las entrevistadas. Elaboración propia.

Por otro lado, la mayoría de las entrevistadas mencionan como relevantes las capacitaciones realizadas en el marco de su función pública (brindadas por organismos nacionales, provinciales o internacionales mediante convenios). Además, 3 entrevistadas ejercen la docencia universitaria y 6 tienen participación académica.

La motivación para la formación de las funcionarias está asociada, en la mayoría de los casos, a fortalecer sus capacidades y adquirir herramientas profesionales para la gestión pública:

“(…) el momento de formación es una inversión para actualizar mis conocimientos, ver mi trayecto y repensar las políticas públicas” (E. 13).

En este sentido, se relaciona la necesidad de la formación con el impacto de la gestión pública en la ciudadanía:

“En cualquier estamento de gobierno si se toma una mala decisión la pasa mal la gente. Entonces, cuanto más formación menos posibilidades de cometer errores que impacten en la ciudadanía” (E.14).

Se identifica que el ocupar un cargo jerárquico conlleva la responsabilidad de tener un bagaje formativo que sustente el trabajo técnico:

“(…) mi trabajo me lleva a estar permanentemente actualizada, formada, para poder dar y estar a la altura del cargo que una tiene” (E.8).

**En síntesis.** Las trayectorias laborales y formativas de las entrevistadas confirman los niveles de preparación y compromiso profesional con el que llevan adelante sus cargos. Por lo que es posible afirmar que, de haber desigualdades en las condiciones de acceso y permanencia en puestos de decisión, estas no pueden explicarse por falta de recorrido, experiencia o formación. Todas las funcionarias entrevistadas demuestran sus capacidades y competencias para ocupar su responsabilidad. La literatura de género y acceso laboral enfatiza en cómo las mujeres son más exigidas en materia de credenciales para acceder a determinados puestos y funciones, a comparación de los varones. En los casos que se analizan, se percibe que las representantes cumplen, e incluso trascienden, ese tipo de exigencias.

## **2. Percepciones sobre la incidencia de la condición de género en el acceso y permanencia en cargos jerárquicos**

En las trayectorias laborales de las entrevistadas se encuentran tres factores que condicionan el acceso y la permanencia en cargos jerárquicos. Por un lado, la conciliación entre el trabajo remunerado y no remunerado, especialmente con la maternidad. Por otro lado, los distintos tipos de violencia laboral que se sufren o han sufrido por parte de varones colegas dentro de las administraciones públicas. Por último, los obstáculos directos e indirectos que se viven al ocupar cargos de decisión en contextos en donde la cultura organizacional de las administraciones públicas sigue reproduciendo desigualdades de género. En este apartado, se analiza cada factor en profundidad.

- **La conciliación del trabajo remunerado y no remunerado.**

La inserción de las mujeres en el trabajo remunerado no las exenta de la responsabilidad de las tareas de cuidado y las tareas no remuneradas asociadas al



hogar. Las mujeres tienen una doble jornada laboral: una remunerada y otra no remunerada. En palabras de una de las entrevistadas:

“Como toda mujer, tenemos nuestras responsabilidades a nivel familiar y luego emprendemos una jornada laboral. Decimos que practicar la función pública nos demanda las 24 horas del día. Teniendo en cuenta las tareas de cuidados o nuestros espacios como mujer, creo que nosotras ejercemos una doble responsabilidad, un doble compromiso” (E.10)

Las entrevistadas, además de participar del ámbito laboral público, ocupan cargos jerárquicos que les suponen mayores responsabilidades, horarios extendidos y compromisos políticos ¿Cómo concilian la vida laboral con las tareas no remuneradas?

Si bien los contextos familiares son diversos, la amplia mayoría tiene, tendrá (cursan un embarazo al momento de la entrevista) o tuvo personas a cargo. En mayor medida hijas/os y en menor medida también están a cargo del cuidado de adultas/os mayores/as. Además, una de las entrevistadas relata que su hijo tiene una discapacidad, lo que le conlleva una mayor organización de horarios y cuidados.

En materia de composición del ingreso del hogar, 11 entrevistadas conviven con otro miembro adulto del hogar – en todos los casos otro varón – que tiene un trabajo remunerado y aporta al ingreso total familiar. Es decir, el ingreso es doble. Por otro lado, 7 entrevistadas componen individualmente el ingreso de sus hogares. **El compartir el ingreso con otro miembro del hogar no garantiza que la responsabilidad de las tareas no remuneradas y de cuidado estén compartidas.** 7 entrevistadas son las responsables exclusivas de las tareas no remuneradas y 11 indican que las comparten.

En el caso de las funcionarias que comparten la composición del hogar y/o que comparten la tenencia de hijas/os con otro adulto, se les consultó cuál era el grado de involucramiento de los varones en las “tareas del hogar”. 4 indicaron que el involucramiento en las tareas no remuneradas y de cuidados es nulo; 3 identificaron una participación baja; 3 caracterizaron un involucramiento medio de los varones; y 6 consideraron que sus compañeros tienen un involucramiento alto en las tareas. **Es**

**decir, en la mayoría de los casos, los varones se responsabilizan en un grado medio-bajo en este tipo de tareas.**

Nº.E	Hijos a cargo (actual y pasado)	Adultes mayores	Personas c/discapacidad	Composición ingreso	Responsable TNR	Involucramiento varones
E1	SÍ - pasado	SÍ	NO	Doble	Singular	Medio
E2	SÍ	NO	NO	Doble	Compartida	Medio
E3	SÍ	NO	NO	Doble	Compartida	Alto
E4	Embarazo	NO	NO	Singular	Compartida	Nulo
E5	SÍ	SÍ	NO	Doble	Compartida	Bajo
E6	NO	SÍ	NO	Singular	Singular	x
E7	SÍ - pasado	NO	NO	Singular	Compartida	Nulo
E8	SÍ	NO	NO	Doble	Compartida	Alto
E9	SÍ	NO	NO	Doble	Compartida	Alto
E10	SÍ	NO	NO	Singular	Compartida	Bajo
E11	NO	NO	NO	Singular	Singular	x
E12	NO	SÍ	NO	Doble	Compartida	Alto
E13	Embarazo	SÍ	NO	Doble	Compartida	Alto
E14	SÍ	NO	NO	Doble	Singular	Bajo
E15	SÍ	NO	NO	Doble	Compartida	Alto
E16	SÍ	NO	NO	Doble	Singular	Medio
E17	SÍ - pasado	NO	NO	Singular	Singular	Nulo
E18	SÍ	SÍ	SÍ	Singular	Singular	Nulo

Tabla N° 24 - Información contextual sobre la conciliación entre tareas remuneradas y no remuneradas en las entrevistadas. Elaboración propia.

En relación a la conciliación entre el trabajo no remunerado y el trabajo remunerado, **las entrevistadas mayormente acuden a la contratación de servicios de**

**cuidados -en gran parte niñeras- y/o a la suplencia de estas tareas por parte de otra mujer de la familia -principalmente sus madres o suegras.** Sólo 4 mujeres indican que logran conciliar las tareas remuneradas con las no remuneradas sin recurrir a este tipo de herramientas. **Estas estrategias individuales aparecen como una necesidad ante la duplicación de las responsabilidades que, a su vez, son consecuencia de la dificultad de compartir estas tareas con los varones del hogar.** Una de las entrevistadas afirma:

“Tengo un solo hijo, estoy divorciada, así que vivo con él según los días que está y en verdad yo siempre digo que lo más importante para una mujer que trabaja es la niñera y no el marido” (E.2).

A su vez, las mujeres que relatan el involucramiento de los varones-padres los conceptualizan como “colaboradores”, y advierten que, aunque ayuden, no hay nada como el rol de la madre en tanto efectividad en el cuidado de los hijos:

“El papá de mis hijos siempre fue un papá colaborador, pero sus responsabilidades siempre fueron menores a las mías como madre. Hay algo que es definitivo de las mamás, viste. Y la verdad que, a pesar de haber colaborado siempre, creo que él se la llevó mucho más fácil” (E.1).

“(…) la culpa de que si tenías un turno médico a la mañana y no pudiste llevarlo y tiene que ir el padre. Por más que el padre es súper colaborador y todo, una siente que eso lo tiene que hacer la madre, porque la madre es la que entiende el médico y se acuerda de todo” (E.5).

Además, **la necesidad de recurrir a la contratación de servicios de cuidados o de encontrar a otra mujer de la familia que pueda responsabilizarse por estas tareas tiene una relación directa con las deudas pendientes en materia de mecanismos institucionales de cuidado promovidos por el sector público** (por ejemplo, guarderías, salas de lactancia, licencias extendidas más equitativas para paternidad y maternidad). **Las estrategias individuales son, también, producto de la falta de estrategias colectivas e institucionales que debieran acompañar la conciliación.** En varios casos se reconoce la existencia de algún tipo de mecanismo,



pero en general estas iniciativas aparecen como un desafío para la agenda de género provincial. Se destaca el relato de una de las entrevistadas en donde visibiliza la dificultad de que la promoción de mecanismos institucionales de cuidados sea reconocida como una necesidad:

“Nosotras estamos militando muchísimo el tema de que nos den bola para la modificación de las licencias para los trabajadores de la Administración Pública (...) hace dos años que lo venimos trabajando y por decisiones que nos exceden no avanza eso, y no está la apertura política para hacerlo (...) se paran más sobre la postura de no generar mayores beneficios al empleado público sobre el privado (...) entonces una trata de mechar los temas de género que a veces les cuestan mucho a los sectores que toman la decisión y están masculinizados. Les cuesta entender, al no vivir esas experiencias, cuál es la dinámica de por qué a una mujer que está embarazada en la administración pública le tenemos que actualizar la licencia por maternidad y la participación igualitaria en el cuidado de los hijos (...) cuesta mucho poder cambiar esas transformaciones en la cabeza. Por eso digo que son más culturales que normativas para que esas cosas caminen” (E.9).

Como se indica más arriba, la mayoría de las funcionarias entrevistadas son madres, o están próximas a serlo. **La maternidad aparece como un factor de incidencia en la carrera profesional, en la trayectoria formativa y en la carrera política.** La combinación entre el grado bajo de involucramiento de los varones de la familia junto con las deudas en materia de mecanismos institucionales de cuidados se materializa en obstáculos concretos para el desarrollo profesional. Las entrevistadas relatan:

“(...) yo tengo un hijo, quizás si hubiera tenido 3 no hubiera podido estar donde estoy hoy” (E.2)

“Yo de alguna manera siento un poco que esa opción que fue personal, de formar una familia, impactó en mi trayectoria profesional y mi trayecto formativo también, porque hay momentos en los que hay prioridades que hay que atenderlas y que surgen imprevistos: que vomitó, tiene fiebre, tiene no sé



qué y eso te afecta. Entonces no es que no podés acceder, pero de alguna manera hay ciertos roles en que necesitás poder manejar el tiempo vos. Entonces, sí creo que te afecta” (E.14)

“Empecé la facultad y en el segundo año quedé embarazada de mellizos, y en ese entonces la carrera era cien por ciento presencial y me llevaba todo el día, 8 horas. Cursé hasta donde me dio la panza y dejé la facultad” (E.3)

En materia laboral, se visibiliza la sobre exigencia al tener que cumplir con sus responsabilidades laborales y sostener las demandas de crianza y cuidados. Estas exigencias se ven profundizadas cuando las entrevistadas acceden a cargos jerárquicos dentro de las administraciones públicas. Es decir, **el acceso a los cargos jerárquicos supone mayores responsabilidades laborales lo que aumenta la dificultad en la conciliación de tareas. En materia formativa, la maternidad aparece como un factor influyente a la hora de iniciar, continuar o finalizar cursos.**

En materia política se hace notorio que **las dinámicas de los partidos y los espacios políticos se contraponen a las dinámicas familiares y las tareas de cuidados.** Algunas funcionarias hacen foco en que los horarios y lugares de la política, o de la militancia partidaria, son restrictivos para las mujeres que sostienen hogares y crían hijas/os. Es decir, **se registra una masculinización de los espacios políticos, no sólo por la preminencia de varones sino también por el tipo de dinámicas internas que se sostienen.** Esto afecta no sólo en la participación política sino también en el acceso a cargos políticos dentro de las administraciones que dependen del involucramiento en los espacios de discusión y decisión. **Se identifica que las dinámicas políticas fueron “inventadas” por los varones y que aún hoy reproducen lógicas que son excluyentes para las mujeres,** sobre todo para las que son madres y deben priorizar al núcleo familiar:

“La dinámica familiar se contradice con lo político partidario, lo que conlleva a que no estemos en condición de estar en cargos políticos o que alguien nos



proponga para estarlo. Hablamos con muchas mujeres sobre esto, creo que ahí es donde está más la desigualdad” (E.3).

“Hay un techo de cristal, porque esos espacios no van en sintonía con mi familia. Pero no es que me lo puso una persona, un partido político, está constituido así. Conociendo la historia de mi papá, es un ambiente creado nominalmente por hombres. Él dirigía una reunión partidaria un sábado a las 10 de la noche porque en mi casa estaba mi mamá con nosotros. Equilibrio pleno, ¿cuál es el equilibrio ahora? Estoy acá ocupando un cargo político de una temática sumamente técnica y capaz si no la juego más partidariamente la próxima gestión no esté en ningún cargo político. Son los riesgos que estoy dispuesta a asumir porque se decide en el núcleo familiar. Ciertas prácticas partidarias, no van en sintonía de lo que yo pretendo en mi familia” (E.2).

