

Lí de raz gos

con
perspectiva
de género

LA EXPERIENCIA NEUQUINAS CON IMPACTO

*Liderazgos con perspectiva de género.
La experiencia Neuquinas con Impacto.*

Instituciones coordinadoras

ONU Mujeres

Ministerio Niñez, Adolescencia, Juventud y Ciudadanía de Neuquén

Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad de Neuquén

Fundación Potenciar

Dirección

Verónica Baracat, coordinadora del programa país de ONU Mujeres Argentina

Dalia Virgilí Pino, líder del proyecto “Neuquinas con Impacto” y especialista de formación de ONU Mujeres Argentina

Lisa Solmirano, coordinadora de proyectos de ONU Mujeres Argentina

Delfina García Hamilton, Coordinadora del Programa Mujeres, Paz y Seguridad en ONU Mujeres Argentina

Redacción y edición

Teresita Rodríguez Morales

Contribuciones

Mariana Massacessi, Dalia Virgilí Pino, Carla Majdalani, Virginia García Beaudoux, Mariana Rulli, Bautista Logioco, José Florito

Diseño gráfico

Trineo

Agradecimientos

Agradecimientos especiales, por el constante trabajo colaborativo, a quienes integraron los equipos contrapartes de este proyecto.

Este manual se elaboró en el marco del proyecto de Asistencia Técnica de ONU Mujeres al gobierno de la provincia de Neuquén para la Escuela de Liderazgo y Conducción de mujeres en la provincia de Neuquén: Neuquinas con impacto; financiado en su primera edición por el Ministerio de Niñez, Adolescencia, Juventud y Ciudadanía y en su segunda edición por el Ministerio de las Mujeres y Diversidad de Neuquén.

Para obtener autorización para la reproducción, traducción y almacenamiento mediante cualquier medio, sistema o transmisión (correo electrónico, fotocopiado, grabado u otro tipo), la solicitud deberá dirigirse a la oficina de ONU Mujeres (argentina@unwomen.org).

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

El contenido y la información de esta publicación pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente. Citar: ONU Mujeres, Ministerio de la Niñez, Adolescencia, Juventud y Ciudadanía y de las Mujeres y Diversidad de Neuquén y Fundación Potenciar (2023). Liderazgos con perspectiva de género. La experiencia Neuquinas con Impacto.

Integrantes de los equipos coordinadores

ONU Mujeres

Dalia Virgilí Pino

Lisa Solmirano

Verónica Baracat

Delfina García Hamilton

Elisabet Golerons Gallardo

Gobierno de Neuquén

Ministerio de Niñez, Adolescencia, Juventud y Ciudadanía

Dra. Sofía Sanucci Giménez, Ministra

Silvana Benvenuti, Coordinadora Provincial de Construcción Ciudadana

Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad

Arq. María Eugenia Ferrareso, Ministra

Raquel Berterreix, Directora general de Planificación

Fundación Potenciar

Presidenta del Consejo de Administración y Directora Ejecutiva Andrea Alejandra Segovia