En algunos casos, además, algunas entrevistadas perciben un juicio externo pero también interno por la conciliación entre las responsabilidades propias de la maternidad y las exigencias laborales. Relatan, por ejemplo, que sus madres no acompañan la decisión de tener puestos de decisión, que sus hijas/os les reclaman, o que ellas mismas se sienten “tironeadas” por ambas responsabilidades.

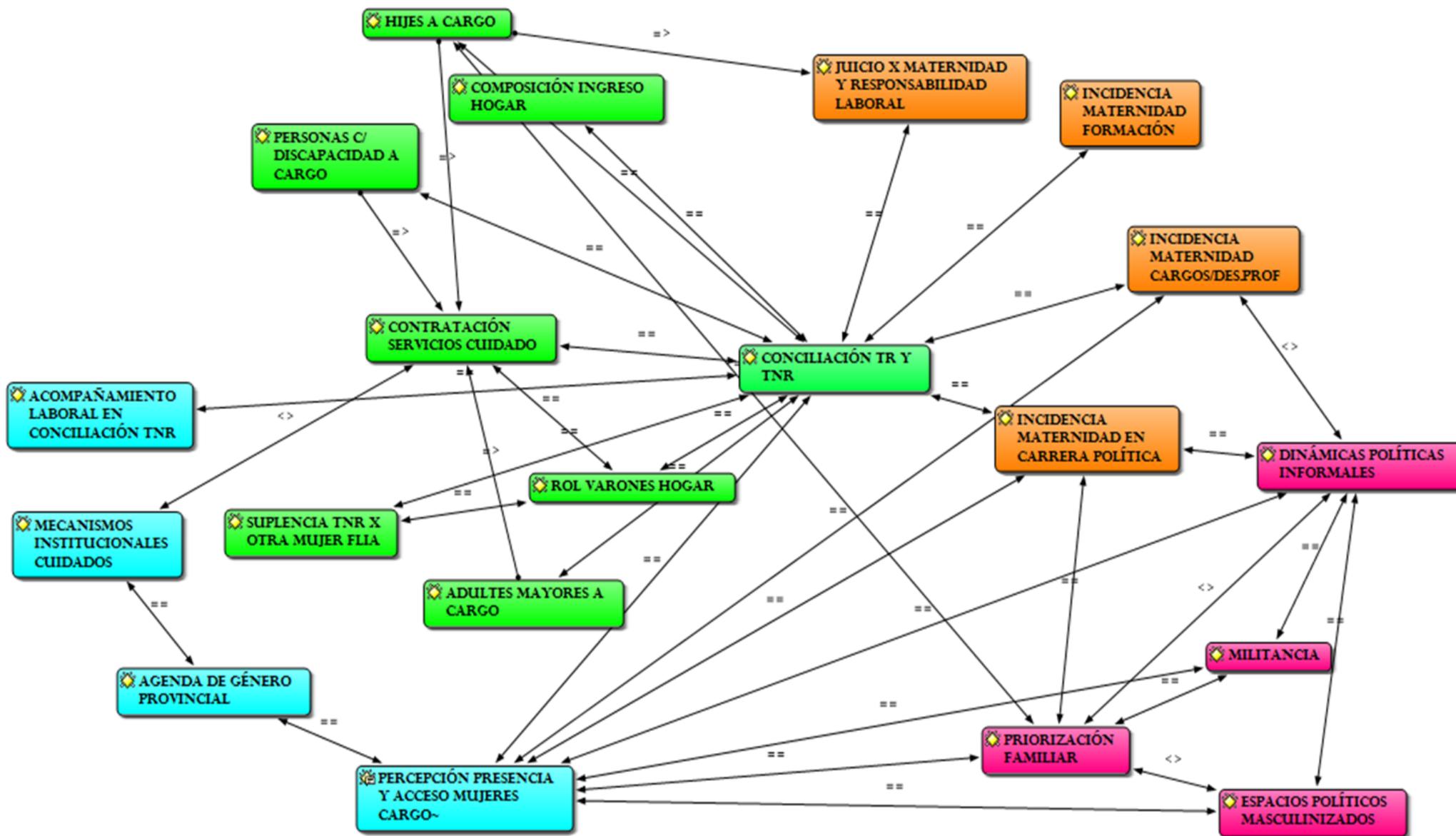
Por último, el acompañamiento laboral – no necesariamente institucional sino más bien personal de autoridades superiores - en la conciliación entre el trabajo remunerado y no remunerado aparece como un factor fundamental para que las funcionarias puedan hacer convivir sus tareas sin estar mediadas por tensiones, culpas, o estrés. Una de las entrevistadas indica haber recibido mayor empatía hacia su situación familiar en el ámbito público que en su experiencia en el sector privado. Esto refuerza la **relevancia de promover espacios de trabajo en el ámbito público que acompañen el desarrollo profesional de las mujeres en puestos de decisión.** Una de las entrevistadas recuerda el rol y la empatía de las mujeres al momento de su parto en un contexto de conflicto:

“Mi hija nace cuando yo estaba en la Dirección de Empleo. Había un gran conflicto, casi 5000 personas habían perdido un programa de acceso al empleo.

Para mi es emblemático, porque se genera toda una situación de caos con casi 5000 personas en la plaza, y yo estaba a punto de parir mi hija. Las mismas mujeres que se estaban manifestando, con gran empatía me suben a una ambulancia y me llevan al Sanatorio. En el viaje fuimos dialogando como resolver la situación. Finalmente, las que reciben a mi hija, en la puerta del sanatorio, son las mujeres que lideraban en ese momento la movilización. Con muchas de ellas seguimos teniendo vínculo, están en la foto del nacimiento” (E.10).

**En síntesis.** Los relatos visibilizan cómo la exigencia de conciliar las tareas remuneradas con las no remuneradas es un factor condicionante en el desarrollo profesional, político y formativo de las mujeres, además de incidir en el acceso y permanencia en cargos jerárquicos. A su vez, confirman la necesidad de avanzar en iniciativas institucionales y normativas que acompañen esta conciliación y que promuevan el involucramiento también de los varones en estas responsabilidades. Finalmente, develan la urgencia de democratizar los espacios de definición política que se relacionan con la configuración de los cargos jerárquicos en las administraciones públicas. Esto supone llevar adelante la transformación de las dinámicas políticas masculinizadas que no son compatibles con la realidad de las mujeres que deben llevar adelante sus hogares y familias. A continuación, se comparte la red que vincula los principales conceptos surgidos de las entrevistas en torno a este eje analítico. Este es un resultado gráfico del análisis completo y en profundidad de las entrevistas:

Gráfico N°15 - Red de vínculos entre los principales conceptos asociados al eje analítico n°2. Elaboración propia.



- **Violencia laboral en las carreras públicas**

En este apartado, se analizan los relatos de las funcionarias respecto a la vivencia de distintos tipos de violencias por razones de género en el ámbito laboral. **La mayoría de las entrevistadas (12 de las 18 funcionarias) indica que en algún momento de su trayectoria en el ámbito público provincial sufrió violencia laboral.** Esto incluye hostigamiento, amenazas, desplazamiento del puesto de trabajo por embarazo, desplazamiento del puesto de trabajo por sufrir algún tipo de violencia y descreimiento del entorno de trabajo. En un solo caso, se relata haber sufrido violencia de género intrafamiliar. Además, aquellas que no sufrieron violencia la reconocen como una problemática latente en el ámbito laboral público.

**Dos entrevistadas atravesaron hechos de amenazas en el ámbito laboral. Estas, ejercidas por un varón con mayor jerarquía o poder dentro de la administración, además de darse en el espacio de trabajo estuvieron relacionadas al cargo o las responsabilidades laborales de las entrevistadas.** En uno de los casos supuso el abandono de un concurso para ingresar a un cargo público. En otro caso, la entrevistada relata haber sido contenida por quien era su jefe, pero por razones personales y no institucionales (en ese momento no existían mecanismos institucionales para el abordaje de esta problemática en la administración pública de su provincia):

“(...) me tocó vivir una experiencia con una persona que compartía conmigo una cátedra y a su vez ocupaba un cargo muy muy importante en otro Poder que yo justo estaba por concursar para ingresar. Hace 17 años que trabajaba con esta persona. No coordiné una reunión con él, sino con quien era mi jefe, y se ofendió mucho. Me dijo algo así como “cuando entre acá te voy a hacer ir a trabajar al pueblo más lejano que hay, vas a terminar trabajando ahí”, nombró un pueblo del Oeste que es la nada misma. Yo creo que aprovechó su situación de poder, de ser hombre. Fue la única situación de violencia que viví, al punto que dije “no, yo no me voy a presentar a este concurso, no voy a entrar ni voy a estar debajo de él nunca” (E.2).



“Cuando era coordinadora tuve problemas con varios subsecretarios de seguridad, jefes de policía y demás, son bastantes ásperos. Con decirte que me han dicho “yo sé dónde vive tu familia” o “si no firmás tal cosa voy a mandarte a tal a tu casa”... me imagino que a un varón nunca se lo habrán dicho (...) también recibí amenazas de parte de un secretario adjunto de un gremio que me dijo “andá buscando un trabajo porque te voy a echar”. Me amenazó en público, delante de una mesa de gente y nadie me defendió” (E.16).

**Los hechos que más se reiteran son aquellos relacionados al hostigamiento de las entrevistadas por su condición de género en el ámbito laboral.** Entre los relatos se encuentran hostigamientos por parte de jefes, por parte de pares, e incluso hostigamientos públicos. Una de las funcionarias expresa haber tenido que dejar su cargo ante lo sufrido:

“Me costó mucho acceder a donde estoy, pero nunca pensé que me fuera a pasar una situación de estas (...) el tipo tenía una aversión contra las mujeres. Conmigo no fue de tipo sexual, aunque con algunas sí, terminó con denuncias. Pero a mí me significó dejar mi cargo porque la verdad que era una hostigación total así que decidí correrme a pesar de que había estudiado para ocupar ese lugar” (E.1).

En este marco, una de las funcionarias relata un hecho de violencia política. En el marco de su rol como legisladora provincial, fue hostigada públicamente por apoyar un proyecto de ley en su provincia. El hostigamiento estuvo directamente basado en su condición de mujer y tuvo como fin mancillar su trayectoria. La entrevistada indica que no dejó su cargo debido al apoyo y el aliento de su familia:

“(...) cuando se estaba discutiendo el proyecto, me levanté una mañana y había panfletos por todos lados sobre mi persona. Te voy a dar una sola palabra: “prostituta”. Mucho dolor. Fue un momento muy duro. Imagínense ustedes, mis hijos en la escuela, los hostigaban a ellos: “tu mamá esto, tu mamá aquello” (...) me dolió mucho porque ni mis hijos ni mis papás tenían necesidad de pasar por esto (...) pensé en renunciar, pero le pregunté a mi familia y mi hija más



chica me dijo “a vos te eligió el pueblo, no un grupo. Si te eligió el pueblo no tenés que bajar los brazos” ¡Tenía solo 10 años! Eso me dio fuerzas” (E.8).

**Cuando el hostigamiento fue público - en contexto de reuniones o actividades de gestión - se registra que otras/os pares no reaccionaron.** Esto impacta en la decisión de seguir ocupando el cargo:

“(…) la verdad que fue complicado para mí. Se dio una discusión fuerte con un par en un ámbito donde estaba reunidos varios secretarios y estaba la ministra. Me dijo cosas completamente fuera de lugar. Me podés decir si estás de acuerdo o no conmigo, pero no hace falta que sea delante de nuestra ministra y otros secretarios. Algunos se reían y yo quedé muy mal por eso. Pensé muchas veces en irme. Porque la persona que me trató así fuerte tiene peso político” (E.11).

Una de las entrevistadas problematiza esto y lo correlaciona a la **pertenencia político-partidaria y a la tensión de manifestar el hecho de violencia. Esa tensión se deriva de ocupar un cargo político en donde se representa a determinado espacio:**

“(…) a veces nosotras también bastardeamos lo que es la violencia psicológica. Porque irse de una actividad llorando por cómo te trataron, o estar sometida a comentarios que tienen que ver con deslegitimarte, rozan cuestiones que tienen que ver con la violencia de género. Por lo menos desde lo psicológico y desde el sentir eso de que nos cuesta más a nosotras que a otros. Si bien yo capaz no las he manifestado esas situaciones públicamente, sí las he hablado con la chica que conduce el área del observatorio de género, como que entre nosotras lo hablamos, pero bueno, hay una línea de presión ahí de lo que es políticamente correcto y no, que es difícil de cruzar (...) si pasa dentro de nuestro espacio político pocas funcionarias pueden salir a decir algo públicamente (...) está esa tensión entre el espacio al que una pertenece y la libertad de contar” (E.9).

Las entrevistadas que manifestaron haber sufrido este tipo de hostigamientos identifican que, si bien fueron acompañadas, no fue a través de mecanismos institucionales sino a partir del vínculo personal con personas del equipo o cargos superiores.

Por otro lado, se registran **hechos de acoso en el marco de la administración pública. En los relatos aparece el traspaso de límites en espacios y horarios de oficina.** El reconocimiento del acoso es un proceso más bien actual a partir de la problematización pública de la violencia y de la ampliación de derechos de las mujeres:

“No tuve casos de violencia... de acoso sí, a ver no sé si técnicamente acoso. Me ha pasado del comentario “qué linda” o “que se yo”. Osea, un día me llamó un compañero de trabajo diez minutos antes de irme. Y yo siempre me voy puntual porque tengo que buscar a mi hija. Le dije que si no llegaba en 10 minutos me convertía en calabaza, como el dicho. Y él me contestó “me gustaría verte en formato calabaza”, “te quiero ver después de las cuatro”. Tal vez yo tuve una manera informal de decirle que me iba, pero no merecía recibir esa respuesta” (E.14).

Por último, **una de las funcionarias describe haber sido desplazada del trabajo en el que había sido convocada por estar cursando un embarazo.** Relata que un colega varón fue el que “advirtió” al directorio de que estaba embarazada. Por esta situación perdió el trabajo y una oportunidad de consolidación en su trayectoria:

“Cuando yo quedo embarazada, concibo a mi hijo, me habían ofrecido una asesoría legal en un instituto nacional. Me entrevistaron, quedé y luego un hombre, un colega le dijo al directorio que yo estaba embarazada y que, si me contratan como jefa de despacho, que para una abogada es un ascenso muy grande, iba a tener licencia de 6 meses, después 3 meses y bueno... no me dieron la contratación que dignamente había ganado. En ese momento me enoje mucho, lo llame, por qué me cercenó mi derecho. Era mi derecho y no por estar embarazada tengo que quedar afuera” (E.18).

Aquellas funcionarias que no han sufrido violencia, o mismo quienes la han atravesado, enfatizan que evitarla reside en su capacidad propia de poner “límites” o de construir personalidades fuertes para emitir un mensaje de “conmigo no se meten”.

**Es decir, para ellas el factor explicativo de no vivir violencias sería el carácter individual. Estas estrategias personales para escapar a los distintos tipos de violencia laboral visibilizan la necesidad de trabajar sobre mecanismos institucionales para prevenir, abordar y promover administraciones públicas libres de violencia. No sufrir violencia no debería depender de la capacidad o del carácter de una persona sino de iniciativas institucionales y normativas.**

**En síntesis.** Los testimonios refuerzan la urgencia de trabajar sobre la **transformación de la cultura política y organizacional que reproduce las desigualdades basadas en el poder en las administraciones públicas.** Las trayectorias laborales de las mujeres no deberían seguir estando atravesadas por la recurrente posibilidad de sufrir distintas violencias. Esto, además de afectar las carreras individuales, **instala una cultura organizacional en donde la violencia es aceptada, por acción u omisión, como parte de las relaciones y los procesos estatales.** La incidencia de los varones con poder que violentan, ya sea que estén en cargos superiores o no, condiciona la presencia de las mujeres en el ámbito laboral como también las tareas de gestión y funcionamiento de los Estados. De los relatos se desprende que, **si la violencia es perpetuada por una persona con peso político no sólo es más difícil manifestarlo, sino que, al hacerlo, se suele priorizar la relevancia política de quien ejerce violencia por sobre el compromiso por garantizar espacios laborales libres de violencias. Las violencias también se reproducen por la falta del acompañamiento institucional y de mecanismos concretos de abordaje.** La red que se presenta a continuación vincula gráficamente los conceptos surgidos del análisis:

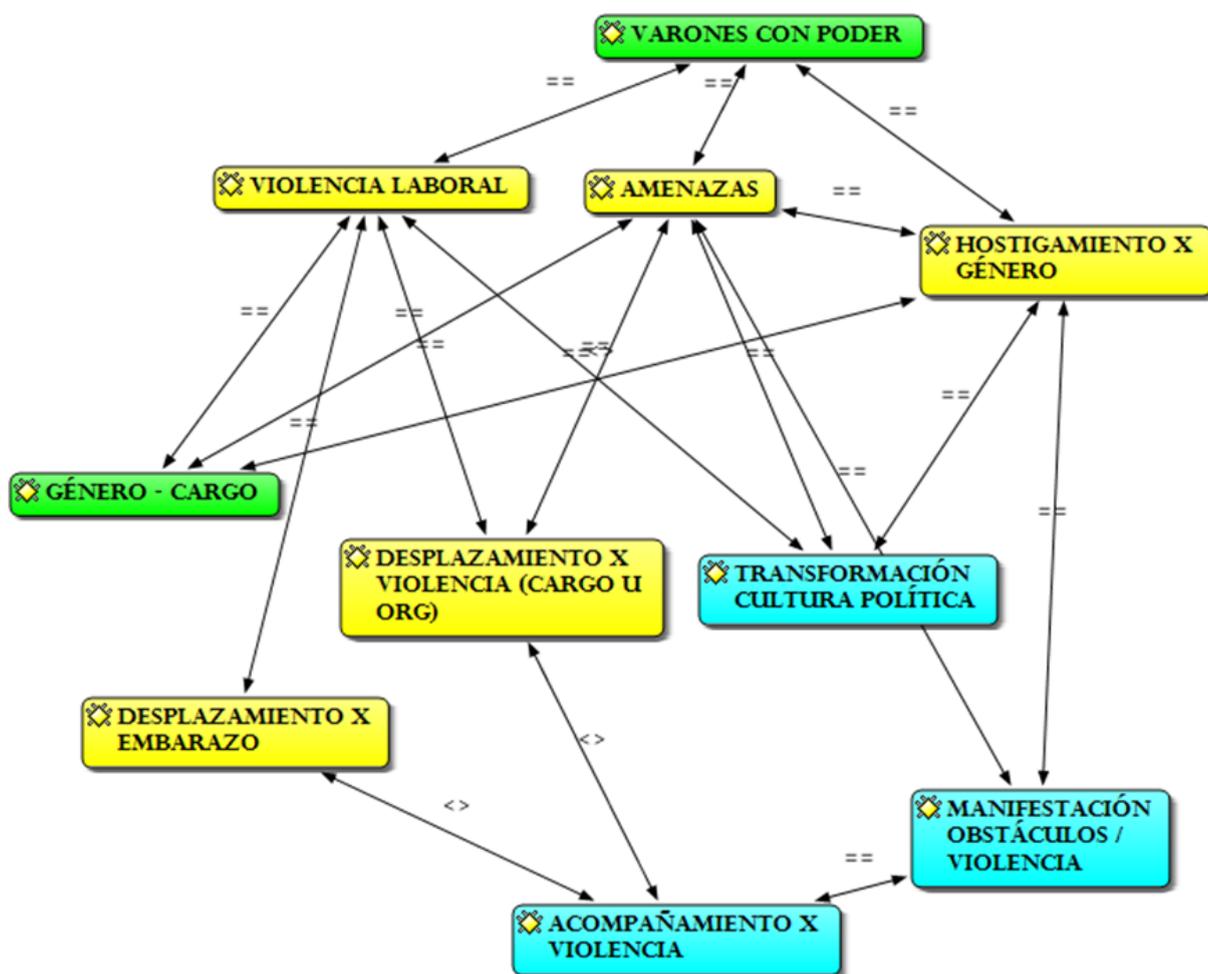


Gráfico N° 16 - Red de vínculos entre los principales conceptos asociados al análisis de los relatos sobre violencia laboral. Elaboración propia.

- **Obstáculos y condicionantes cotidianos en el acceso y ocupación de cargos jerárquicos**

La mayoría de las funcionarias entrevistadas encuentra, tanto en su recorrido como en su situación laboral actual, **condicionantes y obstáculos cotidianos en lo que hace al acceso y permanencia en cargos jerárquicos** de las administraciones públicas provinciales. Aun así, **algunas de las mujeres indican percibir igualdad en sus trayectorias laborales en el ámbito público**. Se identifica que para las funcionarias es más fácil percibir desigualdades de género respecto a su entorno laboral y a otras mujeres en espacios de conducción que en sus propios recorridos laborales. Esto resulta destacable ya que, **a pesar de percibir igualdad en su trayectoria, eso no les impide a las mujeres sensibilizarse y reconocer las desigualdades en su entorno**.

En tanto acceso aparecen tres condicionantes: a) las dinámicas políticas informales que atraviesan los espacios partidarios y las estructuras de las administraciones públicas – anteriormente se desarrollaron en relación a la conciliación del trabajo no remunerado; b) la distinción entre cargos asociados a lo técnico y cargos asociados a lo político; c) la división entre cargos masculinizados y cargos feminizados de la gestión, lo que en la literatura se define como segmentación horizontal o “barreras de cristal”. Es en este punto es donde aparece la brecha salarial. Esta es indirecta ya que está asociada a la desigualdad de acceso a áreas de gestión mejor remuneradas.

En lo que hace a los obstáculos que afectan la permanencia, las entrevistadas identifican que – además de lo desarrollado en los sub ejes anteriores – ciertos colegas subestiman el rol de las mujeres en cargos jerárquicos. Esto se da tanto con otros cargos superiores como con personal civil y/o personal a cargos, y se expresa en la cotidianeidad del trabajo como en reuniones o en la implementación de determinadas tareas.

**Acceso y ascenso a cargos jerárquicos.** Varias entrevistadas afirman que, **mientras que en el personal civil hay paridad, a medida que se asciende en jerarquía la presencia de mujeres disminuye.** Es decir, la paridad se percibe con más frecuencia en la carrera administrativa. En cambio, se identifican mayores desigualdades en la carrera o los cargos políticos de jerarquía:

“En lo administrativo veo bastante paridad en el acceso a los cargos (...) lo que sí me parece que es una deuda pendiente, incluso en el ámbito nacional, es hacia arriba, lo que son los puestos más directivos y de cargos políticos” (E4).

“Lo que es la carrera administrativa es mucho más paritario. No así en los lugares más visibles como ministerios y los demás. En secretarías hay más mujeres y en donde hay más presencia es en lo que es encargadas de personal y directoras” (E.8).

“Mirá, la administración si uno lo ve como toma la torta de empleados, lo ves por género, la mayoría son mujeres. Pero sí, a mayor responsabilidad menor presencia de mujeres. No es que te discriminen dentro de la toma de decisiones, O sea, no es que mi voz vale menos, pero sí que hay espacios donde concretamente hay menos mujeres” (E.14).

“Deberíamos poder participar activa e igualitariamente en los espacios de decisión política, no sólo técnicos. El ocupar un cargo técnico yo creo que está de algún modo conquistado (...) en lo que es la construcción de la carrera política, falta” (E.9).

Las normativas que hacen a las carreras administrativas equiparan las condiciones de acceso, permanencia y remuneración entre varones y mujeres, con excepción de las áreas de gestión masculinizadas. En cambio, **los cargos de carrera política al presentar mayor discrecionalidad son más plausibles de reproducir desigualdades de género.**

A partir de los relatos de las entrevistadas se identifica que las dinámicas políticas informales que se dan dentro de las estructuras de los Estados inciden en las

posibilidades de ocupar un cargo jerárquico. Al indagar sobre estas dinámicas, **las entrevistadas describen que más allá de los requerimientos técnicos de los organismos y los puestos de decisión, hay designaciones y estructuraciones políticas que se definen en espacios informales a los que acceden mayormente los varones.** Al igual que en el apartado de trabajo no remunerado, algunas entrevistadas hablan de “los asados” o los “partidos de fútbol”, por ejemplo.

“Siempre decimos que los problemas son los asados, porque los hombres se juntan a comer asados y ahí definen un montón de cosas, pero a las mujeres no las invitan a comer esos asados” (E.2).

“Sí, hay desigualdad en la parte política, muchas mujeres se identifican con lo que estuve comentado. La dinámica familiar se contradice con lo político partidario, lo que conlleva a que no estemos en condición de estar en cargos políticos o que alguien lo proponga (...) yo elijo priorizar a mi familia y los horarios de la política a veces son un sábado a las 10 de la noche, y eso nos excluye” (E.3).

“Esa dinámica existe, está el asado, el partido de fútbol y está la juntada con horarios donde no se puede asistir (...) los resultados de esas reuniones si después no están consensuados con los cargos que gestionan y demás entonces se están tomando decisiones que dejan afuera a las mujeres” (E.13).

Por otro lado, varias funcionarias indican que hay distinciones en el ámbito público entre los cargos técnicos y los cargos políticos. **Muchas de ellas identifican que se sienten más cómodas en cargos técnicos ya que dependen de su propia experiencia y capacidad en la materia.** En cambio, **los cargos políticos suponen mayores disputas en contextos en donde el status de las mujeres, o el acceso de las mujeres a los espacios informales se ven restringidos.** Otras afirman que incluso dentro de las áreas de gestión técnica que conducen, cuando se trata de actividades políticas o de representación, se les da prioridad a los varones por sobre las mujeres. Es decir, **la desigualdad, en cargos técnicos, se expresa en la**



## **restricción en la participación de las decisiones políticas alrededor de la gestión:**

“(…) Creo que son áreas que están muy vinculadas a lo técnico y no a lo político, hay como un prejuicio sobre eso, y creo que lo que más nos cuesta a nosotras es participar de espacios de decisión política más que de decisión técnica y ahí creo que está la diferencia (…) Te podría dar un ejemplo muy claro: hubo ahora dos misiones comerciales, una a Silicon Valley y la otra a Barcelona, donde se trataron temas de tecnología, y los funcionarios provinciales e intendentes que viajaron, son todos varones, cuando hay áreas como la nuestra, conducidas por mujeres, que trabajan estos temas y fue gente que no tiene nada que ver con la temática pero la decisión política de quiénes iban a esos espacios pasa por otro lado. Entonces creo que ahí es donde nosotras todavía no hemos alcanzado las conquistas necesarias, que se nota mucho más en áreas que tienen más peso político que técnico como yo te digo esto, por ejemplo: producción, infraestructura, temas de otro tipo de decisiones que se ponen en juego que cuesta más todavía que llegar a áreas como las que conducimos nosotras” (E. 9).

“Ocupar lugares técnicos en la gestión no necesariamente implica participar de las decisiones políticas” (E.16).