Relaciones Públicas Silvia Stiep

Directora Extensión y responsable del programa María Belén Sahuét

Coordinadora del programa Luciana Ramoska

Facilitadoras

María Daniela Calvo

Ivana García

Psicología Lorena Lujan

Psicología Carolina Galván

Gimena Paneiva

Luciana Ramoska

Mariana Sama

Eugenia Ferrari

Moderadoras

Laura Adra

Giuliana Hernández

Logística

Micaela Guerci

Marketing y comunicación

Virginia Bravo

Romina Castillo

Asistentes generales

Sabrina Lojo

Victoria Alcaraz

Soporte administrativo

Paula Grosso

Cynthia Campos

ÍNDICE

PRÓLOGOS	5
Gobierno de Neuquén	5
ONU Mujeres	7
Fundación Potenciar	9
SECCIÓN 1	
CONSTRUIR LIDERAZGOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	11
1. Brechas de género y crisis de los cuidados	12
2. Barreras para la plena participación de las mujeres	15
3. Contribución de las mujeres a la construcción de la democracia	19
ENFOQUES TEÓRICOS	25
Liderazgo y comunicación con perspectiva de género	26
Ampliar y profundizar: Apuntes para la adopción integral de la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad en América Latina	29
SECCIÓN 2	
LA EXPERIENCIA NEUQUINAS CON IMPACTO	35
1. Contexto provincial y decisión política	36
2. Experiencias en la región: buenas prácticas para la implementación de escuelas	39
3. Neuquinas con Impacto: una escuela para la construcción de liderazgos con perspectiva de género	43
4. La metodología de Neuquinas con Impacto	48
ENFOQUES TEÓRICOS	57
Violencia basada en género: un obstáculo para el desarrollo	58
SECCIÓN 3	
POTENCIAR LIDERAZGOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	63
1. Lecciones y buenas prácticas para implementar	64
2. Sostenibilidad y gobernanza: la importancia de legitimar e institucionalizar redes de mujeres líderes	70
3. Recomendaciones	72
ENFOQUES TEÓRICOS	75
Cuidar y participar. Cuidados, desigualdades y participación política de las mujeres	76
Autonomía y empoderamiento económico de las mujeres	79
REFERENCIAS	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Proporciones de la brecha de género	12
Figura 2	Cifras globales de la brecha de género	13
Figura 3	Tiempo destinado a cuidados y trabajo no remunerado	14
Figura 4	Asistencia educativa nivel inicial	15
Figura 5	Índice de la brecha de género en América Latina y el Caribe	16
Figura 6	Desigualdad económica de las mujeres en Argentina (2022-2023)	17
Figura 7	Participación de mujeres en los poderes del Estado Nacional	18
Figura 8	¿Qué aporta el enfoque de género a las políticas públicas?	20
Figura 9	Políticas sobre igualdad, inclusión y ampliación democrática en las presidencias de mujeres en América Latina y el Caribe reciente (2000-2022)	22
Figura 10	Logros de gestiones empresariales lideradas por mujeres	23
Figura 11	Principales resultados del programa Ganar-Ganar en Argentina	24
Figura 12	Institucionalidad de género en las provincias argentinas	37
Figura 13	Objetivos Programa Provincial de Presupuesto con Perspectiva de Género y Diversidad	38
Figura 14	Escuelas de formación política para mujeres en la región	39
Figura 15	Capacitaciones que surgieron de las Mesas de Diálogo y Trabajo Intersectorial	42
Figura 16	Caracterización de la conectividad en los hogares argentinos	43
Figura 17	Beneficios de la virtualidad en actividades formativas con perspectiva de género	44
Figura 18	Importancia del relevamiento de datos con perspectiva de género	45
Figura 19	Perfiles de las mujeres inscriptas	46
Figura 20	Interseccionalidad en la selección	47
Figura 21	Distribución territorial de las mujeres seleccionadas	48
Figura 22	Objetivos de aprendizaje del ciclo formativo	48
Figura 23	Dispositivos formativos	49
Figura 24	Roles para la implementación de los dispositivos formativos	50
Figura 25	Temas abordados en los dispositivos formativos	51
Figura 26	Beneficios del sistema de monitoreo	52
Figura 27	Fases y herramientas de monitoreo de aprendizajes	54
Figura 28	Necesidades a considerar para el diseño e implementación de instancias de formación en línea o presencial según las participantes de Neuquinas con Impacto	65
Figura 29	Motivos de abandono de Neuquinas con Impacto	64
Figura 30	Buenas prácticas para el diseño de escuelas formativas con enfoque de género	68

PRÓLOGO

GOBIERNO DE NEUQUÉN

+ MINISTERIO DE MUJERES Y DE LA DIVERSIDAD

+ MINISTERIO DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA, JUVENTUD
Y CIUDADANÍA

En el mercado laboral existen múltiples barreras, siendo estas aún más desfavorables para las mujeres, impidiendo su plena autonomía económica y su desarrollo personal.

La provincia del Neuquén, con un 38%, es la segunda provincia del país con mayor tasa de liderazgo femenino. Este es el resultado de un arduo trabajo para achicar las brechas de género. Sin embargo, tenemos en claro que es preciso diseñar e implementar políticas públicas con perspectiva de género para lograr un verdadero cambio.

En tal sentido surge Neuquinas con Impacto, un trayecto formativo para consolidar el liderazgo de las mujeres, que busca afianzar e incrementar la participación de neuquinas de todo el territorio en el tejido productivo y empresarial, a través de la capacitación y formación para revertir la división desigual del trabajo. Para construir una sociedad más justa y equitativa es necesario que las mujeres ocupen espacios de conducción y de toma de decisión en los diversos puestos laborales.