Además, algunas entrevistadas registran que, por ser mujeres, transitan mayores exigencias a la hora de proponer políticas o tareas de gestión respecto a sus pares varones. Perciben que en reuniones su voz vale menos. Una de las funcionarias relata cómo, a partir de la demostración de su capacidad, pudo empezar a conducir espacios paritarios con lógicas más manejables y amigables en lo que hace a horarios y tratos entre las partes:

“En la medida que podemos tratamos de que las reuniones tengan una lógica que nos resulte más manejable a las mujeres que participamos. Por ejemplo, con los horarios, priorizamos que no sean jornadas muy extensas, aunque sean más días. Son espacios que se conquistan. Primero tenés que estar ahí,

demostrar que sos buena y después podés empezar a poner un poco tus reglas” (E.14).

Muchas de las funcionarias asocian la desigualdad cotidiana en la masculinización y feminización de las áreas de gestión. En otras palabras, **se perciben barreras de cristal**. Esto quiere decir que, además de notar desigualdad en la presencia de mujeres a medida que se asciende en cargos jerárquicos, **hay barreras de acceso sobre determinados organismos asociados a lo masculino – que en general tienen mayor valor social**, por ejemplo: economía, infraestructura, tecnología, fuerzas de seguridad, producción, entre otras áreas. De hecho, al nombrar ejemplos de colegas que han llegado también a puestos de decisión, se mencionan con especial énfasis a aquellas que además ocupan este tipo de áreas de gestión.

Sobre este punto es la única vez que aparece entre las entrevistadas la afirmación de que existe una brecha salarial. **Esta brecha es indirecta ya que se asocia al acceso a determinadas áreas que están mejor remuneradas y más valoradas dentro de las administraciones públicas. Las estructuras de escalafones salariales impiden la brecha salarial al abandonar la discrecionalidad en la remuneración.** Mismo cargo supone misma remuneración:

“Yo lo que observo, la disparidad o las brechas, es en los suplementos que tienen distintas funciones. El suplemento de personal informático es notoriamente superior al suplemento que hay en educación y la brecha si la observo es en esta cuestión más de los sectores. Si bien como les decía las remuneraciones o iguales, las brechas son por suplementos de los sectores determinados. Los planteles de personal informático proporcionalmente son más varones que mujeres así que se da la brecha salarial por el motivo de los sectores” (E.4).

Esto es destacable ya que, a diferencia del sector privado, **el sector público a nivel federal ha avanzado normativamente en una estructura de asignación de salarios que evita la discrecionalidad y que garantiza la equidad remunerativa entre sus trabajadoras y trabajadores**. Esto puede ser un modelo para promover

iniciativas en el sector privado. Se encuentra, de todas formas, un desafío en **achicar la brecha salarial indirecta, producto de la diferencia en las posibilidades de acceso a puestos de trabajo que suelen estar masculinizados y están mejor remunerados, como las áreas de gestión asociadas a sistemas y tecnología.**

**Obstáculos que condicionan la permanencia.** Las entrevistadas indican que muchas veces se topan con obstáculos cotidianos a los que tienen que responder con estrategias propias. Por ejemplo, relatan que es común **encontrar algún colega o incluso algún trabajador a cargo que tiene mayor reticencia a dialogar o recibir una indicación por parte de una mujer.** En estos casos, hay quienes no las tratan apropiadamente por su rol, o no les contestan los mails o el teléfono. Además, algunas entrevistadas reconocen **haber vivido incomodidades en eventos públicos o políticos.** Por ejemplo, una de las entrevistadas, con uno de los cargos de mayor jerarquía, cuenta como en varios eventos políticos la confundieron con la secretaria privada del gobernador por ser mujer y estar a su lado. Algunos relatos ejemplifican esto:

“Sentís que tenés gente que por ser mujer te tratan de una forma que a un varón no se lo harían. Pero como sos mujer...vos estás hablando y hacen que están durmiendo, que no te prestan atención. Es una franja de gente de determinada edad que le está costando adaptarse a eso” (E.16).

“Tengo colegas, compañeros a los que conozco y quiero muchísimo pero yo le digo a mi compañero siempre “andá y hablá vos con él” porque a él no le gusta hablar con mujeres y si yo quiero un resultado lo busco por ese lado” (E.7).

Una de las entrevistadas pone énfasis en cómo a las mujeres se las desestima – incluso por otras mujeres – por cuestiones que no son en ningún caso relevantes para evaluar su desempeño profesional:

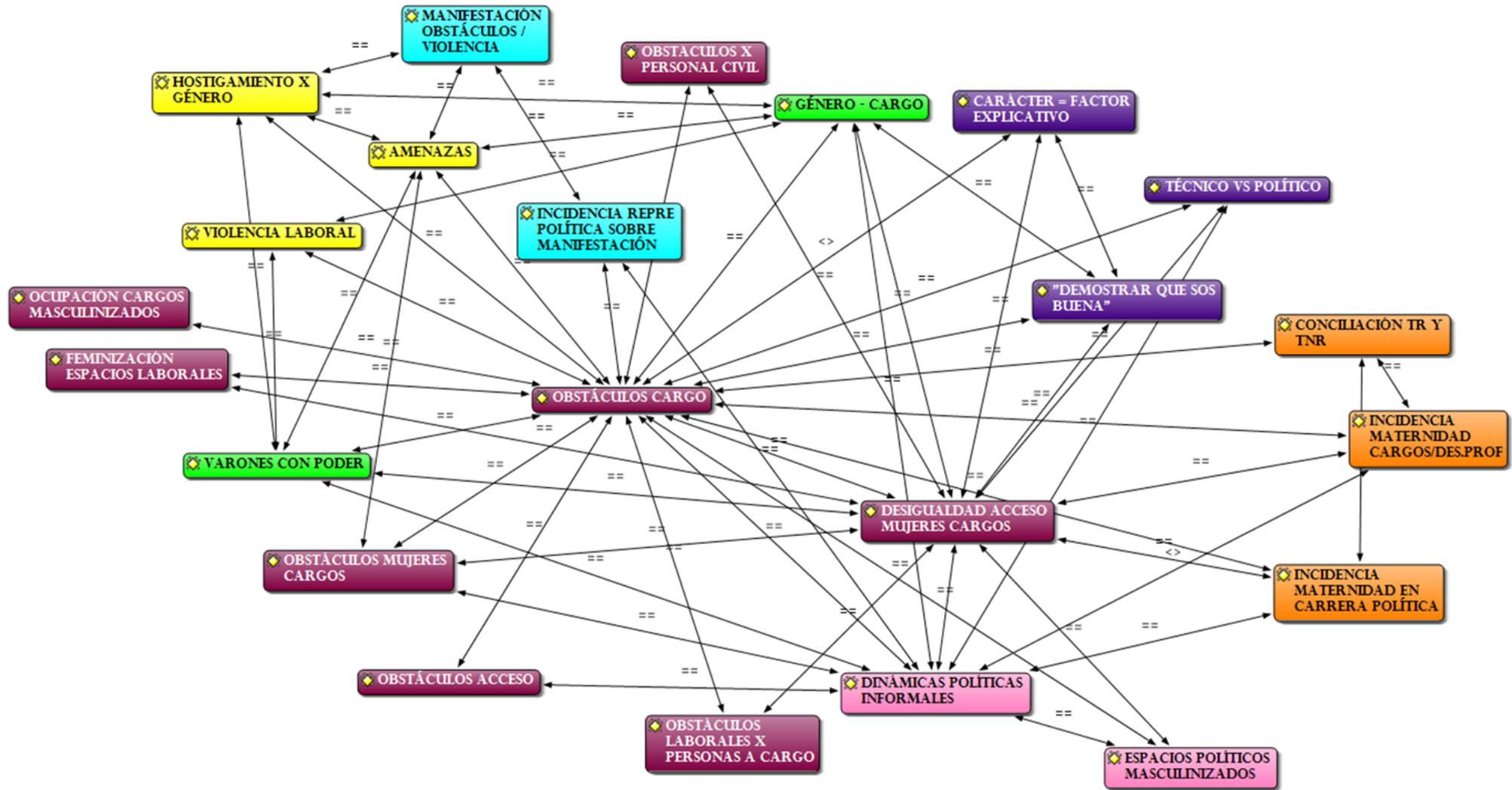
“A la vicegobernadora la critican por la ropa. A mí me llama la atención de gente que son profesionales. O sea, ¿qué te preocupa los zapatos que se pone o si va de zapatillas a un evento? (...) Tenemos la posibilidad de tener una mujer



que nos represente. Y si tanto trabajamos e intentamos que nuestra palabra se escuche, no vamos a ir justo al detalle de cómo te vestís... pero bueno pasa” (E.1).

**En síntesis.** Todas las mujeres entrevistadas encuentran, en su trayectoria propia o en la de otras colegas, condicionantes y obstáculos en el acceso y permanencia en cargos jerárquicos. Estos se asocian a las **dinámicas políticas informales que se reproducen en las estructuras del Estado, en la masculinización de los espacios de poder y de determinadas áreas de gestión, en la circunscripción de las mujeres a decisiones técnicas y no así políticas, y en malos tratos o subestimaciones cotidianas.** Estos condicionantes son enfrentados por las mujeres a partir de estrategias individuales que se forjan a lo largo de sus carreras profesionales. Se precisa un trabajo sobre las prácticas organizacionales para modificar estos obstáculos que nada tienen que ver con la capacidad ni con el desempeño. **Las barreras cotidianas entorpecen el camino hacia una administración pública que como sistema debe ser equitativo para aumentar su eficiencia y eficacia, además de garantizar la igualdad en las condiciones laborales para sus trabajadoras y trabajadores.** A continuación, se presenta la red vincular agregada entre las principales categorías presentadas en este segundo apartado analítico:

Gráfico N°17- Red de vínculos entre los principales conceptos asociados al análisis de las percepciones de las entrevistadas en torno a las condicionantes en el acceso y permanencia en cargos jerárquicos. Elaboración propia.



### 3. Mujeres en espacios de conducción y decisión: desafíos hacia la igualdad

Tras haber identificado los condicionantes por razones de género que atraviesan las trayectorias laborales de las entrevistadas, este tercer y último apartado tiene como objetivo desarrollar los aspectos propositivos que se identifican en los relatos. Es decir, las percepciones que tienen las entrevistadas respecto al impacto y las características de las mujeres en espacios de decisión; el reconocimiento del avance de las agendas de género en el ámbito provincial y el rol de las autoridades superiores en este sentido; y los desafíos pendientes hacia la igualdad en las administraciones públicas provinciales.

Se identifica que el impacto de la presencia de mujeres en cargos jerárquicos es positivo por dos motivos. Por un lado, por el **efecto contagio que genera. La presencia de mujeres resulta un antecedente para otras mujeres que están realizando su carrera profesional en el ámbito público.** La presencia de colegas las anima a apostar por ocupar puestos de conducción y decisión. Además, **promueve que la cultura organizacional, que es reticente a la apertura de estos espacios hacia las mujeres, se vea tensionada y empujada hacia el cambio.** En este sentido, la presencia de mujeres en cargos jerárquicos obliga en cierta medida a que el personal civil y las autoridades superiores se vean en la necesidad de adecuar prácticas masculinizadas y aceptar compartir espacios de poder con mujeres:

“Yo creo que sí, que las mujeres en cargos jerárquicos abren puertas (...) Yo creo que, sin duda, las mujeres que empiezan a discutir en áreas donde antes no había espacio abren puertas para otras mujeres, pero también para que esos temas tengan otra perspectiva de discusión, otros niveles de planificación...”  
(E.9).

Por otro lado, las entrevistadas concuerdan en que las mujeres cuentan con características en el desempeño profesional que las destacan en la conducción de la gestión y de la toma de decisiones. **Estas características se asocian a la empatía, la promoción del trabajo en equipo, la capacidad de resolver varias cosas a la vez, y la experiencia en sortear barreras, obstáculos y conflictos.** Esta

caracterización se relaciona, en algunos casos, con la condición de ser madres. La maternidad forja en las mujeres características asociadas a la femineidad que son útiles para el desarrollo profesional. Si bien esto podría leerse como una reproducción de un estereotipo social, también puede tener una interpretación alternativa: **se politiza la maternidad como experiencia vital de las mujeres y se la reconoce como una vivencia que genera atributos en las mujeres que luego implementan en otros espacios de la vida.**

En otros casos, estas características se relacionan con la experiencia de atravesar obstáculos y barreras en sus trayectorias por su condición de género. Es decir, **las vivencias asociadas a la desigualdad, los malos tratos, las dobles exigencias, la cantidad de responsabilidades, la superación de obstáculos, se transforman en herramientas individuales para ocupar con éxito cargos jerárquicos. Además, se destacan los niveles formativos y técnicos con los que las mujeres cuentan a la hora de ocupar espacios de decisión:**

“La mujer formada, capacitada, con conocimientos aporta mucho a la gestión (...) la capacidad que tiene la mujer de criar hijos, conducir una casa. La mujer tiene cualidades en el desempeño de varios roles y le aporta a la gestión esta perspectiva mucho más abierta, mucho más empática a la gestión pública (...) No por el mero hecho de ser mujer porque puede que si no tiene esa competencia en un cargo pueda realmente no desempeñarse correctamente (...) Pero la mujer formada, capacitada, con competencias puede aportar a la gestión pública mucho porque suma las cualidades personales y las cualidades requeridas por el ejercicio de varios roles” (E.5).

“Las mujeres aparte somos más luchadoras porque tenemos que ganarnos los espacios. Es como que siempre, siempre pensamos que se nos hace un poco más difícil y eso nos fortalece” (E.17).

“100% Nosotras tenemos una visión general (...) podemos estar en varios temas, ordenarlos por urgencia y dando una respuesta efectiva. Lo mismo pasa en el ámbito laboral” (E.18).

“Las mujeres que han accedido a cargos decisorios de alto nivel jerárquico en la provincia, coinciden que también son mujeres muy solventes técnicamente en lo suyo (...) las mujeres que ocupan esos espacios son mujeres también preparadas con trayectorias profesionales específicas y eso da una impronta en las áreas que conducen distinta de lo que se venía haciendo antes” (E.9).

En tanto agendas de género provinciales, se destacan presupuestos con perspectiva de género, inclusión de mecanismos institucionales de cuidados como convenios con guarderías cercanas en los espacios de trabajo, la transversalización e incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas públicas con apoyo del área rectora de género, la promoción del cupo laboral trans, la ocupación por parte de mujeres de áreas masculinizadas de gestión, el diseño de manuales de buenas prácticas y respeto de las diversidades sexuales, y la institucionalización de las políticas de género en áreas con rangos ministeriales o de secretarías. Además, algunas entrevistadas mencionan la relevancia de los protocolos y licencias específicas por violencia de género. **Las agendas de género son diversas a nivel federal y aparecen con mayor intensidad en algunas provincias, mientras que en otras se percibe una reticencia a avanzar con mayor firmeza en iniciativas concretas desde una perspectiva de género y diversidad.**

**La mayoría de las entrevistadas reconoce que cuando las autoridades superiores – en especial quien ocupa la gobernación – se comprometen con la agenda de género o con la incorporación de la perspectiva de género y diversidad, se evidencian cambios y avances concretos en materia de equidad e igualdad.** Algunas entrevistadas dan cuenta de que sus gobernadores/as han tomado el compromiso de mantener gabinetes paritarios, por lo que, si un ministro o ministra deja su cargo, se garantiza reemplazarlo/a por alguien de su mismo género. La voluntad política de construir desde la igualdad y la paridad tiene resultados concretos sobre las administraciones públicas. Por el contrario, se da cuenta que cuando desde la gobernación no se asume este compromiso, no se sostiene una política de paridad en los gabinetes o en los cargos jerárquicos superiores. En estos casos, a lo largo de la gestión se reduce la presencia de mujeres en los puestos de

decisión. Por lo tanto, **la acción o la omisión de la agenda de género – específicamente asociada a la igualdad en el acceso a cargos jerárquicos – por parte de la gobernación o de las autoridades superiores tiene efectos bastante inmediatos a la hora de promover u obstaculizar la presencia de mujeres en puestos de conducción y decisión.**

Para concluir, a todas las entrevistadas se les consultó cuáles consideran son los **desafíos pendientes para avanzar hacia la igualdad en las administraciones públicas provinciales. Todas las mujeres desarrollaron propuestas concretas que se encuentran interrelacionadas entre sí. La sensibilización sobre su propia experiencia, las percepciones respecto a las experiencias de otras colegas, y el reconocimiento de las desigualdades de género en las administraciones públicas provinciales las posiciona como protagonistas de la transformación.** Además, reconocen la **capacidad de las administraciones públicas de encabezar iniciativas que modifiquen sus propias estructuras y cultura organizacional hacia la igualdad.** Este proceso supone incorporar los avances de la agenda de género en la sociedad civil como también aportar propuestas concretas que sirvan como modelo para otros ámbitos.

Los desafíos hacia la igualdad, y las propuestas asociadas, que se sintetizan de los relatos son:

- ❖ Fortalecer la **sensibilización y la concientización** sobre las desigualdades de género a partir de herramientas de formación y capacitación (como la Ley Micaela) en horarios accesibles para las trabajadoras y trabajadores.
- ❖ **Identificar y sistematizar las desigualdades de género** para su transformación. Recuperar la voz de las mujeres. **Producir datos y evidencia** para mitigar las desigualdades.
- ❖ Promover **programas que incentiven la incorporación de mujeres** capacitadas y formadas en cargos de decisión.
- ❖ Incorporar a las mujeres en gabinetes con el **compromiso de sostener la paridad a través de esquemas estratégicos y planes de acción.**



Transformar las visiones que reproducen que las mujeres lleguen a cargos porque son “algo de alguien” o porque responden a intereses particulares de alguien, en general varones.

- ❖ **Institucionalizar la perspectiva de género** en los procesos estatales para ayudar a la **maduración de las organizaciones públicas en tanto transformación de su cultura.**
- ❖ **Promover, fortalecer, o crear normativas específicas de violencia de género** y complementar con prevención y herramientas concretas para el abordaje (que disminuya la discrecionalidad y la falta de interés en accionar ante estos hechos).
- ❖ **Dialogar con la sociedad civil, la academia, y el sector privado** para pensar estrategias para mitigar las desigualdades.
- ❖ **“Des-masculinizar” áreas de gestión que están mejor remuneradas y que tienen más prestigio.** Conquistar espacios técnicos-políticos tradicionalmente ocupados por varones. Romper con la “complicidad” de los varones en áreas de gestión masculinizadas para que no se reproduzcan barreras para el acceso de las mujeres en estos puestos.
- ❖ **Socializar entre las mujeres las vías de reclamo,** los procedimientos administrativos, las vías de acceso a sus derechos para empoderarlas.
- ❖ **Ganar espacios en las carreras políticas. Promover la participación de las mujeres en espacios de decisión políticas** y no solo técnicos. **Transformar la cultura política-partidaria para que sea un espacio válido para las mujeres.**
- ❖ **Generar espacios de mujeres líderes** para promover la agenda de género y la igualdad de oportunidades. Construir un **diálogo común entre las mujeres de distintos organismos como también de distintos espacios políticos partidarios.** La división entre las mujeres afecta a los recorridos y a las posibilidades de transformar las desigualdades.

**En síntesis.** Es destacable como todas las mujeres entrevistadas, reconociéndose o no cercanas a la perspectiva de género, tienen propuestas, iniciativas, y políticas



concretas para avanzar hacia la igualdad en las administraciones públicas provinciales. **Las nociones conceptuales de institucionalización y transversalización de la perspectiva de género se materializan en acciones programáticas posibles y viables desde sus propias experiencias en el sector público.** Los desafíos son muchos y son complejos porque requieren de una modificación estructural y de raíz de la cultura organizacional, y porque en la práctica exigen la articulación de distintos mecanismos institucionales y administrativos. A pesar de ello, los desafíos se encuentran bien identificados y cuentan con una diversidad de respuestas posibles esgrimidas por mujeres que hace ya varios años se desempeñan en el sector y conocen su potencial.

**La clave, entonces, parece estar dentro de las mismas organizaciones públicas, en la experiencia y en la voz de las trabajadoras y funcionarias que, a pesar de toparse con barreras y obstáculos, construyen trayectorias a partir de su desempeño profesional y de su experiencia formativa.** Los Estados provinciales tienen la oportunidad de encabezar el cierre de brechas de género y de promover modelos de ambientes laborales basados en la igualdad de oportunidades, logrando estructuras y procesos más eficientes y eficaces basados en los derechos de las personas. **La transformación de la cultura política y organizacional de las administraciones públicas provinciales es el principal desafío, pero también un objetivo específico sobre el cual trabajar a nivel federal.**

## 5. Normativas provinciales con perspectiva de género: iniciativas institucionales hacia la igualdad

Los componentes analizados previamente apuntan a conocer las realidades provinciales en materia de acceso y permanencia de mujeres en cargos jerárquicos en el empleo público. Este apartado tiene como objetivo describir y analizar el contexto normativo federal en materia de género y diversidad. El avance en normativas específicas permite distinguir si las desigualdades de género que se expresan en las administraciones públicas provinciales forman parte de la agenda estratégica de las políticas de empleo público.

Para la sistematización y el análisis, las normativas se agruparon en dos categorías o conjuntos: aquellas específicas para abordar la violencia laboral por razones de género, y aquellas normativas de género y diversidad enmarcadas en la búsqueda de la igualdad de oportunidades. Como se mencionó previamente en el diseño metodológico, las técnicas de recolección variaron según el tipo de normativa. Se realizaron dos matrices de análisis para cada conjunto de normativas, ambas basadas en la “Matriz de Análisis para la identificación de políticas justas de igualdad de género” (CEPAL, 2012).

En el caso de los protocolos y licencias (primer conjunto de normativas) se incluye en el análisis: el anclaje normativo de las normas (provincial, nacional e internacional) que hace a los marcos de sentido sobre el que se apoyan; la autoridad de aplicación; alcance de la norma (si abarca, o no, a todo el sector público provincial); la definición del tipo de violencia y del sujeto de la norma, con el fin de detectar cómo se define el problema y la injusticia de género; y las características de implementación y evaluación de la norma. Además, se trabaja sobre las características de implementación: si hay obligatoriedad de presentar una denuncia judicial para activar los abordajes; si supone mecanismos de monitoreo y evaluación; si establece registro de casos; si se promueve iniciativas de prevención; y si impulsa la relación con la sociedad civil para implementar o fortalecer los protocolos y licencias vigentes.

En lo que hace a las normativas de género y diversidad para la igualdad de oportunidades (segundo conjunto de normativas) el análisis incluye: objetivo de la acción estatal; anclaje normativo (provincial, nacional e internacional); autoridad de aplicación; mecanismos de monitoreo y evaluación; alcance de la norma; y si supone algún tipo de relación con la sociedad civil. A su vez, para detectar cómo se identifica el problema y la injusticia de género se incorpora la identificación del eje principal de la norma y la línea preponderante de la política. Ambos puntos son en base a la conceptualización de políticas sensibles al género: afirmativas, compensatorias, con perspectiva de género, o de transversalización (Rodríguez Gustá, 2008).

### El abordaje provincial de la violencia laboral por razones de género en el ámbito público

Los protocolos para el abordaje de la violencia por razones de género en el ámbito laboral público son un mecanismo institucional de las administraciones para intervenir ante hechos de violencia laboral. Estos son un avance normativo en el sector público ya que visibilizan la problemática y establecen herramientas de activación e intervención de las autoridades y organismos encargados para el cuidado de la víctima de violencia y, en algunos casos, para prevenir que se reproduzcan estas prácticas en su interior. Además, la mayoría de las jurisdicciones cuentan con licencias específicas por violencia de género. Es decir, dentro del régimen de licencias se incluye el derecho a justificar ausencias ante el hecho de haber sufrido violencia por razones de género cualquiera sea el ámbito (laboral, intrafamiliar, etc).

Los resultados del relevamiento indican que **10 provincias cuentan con protocolos para el abordaje integral de la violencia laboral por razones de género**. En estas 10 provincias se identifican **también licencias específicas por violencia de género**. Por el contrario, **14 provincias no cuentan con protocolo específico para la actuación ante casos de violencia de género laboral en el ámbito público**<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Cabe mencionar que el relevamiento está actualizado a marzo 2023. Varias provincias se encuentran en proceso de promoción de este tipo de normativas por lo que se espera que en un futuro cercano aumente la cantidad de jurisdicciones con protocolos y licencias.



Gráfico N° 18 - Cantidad de provincias con y sin protocolo. Elaboración propia.

Dentro de las 14 provincias que no cuentan con protocolo, **5 de ellas tienen licencias específicas por violencia de género**. De aquí se desprende que en estas administraciones públicas provinciales la problemática e injusticia de género está identificada, lo que marca un precedente normativo. Es decir, **en total 15 provincias incluyen en sus regímenes licencias concernientes a la violencia de género**.



Gráfico N°19 - Cantidad de provincias con y sin licencias específicas por violencia de género en el conjunto de jurisdicciones sin protocolo. Elaboración propia.

A su vez, 8 provincias dentro de este grupo declararon estar trabajando para la creación de protocolos y licencias específicas (en el caso de las jurisdicciones que no cuentan con estas últimas). Mientras que 4 expresaron interés y necesidad en avanzar en la creación de este tipo de normativas.



Gráfico N° 20 - Cantidad de provincias en proceso de trabajo, con interés, o sin expresiones respecto a la promoción de protocolos y licencias por violencia laboral por razones de género. Elaboración propia.

**Análisis de los protocolos vigentes.** En materia normativa: **9 de los 10 protocolos analizados se apoyan sobre normas provinciales para la implementación de la normativa; 6 también incluyen como antecedente normativas internacionales; y 5 protocolos amplían su marco con normativas internacionales.** Se destacan el caso de Córdoba, Río Negro, Santa Cruz, Santa Fe y Tierra del Fuego que cuentan con un amplio marco normativo que incluye leyes del nivel provincial, nacional e internacional. Esto le imprime solidez a la norma a la hora de reconocer y definir la problemática de la violencia laboral por razones de género. En lo que hace al antecedente normativo internacional, se destacan las referencias a la "Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer" (Convención de Belem do Para) en 3 casos, a la Convención sobre Eliminación de

todas las Formas de Discriminación contra la Mujer" (CEDAW) en todos los casos, y al Convenio 190 de la OIT en 3 de los 5 protocolos.

En el nivel nacional, la principal referencia normativa es la Ley Nacional N°26.485 de Protección Integral a las Mujeres. En algunos protocolos también se incluyen la Ley de Identidad de Género N°26.743; la Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género N°27.499; y la Ley Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo N°27.580.

**En los 10 protocolos analizados, las autoridades de aplicación varían . Entre los organismos se reconocen áreas de Políticas de Género, Derechos Humanos, Recursos Humanos, Violencia Laboral, y Trabajo. Las jerarquías de las autoridades de aplicación también son diversas,** se encuentran: comisiones, consejos, oficinas provinciales, secretarías, subsecretarías, direcciones y ministerios. En 9 provincias, el protocolo se aplica a partir de la articulación con otros organismos como las áreas rectoras de género, de Recursos Humanos, de Trabajo, entre otras. Se destacan el caso de Chaco, Jujuy, Santa Cruz, y Tierra del Fuego en los cuales la autoridad de aplicación o de articulación es un órgano específico de tratamiento de la violencia laboral y/o de las temáticas relacionadas al género y la igualdad de oportunidades. Por otro lado, 9 de los 10 protocolos analizados abarcan todo el Sector Público Provincial.