Neuquinas con Impacto comenzó como un programa formativo y de empoderamiento logrando un triple impacto sobre las brechas que las afectan: reduce la desigualdad de género, fomenta la inserción en el mercado laboral y posibilita la construcción de redes a nivel social y comercial. Es el resultado de una apuesta a las alianzas interinstitucionales (gobierno de la provincia del Neuquén, ONU Mujeres y Fundación Potenciar), a un trabajo participativo, horizontal, con objetivos comunes de actores públicos y privados que confluyen para generar una red de mujeres líderes cuya meta es que trasciendan al trayecto formativo y puedan replicar su experiencia en todo el territorio provincial, como auténticas agentes de cambio.

Diversidad de perfiles (político-social, empresarial, emprendedor), de rangos etarios e impacto territorial, marcaron esta formación federal inédita en la provincia que busca garantizar el acceso a una mejor calidad de vida de las mujeres.

Transitando durante 2023 su segunda edición, se consolida como una herramienta que llegó para dejar su huella; un espacio que convierte a cada una de las participantes en una agente fundamental de un gran proceso de transformación colectiva que empuja para que las mujeres de la provincia del Neuquén tengan las mismas oportunidades y derechos que los varones.

Neuquinas con impacto generó sentido de pertenencia e identidad en más de 600 neuquinas de distintas localidades, quienes pudieron potenciar y profesio-

nalizar sus emprendimientos y proyectos; esto revela el gran éxito y aceptación de esta iniciativa.

“Soy Neuquina con Impacto” es la frase que escuchamos de quienes formaron parte de esta poderosa red de emprendedoras que, sin dudas, impactará de manera directa y positiva en el desarrollo de la Provincia aumentando la presencia de mujeres en los espacios de decisión y fortaleciendo sus autonomías desde lo colectivo.

Es un orgullo poder afirmar que la provincia del Neuquén es pionera con esta formación: esperamos que este documento sea una herramienta que permita que este tipo de experiencias trasciendan y se multipliquen para que cada vez más mujeres sean líderes de sus propias vidas. La Provincia está convencida y ellas, sin dudas, lo demuestran. ¡Juntas pueden más!

Arq. María Eugenia Ferrareso
Ministra de las Mujeres
y de la Diversidad

Dra. Sofía Sanucci Giménez
Ministra de Niñez, Adolescencia,
Juventud y Ciudadanía

Cr. Omar Gutiérrez
Gobernador de la provincia
del Neuquén

PRÓLOGO

ONU MUJERES

El liderazgo de las mujeres en la vida política y pública es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2030. La igualdad de participación en la toma de decisiones promueve respuestas acordes a las realidades de cada territorio y aumenta las perspectivas de desarrollo, democracia efectiva y buen gobierno.

Gracias a importantes innovaciones sociales y el desarrollo de marcos legales y políticas públicas, América Latina y el Caribe ha progresado considerablemente para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas.

Particularmente, Argentina ha avanzado en la garantía del pleno ejercicio de los derechos políticos de las mujeres, convirtiéndose en el primer Estado de la región en legislar para garantizar un piso mínimo de participación política de las mujeres.

En 1991 se sancionó la Ley N° 24.012 de cupo femenino, que dio la posibilidad a las mujeres de ocupar el 30% de los cargos electivos en las elecciones legislativas nacionales; y en 2017 se sancionó la Ley N° 27.412 de Paridad de Género que debe garantizar el acceso real de las mujeres en el Congreso de la Nación. Esta acción afirmativa tuvo un efecto contagio, desencadenando la aprobación de leyes de paridad a nivel provincial, regional y global.

En su plan estratégico 2022-2025, ONU Mujeres contempla como prioridad la gobernabilidad y la participación en la vida pública. Uno de los mandatos institucionales es apoyar a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabajar con los gobiernos en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para garantizar que se implementen los estándares con eficacia y que estos redunden en un verdadero beneficio para las mujeres y las niñas.

En este sentido, durante el último decenio, ONU Mujeres ha promovido políticas y ha brindado asesoramiento técnico y programático para traducir normas y estándares mundiales en resultados operacionales, en consonancia con las prioridades nacionales y locales. Esta experiencia adquirida permite acompañar, monitorear y asistir a los Estados en estas iniciativas.