**Las definiciones con las que los protocolos nombran el tipo de violencia que abordan son distintas. 6 protocolos la definen como “violencia de género”, mientras que los otros 4 protocolos la definen como “violencia laboral” en general.** A partir de conversaciones con representantes provinciales -protagonistas del proceso de implementación de estas normativas- se distingue que aquellas normativas que utilizan la noción de “violencia laboral” buscan contemplar la violencia de género, pero no restringirse a esta, sino más bien abarcar otros hechos de violencia en el ámbito laboral. **Si bien esto resulta una iniciativa favorable, cabe mencionar que la necesidad de incluir definiciones y abordajes específicos para las violencias por razones de género en el ámbito laboral en este tipo de normativas . Aún hoy, como indica la evidencia, las mujeres y personas LGBTI+**

**son los sujetos más afectados** en su desarrollo profesional y laboral por el hostigamiento, acoso, maltrato, abuso y otros tipos de violencia por su condición de género.

Se destaca el caso de Santa Cruz ya que, si bien en el protocolo se utiliza la definición de “violencia laboral” en general, incluye en toda la normativa la perspectiva de género y diversidad (Resolución N° 412; MTEySS/2021). Esto permite que contemple otros tipos de violencia sin desconocer la urgencia de atender los hechos de violencia por razones de género, barrera concreta en la promoción igualdad de oportunidades en el ámbito público. Las herramientas de abordaje que esgrime con perspectiva de género y diversidad son el respeto a la identidad autopercebida, la premisa de no revictimización, la credibilidad a la persona como premisa fundamental, la promoción de políticas de prevención, entre otras.

Asociada a la definición de violencia, se analiza cuál es el sujeto principal de los protocolos provinciales. **Aquellos protocolos que se estructuran en base a la noción de violencia de género (6) definen como sujeto a las mujeres. En 4 casos además se incluyen a las personas LGBTI+. Los protocolos basados en la noción de violencia laboral delimitan a los trabajadores del sector público provincial como sujeto de la norma.** Nuevamente, es necesario remarcar la relevancia de que las normativas, en la intención de ampliar su capacidad de acción, no pierdan la especificidad de atender la problemática de las violencias por razones de género en el ámbito laboral.

En lo que hace a las características de implementación, primeramente, se analiza el requerimiento, o no, de una denuncia judicial previa para la activación de los protocolos. **9 de los protocolos analizados no exigen que la víctima de violencia laboral presente una denuncia judicial para iniciar la intervención. La relevancia de este punto reside en la naturaleza de la violencia en estos ámbitos.** Como establece el texto del protocolo de la provincia de Chaco:

“Es notable la dificultad probatoria que existe en los casos de conflicto y/o violencia laboral; debido a múltiples factores que podrían enumerarse (...)

miedo de los compañeros de trabajo a involucrarse en una situación que podría perjudicarlos laboralmente (...) naturalización de los malos tratos (...) ausencia de formalismo, quien ejerce malos tratos aprovecha que en el común de las dependencias las órdenes se imparten de manera verbal (...) ausencia o ineficacia de mecanismos que permitan conocer las funciones y roles de quienes cumplen servicio” (Texto de la Ley N°2772-L, p:12)

Ante esta dificultad identificada, el protocolo de Chaco propone la creación de un equipo interdisciplinario con la tarea de identificar la existencia del tipo de violencia y activar las herramientas contempladas en la norma. La exigencia de una denuncia judicial ante este tipo de hechos puede entorpecer o incluso evitar que la persona que sufre violencia laboral se manifiesta y pida un acompañamiento institucional, lo que garantiza la impunidad y continuidad de quien ejerce esta violencia.

En segundo lugar, **9 de los 10 protocolos analizados incluyen mecanismos de monitoreo y evaluación.** Esto es alentador ya que – producto de la generización del Estado – las normativas que buscan transformar la cultura organizacional en pos de la igualdad de oportunidades pueden encontrar obstáculos y reticencias burocráticas en su implementación. **La definición de estrategias de monitoreo de las normativas permite evaluar la correcta implementación como también identificar posibles barreras internas dentro de las administraciones públicas.**

Asociado a esto, **en 7 protocolos se establece la creación de un registro de casos en los cuales se activó el abordaje por razones de violencia laboral.** La construcción de evidencia en torno a una normativa es un **mecanismo de monitoreo como también una herramienta para la formulación de nuevas iniciativas políticas y administrativas.**

**Por otro lado, en 6 de los protocolos se encuentra incluida la promoción de iniciativas de prevención.** Como se expuso previamente, el abordaje de las violencias laborales precisa de una transformación de la cultura organizacional, sobre todo de la naturalización de las relaciones de poder desiguales basadas en los estereotipos de género. Esta transformación se acompaña con un abordaje concreto



ante el hecho consumado, pero también con herramientas que permitan prevenir y evitar que la violencia se siga reproduciendo al interior de las estructuras del Estado. El protocolo de la provincia de Neuquén ejemplifica este punto:

“La prevención contemplará acciones de sensibilización, capacitación y difusión orientadas a desmitificar patrones y estereotipos que reproducen la violencia laboral, la violencia laboral por razones de género y la violencia doméstica. Se implementarán campañas destinadas a fomentar lugares de trabajo seguros, saludables, inclusivos, armoniosos y libres de violencia y acoso. Asimismo, propiciará instancias de resolución de conflictos a partir de un trabajo grupal y colectivo que permita reflexionar sobre los factores, circunstancias y/o condicionantes que propicien situaciones conflictivas” (Decreto 2190/2022, p:8).

**Por último, solo en un caso se detecta la promoción de la relación con la sociedad civil en su protocolo.** Se destaca por esta razón a la provincia de Tierra del Fuego:

“Con el fin de realizar un seguimiento cualitativo y cuantitativo de la problemática de violencia y acoso laboral, y con el propósito de que esta tarea brinde información suficiente para la elaboración de nuevas medidas de abordaje y/o perfeccionar las existentes, se hace necesario la creación de un observatorio de violencia laboral y acoso en la provincia de Tierra del Fuego AelIAS, el que será integrado por diversos actores del mundo laboral (...) trabajará activamente y en conjunto con la red territorial, con el objetivo de evaluar tanto las políticas públicas creadas (...) como así también las propuestas de mejoras (...)” (Decreto 2270/22. P:18)

Según la matriz de análisis de CEPAL (2012) este tipo de acciones estatales se fortalece al establecer alianzas interinstitucionales con la sociedad civil. Estas alianzas suponen la búsqueda de consensos y la coordinación de las acciones necesarias para la promoción y la implementación de las normativas. En materia de género y diversidad, la movilización ciudadana y las redes de la sociedad civil son protagonistas en la promoción de las agendas necesarias hacia la igualdad. En este sentido,

**normativas como los protocolos precisan de un acompañamiento ciudadano para fortalecer y actualizar sus marcos de sentido como también sus mecanismos de abordaje y de prevención.**

**Análisis de las licencias específicas por violencia de género.** Las licencias específicas por violencia de género, presentes en 15 provincias, se analizaron con la matriz utilizada para los protocolos. Esto permite presentar el análisis de forma resumida tras la presentación en profundidad de lo realizado para los protocolos.

**Los marcos normativos referenciados en las 15 licencias son en su mayoría provinciales.** En 8 licencias se hace referencia al marco normativo nacional, mientras que en solo 1 licencia se incluyen también referencias a normas internacionales asociadas a la igualdad de derechos.

**Las autoridades de aplicación en 12 licencias son las autoridades máximas de Recursos Humanos correspondientes al lugar de trabajo de quien realiza la solicitud.** En los casos restantes se identifican una subsecretaría de Empleo Público y organismos específicos que trabajan sobre la igualdad de oportunidades. En tanto el alcance de la norma, en todos los casos las licencias son aplicables en toda la administración pública provincial.

**En las 15 licencias analizadas se utiliza la definición de “violencia de género” ya que son normativas específicas para este tipo de hechos. 11 licencias toman a las mujeres como el sujeto de la norma.** En 2 licencias se reconoce también a personas LGBTI+. Y en los 2 restantes el sujeto de la norma son los trabajadores y las trabajadoras en general.

En cuanto a las características de implementación se resume el análisis en la siguiente tabla:

Licencias analizadas	Obligatoriedad de denuncia previa	Mecanismos de monitoreo	Registro de casos	Iniciativas de prevención	Relación con la sociedad civil
Licencia 1	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO

L.2	NO	NO	NO	NO	NO
L.3	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.4	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.5	NO	NO	NO	NO	NO
L.6	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.7	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.8	NO	NO	NO	NO	NO
L.9	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.10	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.11	SÍ	NO	NO	NO	NO
L.12	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
L.13	SÍ	NO	SÍ	NO	NO
L.14	SÍ	NO	SÍ	NO	NO
L.15	SÍ	NO	NO	NO	NO

Tabla N° 25- Análisis de las características de implementación de las 15 licencias específicas por violencia de género detectadas. Elaboración propia

**En la mayoría de las licencias se exige la presentación de una denuncia judicial para acceder al derecho**, con la excepción de 4 casos. En cuanto a **mecanismos de monitoreo se identifican solo en 2 de las 15 licencias**. Por otro lado, **en 5 licencias se establece un registro de casos**. Por último, en ninguna de las licencias analizadas se establecen iniciativas de prevención como tampoco relación con la sociedad civil. Esto se explica por la naturaleza de la norma. Es un derecho que se activa de forma administrativa e interna al Estado por lo que los textos apuntan a delimitar la operatoria de las mismas y no tanto a proponer iniciativas de transformación organizacional.

### Avances normativos provinciales hacia la igualdad de oportunidades

A partir del relevamiento del Mapa del Empleo Público Provincial, **se identifican avances normativos en materia de género y diversidad en 14 provincias**. En su

totalidad, se encuentran **27 normativas para su análisis. Las normas mayormente identificadas son 2: la adhesión a la Ley Nacional N° 27499 o “Ley Micaela” que establece la capacitación obligatoria en perspectiva de género y violencia por razones de género para toda la administración pública; y la creación de leyes provinciales de Cupo Laboral Trans** que supone la incorporación de personas travestis, transexuales y transgénero en una proporción no inferior al 1% de la totalidad del personal del sector público. La “Ley Micaela” se identifica en 9 de las provincias analizadas, mientras que el Cupo Laboral Trans aparece promulgado en 6 de las 14 provincias.

Otras leyes destacables son la creación de un mes provincial de la mujer destinado a la visibilización, sensibilización y promoción de actividades asociadas a la igualdad de derechos y oportunidades, en la provincia de Chubut (Ley N° I-521); la promoción de la paridad de género en los tres poderes del Estado Provincial además de en partidos políticos, asociaciones, organizaciones de la sociedad civil, Colegios y Consejos profesionales, en la provincia de Entre Ríos (Ley N° 10844); y la incorporación de la igualdad de oportunidades de género en las negociaciones colectivas de la administración pública provincial, en la provincia de Río Negro (Ley N° 5506; Decreto N° 651/2021). Se destacan estas tres normativas ya que representan distintos ejes de los esfuerzos provinciales para avanzar hacia la igualdad dentro de sus administraciones. En el primer caso, la normativa apunta a la sensibilización, capacitación y visibilización de la desigualdad de género. En el segundo caso, la normativa se enfoca en promover la igualdad en el acceso a espacios de decisión. Y en el tercer caso, la normativa busca promover la igualdad salarial e incorporarla en la celebración de convenciones colectivas.

**A partir del análisis integrado de las 27 normativas específicas de género y diversidad en las 14 provincias identificadas, se puede afirmar que en 5 de estas normativas se hace referencia a un marco normativo provincial como antecedente, mientras que en 16 normativas aparecen referenciadas normas del ámbito nacional. A su vez, sólo en 3 normativas se mencionan normas internacionales como marco.** Se destaca el marco normativo nacional ya que, en la

mayoría de los casos, funciona como rector para la promulgación de las leyes provinciales. Tanto en el caso del Cupo Laboral Trans como en la “Ley Micaela”, los textos provinciales se apoyan directamente en las leyes homólogas del nivel nacional.

**Las autoridades de aplicación varían en cada caso, producto de la diversidad en el tipo de normativas identificadas. En todos los casos las normativas específicas de género y diversidad abarcan a todo el Sector Público Provincial.**

En lo que hace al establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación de la norma solo en 10 de las 26 normativas aparecen explicitados.