En Argentina, ONU Mujeres promueve la paridad, el liderazgo y la participación igualitaria de las mujeres en toda su diversidad, a través de su área de gobernanza, mujeres, paz y seguridad. En 2021 se aplicó la Iniciativa ATENEA, un mecanismo de aceleración de la participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe. Según el Índice de Paridad Política, que mide el ejercicio

real de los derechos políticos de las mujeres, Argentina mejoró considerablemente, pasando de 44,7 en 2016 –sobre un máximo de 100– a 56,6 en 2021.

Considerando estos antecedentes, en el marco de los acuerdos de cooperación entre Neuquén y ONU Argentina firmados en 2021, ONU Mujeres proporcionó asistencia técnica a la provincia para la implementación de una escuela de liderazgo y conducción para mujeres. Su finalidad es incrementar la gobernabilidad a través de una mayor participación de mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos, con la visión de implementar más políticas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres neuquinas.

De este modo, se implementó entre 2022 y 2023 en alianza tripartita entre el gobierno provincial, la Fundación Potenciar y ONU Mujeres “Neuquinas con impacto”, un trayecto formativo para consolidar el liderazgo de las mujeres, con la participación de más de 600 mujeres.

Gracias a esta iniciativa, se ha afianzado e incrementado la participación de mujeres neuquinas en el tejido productivo, empresarial y político; se ha transversalizado la perspectiva de género en las prácticas de liderazgo y se ha fortalecido la articulación en red en la provincia. Este manual sistematiza esta experiencia y espera contribuir a su replicación y escalamiento en otras provincias del país y de América Latina y el Caribe.

Verónica Baracat
Coordinadora del programa país
de ONU Mujeres Argentina

PRÓLOGO

FUNDACIÓN POTENCIAR

El programa Neuquinas con Impacto es una poderosa herramienta de formación académica y transformación personal dado su carácter inclusivo, basado en criterios de diversidad de perfiles y territorialidad.

Es un espacio de y para el aprendizaje, en el que contribuye a la consecución de la igualdad de género. El hecho de que este trayecto formativo promueva y propicie un espacio de intercambio basado en una perspectiva global de la realidad de las mujeres, en la que ellas mismas se sientan y se perciban representadas, potencia la generación de agentes multiplicadores; activando una gran red de intercambio de carácter productivo.

Para Fundación Potenciar promover la participación de las mujeres dentro de una organización, ejerciendo liderazgo, gestionando equipos y articulando estrategias; es un **compromiso social**.

Ser **agentes de cambio** estimulando el desarrollo de las personas y consecutivamente, impactando en la comunidad, es nuestra responsabilidad social. Generar y potenciar la presencia de mujeres en espacios de decisión es crear puentes hacia la igualdad y equidad de oportunidades. Para Fundación Potenciar ser el vehículo en la construcción del proceso de empoderamiento personal, social y económico de cada mujer es esencial.

A través de todo el recorrido formativo, además de transmitir conocimientos generamos procesos de transformación abarcando su aplicación en distintos ámbitos de la vida: habilidades sociales, destrezas y actitudes que permitan a las mujeres interactuar en forma empoderada y dinámica en el entorno social y con los sectores productivos.

Contribuir al **equilibrio colectivo** es ayudar a aquellas mujeres que están buscando nuevos desafíos, empezando emprendimientos, gestionando equipos de trabajos y/o proyectando ascensos laborales, proporcionándoles orientación, asesoramiento y herramientas.

Asumir el compromiso de dejar una huella en la historia de cada mujer neuquina y ser parte de ese camino transitado, nos impulsa a desafiarnos continuamente buscando superar nuestros estándares de calidad; brindando un programa que genere transformaciones visibles y efectivas.

A través de una **gestión responsable y comprometida** del equipo de trabajo, se refleja la pluralidad y diversidad de este, en concordancia con los criterios del programa; contando con una visión integral desde una perspectiva **biopsicosocial**.

Tener el privilegio, dentro de la provincia de Neuquén, de ser una institución pionera en la elaboración e implementación de este programa de liderazgo

para mujeres nos honra gratamente. Ser parte de esta **triada estratégica** –ONU Mujeres Argentina, Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad y Fundación Potenciar– en la que reflexionar y accionar para crear espacios que promuevan el equilibrio **social** con una meta en común nos llena de orgullo. Nos mueve construir un presente y un futuro con una mejor sociedad: **unidas por el desarrollo de las personas**.