Por otro lado, producto del análisis de las 26 normativas se puede afirmar que en **sólo 5 de ellas se promueve la relación con la sociedad civil**, organizaciones especializadas o referencias en la materia para su implementación

El análisis exhaustivo de las normativas permite identificar el eje principal sobre el cual se estructuran. **El eje con mayor ocurrencia es el de Capacitación con un 37,04%**, esto se debe a las adhesiones a la Ley Micaela. En segundo lugar, **el eje de Cupo aparece en un 18,52%** entre las 26 normativas, correspondiente a la implementación del cupo mínimo de incorporación de personas travestis-trans a la administración pública provincial. Luego, aparece el **eje de Violencia en un 18,81%** de ocurrencia, específicamente asociado a normativas relacionadas a la erradicación de la violencia por razones de género (en este análisis no se toman en cuenta los protocolos y licencias trabajados con anterioridad). **Con el mismo porcentaje (18,81%) de ocurrencia se identifican normativas con eje principal en la Igualdad**, es decir en la promoción de políticas que mitiguen la desigualdad de las mujeres sustentadas en su estatus de género. En sexto lugar, aparece el eje **Salud Sexual y Derechos Reproductivos aparece con un 7,41%** de ocurrencia, estas son normativas que apuntan a la promoción de estudios ginecológicos y al reconocimiento de una licencia específica por embarazo. Por último, el **eje Paridad de Género y el eje Identidad de Género tienen un 3,7% de ocurrencia.**

Ocurrencia de cada eje de política de género en las 26 normativas provinciales

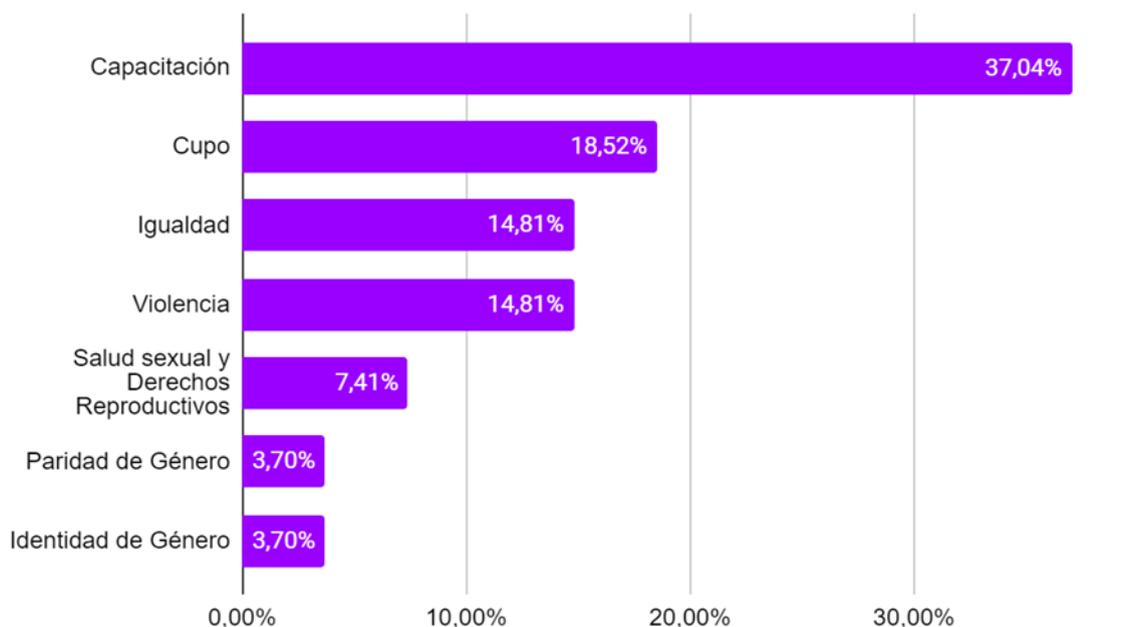


Gráfico N° 21- Ocurrencia de cada eje de política pública en las 26 normativas analizadas. Elaboración propia.

En este componente, se retoma la categorización de políticas sensibles al género (Rodríguez Gustá, 2008), la cual fue desarrollada en el marco teórico. **En las 26 normativas analizadas hay mayor prevalencia de políticas compensatorias (12) y políticas con perspectiva de género y diversidad (12). Luego se encuentra un caso de política de acción afirmativa y otro caso de política de transversalización de género.** Las políticas de Cupo Laboral Trans son, por ejemplo, políticas compensatorias ya que, a través de una acción concreta, mitigan la reproducción de la desigualdad en materia de empleo formal para esa población. Las adhesiones a la “Ley Micaela” son categorizadas como una política de perspectiva de género ya que a partir de su incorporación buscan sensibilizar, capacitar y promover la transformación de las relaciones jerárquicas de género en el ámbito público.

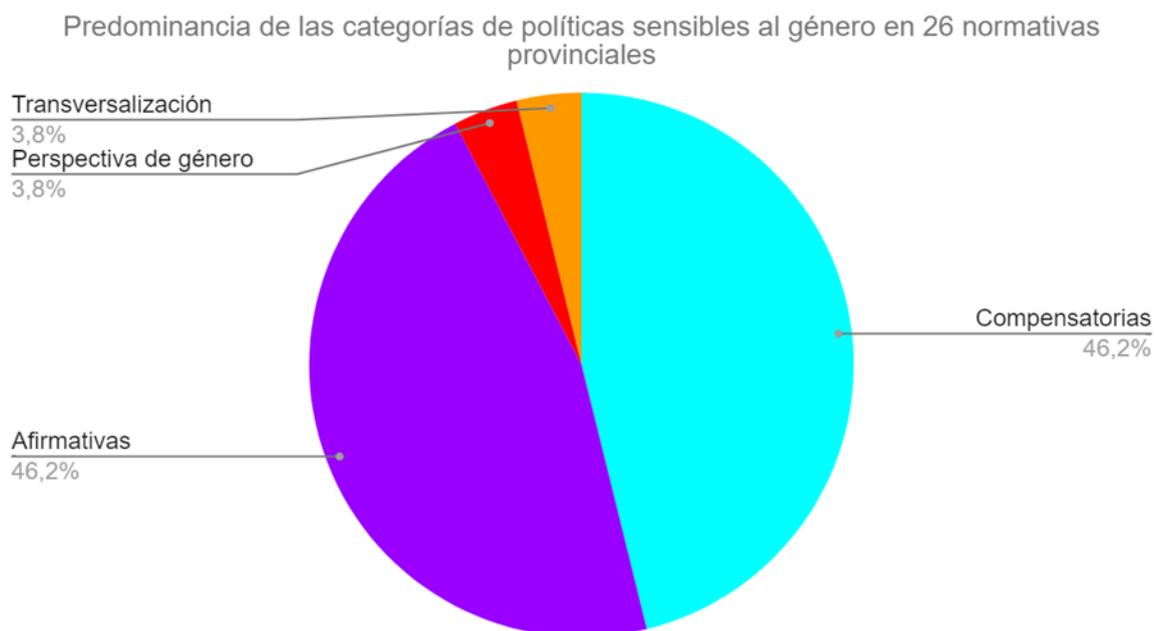


Gráfico N° 22- Predominancia de las categorías de políticas sensibles al género en las 26 normativas analizadas. Elaboración propia.

Si bien estas categorías son útiles a la hora de identificar la perspectiva y los objetivos principales de la política, en la mayoría de los casos las normativas no son esquemáticas y pueden incluir aspectos que las acercan a acciones afirmativas, compensatorias, de perspectiva de género o de transversalización. **La inclusión de estrategias políticas que combinen distintos aspectos permite un abordaje integral de la desigualdad de género. Las políticas de perspectiva de género y de transversalización son destacables ya que además de incluir acciones afirmativas y compensatorias identifican la necesidad de transformar estructuralmente las desigualdades en todos los ámbitos del Estado.** Las características que hacen a ambas categorías pueden ser una guía favorable para promover políticas de género.

Se destacan en el análisis efectuado políticas de las provincias de Chubut, Jujuy, Río Negro y Tucumán ya que sus normativas presentan aspectos de la perspectiva de género y política y de la transversalización de género. En el caso de Chubut y Río Negro por el Cupo Laboral Trans (Ley N° I-621; Ley 5328), en tanto el contenido de la



norma, acciones, estrategias definición del problema. En Jujuy por la ley de creación de un órgano rector de políticas de igualdad de género (Decreto 15/2019). Y en Tucumán por su normativa que declara la Emergencias por Violencia contra la Mujer en todo el territorio provincial, incluida la administración pública (Ley 128/2016).

**Síntesis del análisis.** Producto de la sistematización y análisis del primer tipo de normativas **se refuerza la importancia de promover protocolos y licencias específicas por violencia de género en todas las administraciones públicas provinciales.** Los relatos en el objetivo 2 confirman que la violencia laboral sigue siendo parte de la cultura organizacional del sector público. En los casos en donde ya existen este tipo de normativas, el análisis de su contenido acerca puntos claves para incluir o reformular para garantizar que los abordajes y respuestas institucionales sean cada vez más eficaces en la búsqueda de ambientes laborales libres de violencia. **La ampliación de la definición de violencia laboral – y del sujeto de la norma – debe complementarse con un reconocimiento específico de la violencia de género** (producto de la evidencia y las vivencias de las mujeres y personas LGBTI+ del sector público). Por otro lado, **son ejemplo las normas que incluyen propuestas de prevención, de mecanismos de monitoreo y evaluación, y que no exigen denuncias judiciales previas** (reconocen la naturaleza de la problemática que abordan). Además, **el involucramiento de la sociedad civil y de organizaciones específicas permite que las normas sean actualizadas y mejoradas ante un problema extendido y complejo.**

En lo que hace al segundo tipo de normativas, se reconoce una **preeminencia de políticas compensatorias (como el Cupo Laboral Trans) y de perspectiva de género y diversidad (como la “Ley Micaela”)**. Si bien esto es sumamente alentador, resulta necesario **afianzar la promoción de políticas de transversalización que busquen transformar estructuralmente la desigualdad en todos los procesos** (incluyendo a los varones también como sujetos participativos). Además, el análisis invita a **problematizar acerca de la viabilidad y la pertinencia de la promoción de acciones afirmativas correspondientes al eje de Paridad** (con un porcentaje de ocurrencia bajo). Producto del análisis de los



componentes anteriores, se visibiliza que hay una profunda desigualdad en lo que hace al acceso y permanencia en cargos jerárquicos para las mujeres. Medidas de acción afirmativas, combinadas con políticas de transversalización de la perspectiva, pueden ser el puntapié para comenzar a revertir obstáculos claros para la construcción de administraciones públicas basadas en la igualdad de oportunidades.

## 6. Conclusiones: hallazgos y desafíos pendientes

Esta investigación analizó, a partir de metodologías cualitativas y cuantitativas, el impacto de las condiciones de desigualdad de género en el empleo público a nivel federal. Para ello, se desarrollaron 3 componentes con técnicas particulares de recolección y análisis de los datos. Por un lado, se relevaron la composición de las funciones jerárquicas en las administraciones públicas provinciales por género. Por otro lado, se analizaron en profundidad trayectorias laborales y formativas de mujeres en cargos públicos de decisión en las provincias. Por último, se sistematizó el contexto normativo provincial en materia de violencia de género e igualdad de oportunidades.

El trabajo permite afirmar, a través de la evidencia, que **las condiciones de desigualdad de género en el ámbito público federal afectan el desarrollo profesional de las mujeres en el sector (principalmente en el acceso a puestos de decisión)**. Además, revela que **estas condiciones son producto y resultado de una cultura organizacional de las administraciones públicas que reproduce la desigualdad de oportunidades**.

Los resultados de cada componente se pueden integrar en conclusiones generales para consolidar los principales hallazgos de la investigación. Se sintetizan a continuación.

### Ocupación de cargos jerárquicos. El problema de la disparidad política:

- El problema de la falta de paridad, o del techo de cristal como obstáculo para acceder a espacios de decisión, se ubica en los estamentos de mayor jerarquía. Estos espacios son definidos como cargos políticos. Se perciben mayores restricciones en lo que hace a los cargos políticos en contraposición a los técnicos. Esta percepción está alineada con los resultados cuantitativos que revelan paridad solo en la Alta Dirección Pública (ADP), segmento técnico dentro de los cargos jerárquicos.
- En varias provincias los cargos de la ADP son concursables por normativa (al igual que a nivel nacional). Esto abre el interrogante si ante la existencia de

normativas de acceso la discrecionalidad disminuye y por ende las brechas de género también. Resulta deseable seguir indagando, en estudios futuros, la relación entre normativas de acceso y paridad de género.

- Producto del análisis surge el desafío de indagar la viabilidad de promover medidas de acción afirmativa en los cargos de mayor jerarquía.
- Se descarta que los obstáculos de acceso y permanencia en cargos jerárquicos por parte de las mujeres esté relacionado a falta de recorrido, experiencia, formación, capacidades y/o competencias.
- Se reconoce el rol de las autoridades superiores - sobre todo de la gobernación - en la acción u omisión de iniciativas para la reducción de las brechas de género. La decisión política de las autoridades puede funcionar como promotora o como barrera para la paridad en espacios de conducción y decisión. Cuando se avanza en iniciativas concretas promovidas por autoridades superiores hay un efecto rápido en la disminución de la desigualdad.
- Se observa que las mujeres en puestos de decisión imprimen el rol y las dinámicas que conducen de características asociadas al trabajo en equipo, la empatía, la capacidad de resolución de problemas, y el compromiso con una gestión eficaz.

### **Dinámicas políticas informales. Masculinización de la política y las áreas de gestión:**

- Se registran percepciones que identifican que el acceso a cargos políticos se ve restringido por dinámicas políticas informales que se reproducen en los procesos estatales de promoción y selección de autoridades. Estas dinámicas afectan en la carrera de las mujeres en dos sentidos: por un lado, porque no coinciden, o son contradictorias, con la conciliación de las tareas de cuidado. Por otro lado, porque se reproducen en ámbitos en los que los varones acceden con mayor facilidad (asados, reuniones privadas, fútbol, etc). Es decir, las dinámicas políticas informales al estar masculinizadas tienen un efecto excluyente para las mujeres que deciden apostar a formar parte de puestos de

decisión en la gestión. Esto indica la necesidad de democratizar los espacios de definición política relacionados a la gestión pública y la asignación de cargos jerárquicos

- A su vez, se observa la masculinización de ciertas áreas de gestión con mayor valor social y muchas veces mayor valor remunerativo (como áreas de innovación y tecnología). Lo que, en efecto, produce una brecha salarial indirecta basada en el acceso a determinados puestos.

### **Trabajo no remunerado. La deuda de mecanismos institucionales de cuidados:**

- La exigencia de conciliar el trabajo no remunerado con el remunerado recae ampliamente sobre las mujeres. Esto tiene un efecto concreto en sus carreras laborales, formativas y políticas.
- Se evidencia que la falta de mecanismos institucionales de cuidados acrecienta el efecto condicionante del trabajo no remunerado sobre las carreras de las mujeres. La falta de mecanismos limita la distribución equitativa de las tareas en las familias, ya que a los varones no se los reconoce institucionalmente como parte de la tarea.
- Ante la falta de mecanismos institucionales, las mujeres deben desarrollar estrategias individuales para conciliar las tareas de cuidados sin afectar sus responsabilidades laborales.

### **Violencia laboral por razones de género. La deuda de mecanismos institucionales para ambientes laborales libres de violencias:**

- Se identifica que en las administraciones públicas la cultura organizacional legítima - por acción u omisión - la violencia laboral como parte de las relaciones y procesos estatales. A pesar de los avances normativos, en situaciones de violencia se prioriza la relevancia y el peso político de quien la ejerce por sobre el acompañamiento de la persona que la sufre.
- La superación de la violencia laboral por razones de género reside mayormente en estrategias individuales y no en acciones institucionales.

- Se debe avanzar en normativas de abordaje de la violencia en jurisdicciones que todavía las adeudan. Además, se encuentra la necesidad de fortalecer la perspectiva de género en las normativas existentes, para ello es útil la incorporación de la sociedad civil y de expertas/os/es en la materia
- Además de fortalecer normativas de abordaje, acompañamiento y prevención, se debe trabajar sobre la transformación de la cultura organizacional para garantizar efectivamente ambientes laborales libres de violencias.

### **Cultura y marco normativo organizacional. El compromiso de las administraciones públicas hacia la igualdad de oportunidades:**

- El principal desafío identificado es la transformación de la cultura organizacional de las administraciones públicas para que se basen en la igualdad de oportunidades y trato.
- La experiencia de las mujeres, funcionarias y trabajadoras arroja luz sobre posibles estrategias y propuestas a seguir.
- En materia normativa es preciso trabajar sobre políticas de transversalización de la perspectiva de género en sintonía con la transformación de la cultura política y la cultura organizacional de las administraciones. Esto implica construir normas con el involucramiento de las autoridades superiores y la sociedad civil, sobre la base de garantizar la viabilidad de la implementación.

Esta investigación se propone ser un puntapié para profundizar los estudios y la evidencia sobre las desigualdades de género en las administraciones públicas en Argentina con el objetivo de avanzar en políticas e iniciativas que institucionalicen la igualdad de oportunidades. Las acciones y políticas estratégicas desde la perspectiva de género y diversidad revalorizan y legitiman el rol del empleo público en la construcción de Estados más eficientes, eficaces y equitativos.

## Bibliografía consultada:

Alianza para el Gobierno Abierto. *Cuarto Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto. Incorporación de la perspectiva de Géneros y Diversidad 2019-2022*. Jefatura de Gabinete de Ministros; Secretaría de Innovación Pública; Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad. 2020. Disponible en:

<https://nube.innovacion.gob.ar/s/x8EH5mze8pN8rt2>

Caminotti, M.; Rotman, S.; Varetto, C. “Carreras políticas y oportunidades “generizadas” en la provincia de Buenos Aires, Argentina (1983-2007)”. *Revista PostData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, vol. 16, núm. 2, octubre, 2011, pp. 191-221

Castellani, A. G. (2020). *Brecha de género en el acceso a los cargos directivos de la Administración Pública Nacional. Argentina 2009-2020*. Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros.

Castellani, A. G (2023). Brecha de género en los cargos de gobierno Argentina 2009-2022. Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Nación. Jefatura de Gabinete de Ministros. Disponible en:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/02/brecha\\_de\\_genero\\_datos\\_di\\_ciembre\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/02/brecha_de_genero_datos_di_ciembre_2022.pdf)

Crenshaw, K. (1989). “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics”. *University of Chicago Legal Forum*. Vol. 1989: Iss. 1, Article 8. Disponible en:

[http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8?utm\\_source=chicagounbound.uchicago.edu%2Fuclf%2Fvol1989%2Fiss1%2F8&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8?utm_source=chicagounbound.uchicago.edu%2Fuclf%2Fvol1989%2Fiss1%2F8&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)

CEPAL. *Matriz de análisis para la identificación de políticas justas de igualdad de género*. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Disponible en:[https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012-829\\_matriz\\_de\\_analisis\\_espanol\\_web.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012-829_matriz_de_analisis_espanol_web.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (8-10 de febrero de 2000). *El desafío de la equidad de género y de los Derechos Humanos en los albores del Siglo XX* [Documento]. Octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Lima, Perú. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5870-desafio-la-equidad-genero-derechos-humanos-albores-siglo-xxi>

Díaz Langou, G. y Brest López, C. (2018). *The Economic Case for Reducing Gender Gaps in the Labour Market*. CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/publicacion/the-economic-case-for-reducing-gender-gaps-in-the-labour-market/>

Díaz Langou, G., Caro Sachetti, F. y Karczmarczyk, M. (2019). *Empleo, crecimiento y equidad. Impacto económico de tres políticas que reducen las brechas de género*. CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/publicacion/tres-politicas-para-reducir-las-brechas-de-genero/>

Díaz Langou, G., De León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi Rodríguez, A., Karczmarczyk, M. (2019). *El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos*. CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/publicacion/el-genero-del-trabajo/>

Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género. *Las brechas de género en la Argentina. Estado de situación y desafíos*. Secretaría de Política Económica. Ministerio de Economía. 2021. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las\\_brechas\\_de\\_genero\\_en\\_la\\_argentina\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las_brechas_de_genero_en_la_argentina_0.pdf)

Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género. *¿Por qué las mujeres ganan menos? Las brechas de género en la economía argentina*. Secretaría de Política Económica. Ministerio de Economía de la Nación. 2022. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/03/las\\_brechas\\_de\\_genero\\_2do\\_trimestre.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/03/las_brechas_de_genero_2do_trimestre.pdf)

Ecofeminita. Ecofemidata. 2022. Disponible en:

<https://ecofeminita.com/app-ecofemidata/?v=5b61a1b298a0>

Faur, E. y Tizziani, A. (2017). “Mujeres y varones entre el mercado laboral y el cuidado familiar”. En E. Faur (comp.), *Mujeres y varones en la Argentina de hoy*. Géneros en movimiento. Siglo XXI Editores.

Federici, S. (2018). *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*. Ediciones Tinta Limón.

Flores, A., Lescano, R. y Molina, J. (2021). *Género, empleo público y aislamiento social* (informe final). Escuela de Gobierno de Chaco.

Franceschet, S; Piscopo, J. M. (2008). “Gender Quotas and Women’s Substantive Representation: Lessons from Argentina”. *Politics and Gender*, 4, pp. 393-425.

Freidenberg, F. (2020). “El género en el estudio de los partidos políticos: enfoques, dimensiones de análisis y estrategias metodológicas”. En Karolina M. Gilas y Luz María Cruz Parceró (eds.) *Construyendo Ciencia Política con perspectiva de género*. FCPyS-UNAM.

García Montero, M. y Rivas Pérez, C. (2021). “Género y carreras políticas en América Latina: la brecha en la permanencia legislativa”. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*. N.º 127, p. 63-93

González, I. (2022). “Brecha digital de género y sector público: reflexiones en torno a las áreas de IT de la Administración Pública Nacional”. En G. Blutman (Coord.), *III Ateneo de Investigaciones en Administración Pública entre el CIAP y el INAP. Aportes para una reflexión sobre federalismo, presupuesto y género*. (Cuadernos del INAP 3, 91). INAP.

Grottola, L. (2022). *Determinantes del salario real del personal civil de la Administración Pública Nacional. Un análisis de la situación reciente (2011-2021) en el ámbito del Convenio Colectivo de Trabajo General*. Cuadernos del INAP (CUINAP), 3

(103). Disponible en:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap\\_n103\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_n103_2022.pdf)

Incháustegui Romero, T. (1999). “La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones”. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, (10), 84-123.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos. *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos*. San José, Costa Rica. 2008. Disponible en:  
[https://www.iidh.ed.cr/iidh/media/1829/herramientas\\_integrar\\_genero\\_ddhh-2008.pdf](https://www.iidh.ed.cr/iidh/media/1829/herramientas_integrar_genero_ddhh-2008.pdf)

Instituto Nacional de la Administración Pública (2021). Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP), vol. 3, N.º 3. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/ITEP/issue/view/128>

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (2013). *Mapa Nacional de la Discriminación*. Disponible en:  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mapa\\_de\\_la\\_discriminacion\\_segunda\\_edicion.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mapa_de_la_discriminacion_segunda_edicion.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Dossier estadístico en conmemoración del 111º Día Internacional de la Mujer*. Marzo 2022. Disponible en:  
[https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier\\_estadistico\\_8M\\_2022.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2022.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo* (ENUT). 2021. Disponible en:  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-117>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo. Resultados por jurisdicción* (tercer trimestre 2013). 2014. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr\\_07\\_14.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos* (EPH). Trabajo e ingresos. Vol. 6, N° 9. Tercer trimestre 2022 Disponible en:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim22F4483A3158.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim22F4483A3158.pdf)

Krook, M. L. y Norris, P. (2014). “Beyond Quotas: Strategies to Promote Gender Equality in Elected Office”. *Political Studies*, vol. 62, n.º 1 (2014), p. 2-20.

Lovenduski, J. (1997). “Feminismo institucional género y Estado”. En Uriarte Bengoechea, Edurne y Elizondo Lopetegui, Arantxa (coord.). *Mujeres en política: análisis y práctica*. Ariel, p. 201-210.

Lovenduski, J. (2008) “Feminizing politics”. *Women: A Cultural Review* Vol. XIII, N° 2.

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad Y Jefatura de Gabinete de Ministros. *Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género*. 2020. Disponible en:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/gabinete\\_nacional\\_para\\_la\\_transversalizacion\\_de\\_las\\_politicas\\_de\\_genero.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/gabinete_nacional_para_la_transversalizacion_de_las_politicas_de_genero.pdf)

Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad. *Plan Nacional de Acción Contra las Violencias por Motivos de Género 2020-2022*. 2020. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan\\_nacional\\_de\\_accion\\_2020\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_nacional_de_accion_2020_2022.pdf)

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. *Perspectiva de género y diversidad*. Colección XYZ. 2021. Editorial Min.Géneros. Disponible en: <https://editorial.mingeneros.gob.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/26/Perspectiva%20de%20g%C3%A9nero%20y%20diversidad%20-%20MMGyD.pdf?sequence=20&isAllowed=y>

Ministerio Público Fiscal. *Violencias de género y acceso a la justicia*. Dirección General de Políticas de Género. 2019. Disponible en:

[https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2020/08/3.DG-PG-Capacitacion\\_20.pdf](https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2020/08/3.DG-PG-Capacitacion_20.pdf)

ONU; CEPAL (2018). *Mujeres afrodescendientes en América Latina y el Caribe: deudas de igualdad*. Asuntos de género. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43746-mujeres-afrodescendientes-america-latina-caribe-deudas-igualdad>

ONU Mujeres (2017). *El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017: transformar las economías para realizar los derechos*. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/03/UNW16017%20Executive%20Summary%20Web%20ESP.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2012). *La discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género*. Resultados del proyecto PRIDE de la OIT. Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED). Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_380831.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_380831.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Convenio 190 sobre la violencia y el acoso*. Disponible en: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

Pérez Rubio, A. M. (2003). “Las mujeres trabajan ¿cuántas, quiénes, cómo, dónde?”. En A. M. Pérez Rubio (coord.), *Rupturas y permanencias en los roles de género*. EUDENE. Disponible en: <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/408/3/rupturas.pdf>

Rodríguez Gustá, A. L. (2008). “Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención”. *Temas y debates* (16) pg: 109-129.

Rojó Brizuela, S. y Tumini, L. (2008). “Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales”. *Revista de Trabajo*, año 4, (6).

Saavedra, M. G. (2003). “Mujeres y hombres frente al trabajo. Acerca de sus representaciones sociales”. En A. M. Pérez Rubio (coord.), *Rupturas y permanencias en los roles de género. Cuando las mujeres trabajan*. EUDENE. Disponible en: <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/408/3/rupturas.pdf>

Shokida, N., Serpa, D., Domenech, L., Moure, J., Fernández Erlauer, M., Espiñeira, L. y Santellán, C. (2021). Ecofeminita/EcoFemiData: informes ecofemidata. Zenodo. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4540185>

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. *Guía de Planificación y Seguimiento de Gestión de Políticas Públicas con Perspectiva de Géneros y Diversidad*. Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. 2022. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-yempleo-publico/fortalecimiento-institucional/recursos-de-la-ssfi/coleccion>

Sucarrat, M. J., Corradi Bracco, C., Argoitia, J. M. y Giordano, N. (2017). *Guía de género para empresas. Hacia la Paridad*. Red de Empresas por la Diversidad. Universidad Torcuato Di Tella.

UN Women Training Centre eLearning Campus (2018). Glosario de Igualdad de Género. Disponible en: <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&lang=es>

Wainerman, C. (2007). “Conyugalidad y paternidad ¿Una revolución estancada?”. En M. A. Gutiérrez, *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20101012011909/gutierrez.pdf>

World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2022*. Disponible en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)