Agradecemos al Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad y a ONU Mujeres Argentina por confiar en Fundación Potenciar. Gracias también a todas las mujeres desafiantes que se atreven a generar cambios en su vida, y hacen de estos espacios oportunidades para su fortalecimiento.

La publicación de este manual es un excelente material de referencia para aquellos organismos comprometidos con el empoderamiento de la mujer, y al mismo tiempo, contribuye a la generación de redes institucionales para seguir multiplicando espacios de concientización con la presencia y participación de las mujeres en ámbitos de decisión.

Felicitamos a la provincia de Neuquén por esta gran iniciativa, consolidando el liderazgo de las mujeres.

Andrea Alejandra Segovia
Presidenta del Consejo de
Administración y Directora Ejecutiva

Silvia Stiep
Relaciones públicas

María Belén Sahueta
Directora extensión

Luciana Ramoska
Líder de proyecto

SECCIÓN

1

CONSTRUIR LIDERAZGOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

SECCIÓN 1

CONSTRUIR LIDERAZGOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

1. Brechas de género y crisis de los cuidados

1.1. Las brechas de género

Las brechas de género se explican por la **división sexual del trabajo**, proceso estructural que asignó roles diferenciados a varones y mujeres. Esto significa que las mujeres han sido relegadas al espacio doméstico y reproductivo, participando en menor medida de la vida pública y productiva y, por lo tanto, de las oportunidades económicas, políticas o culturales. La economista Claudia Goldin ha estudiado en profundidad este fenómeno, concluyendo que la brecha de género, históricamente, se ha compuesto de dos proporciones (**figura 1**).

Figura 1

Proporciones de la brecha de género

Explicada	Residual
<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a las diferencias técnicas, físicas o de formación.• Está comprobado que mujeres y varones pueden realizar las mismas labores y formarse en las mismas áreas, lo que demuestra que la diferencia es una construcción.• Esta proporción se ha estancado desde 1980, por el acceso de las mujeres a la educación.• Persiste solo por cuestiones residuales.	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a las discriminaciones, barreras y sesgos de género.• Refuerza la desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidados, que recae en las mujeres.• No se ha logrado reducir ni estancar.• Es determinante: si esta proporción se pudiera reducir o eliminar, desaparecería la brecha de género.

Fuente: elaboración para este Manual con datos del estudio *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter* (Goldin, 2014)¹.

¹ Los resultados de las investigaciones de Claudia Goldin han comprobado empíricamente cómo los factores residuales impactan en las diferencias salariales y en las oportunidades laborales. Estos trabajos le han valido numerosos reconocimientos, entre ellos, el último Premio Nobel de Economía (2023).

Erradicar esas condiciones “residuales” para concretar la igualdad de género es uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ratificados por la mayoría de los Estados como compromiso para el 2030. Sin embargo, todavía en el 2023 aún queda mucho por hacer.

La desigualdad de género se mide a través de un índice que cuantifica la diferencia que existe entre mujeres y varones en términos de participación y oportunidades económicas, políticas, sociales y culturales. De acuerdo con el último [Informe Global de la Brecha de Género](#) (GGGR, 2023), el promedio mundial de cierre de brecha es de 68,4%, lo que se traduce en que todavía **faltan 131 años**

para alcanzar la paridad a nivel global. Es decir, las mujeres de todo el planeta tendrán las mismas oportunidades que los varones en el año 2154.

Como se aprecia en la **figura 2**, Islandia es el país con el mejor índice de reducción de brecha (ocupa el puesto N° 1 desde 2009). Su puntuación expresa que este país ha logrado un 91% de participación de mujeres, quedando por resolver una brecha de género del 9%, lejos del promedio global situado en un 31,6%.

¿En qué se ha diferenciado Islandia del resto de los países? Su liderazgo en los últimos 14 años responde en gran parte a la **subvención de guarderías públicas** que otorga el Estado y, sobre todo, a una política de **paridad de las licencias por maternidad y paternidad**, para que tanto mujeres como varones compartan esta responsabilidad durante el mismo tiempo y con iguales condiciones salariales. En ese sentido, la clave del éxito de ese país ha sido la de **otorgar a los cuidados el estatus de asunto público de alta prioridad**.

1.2. La crisis de los cuidados

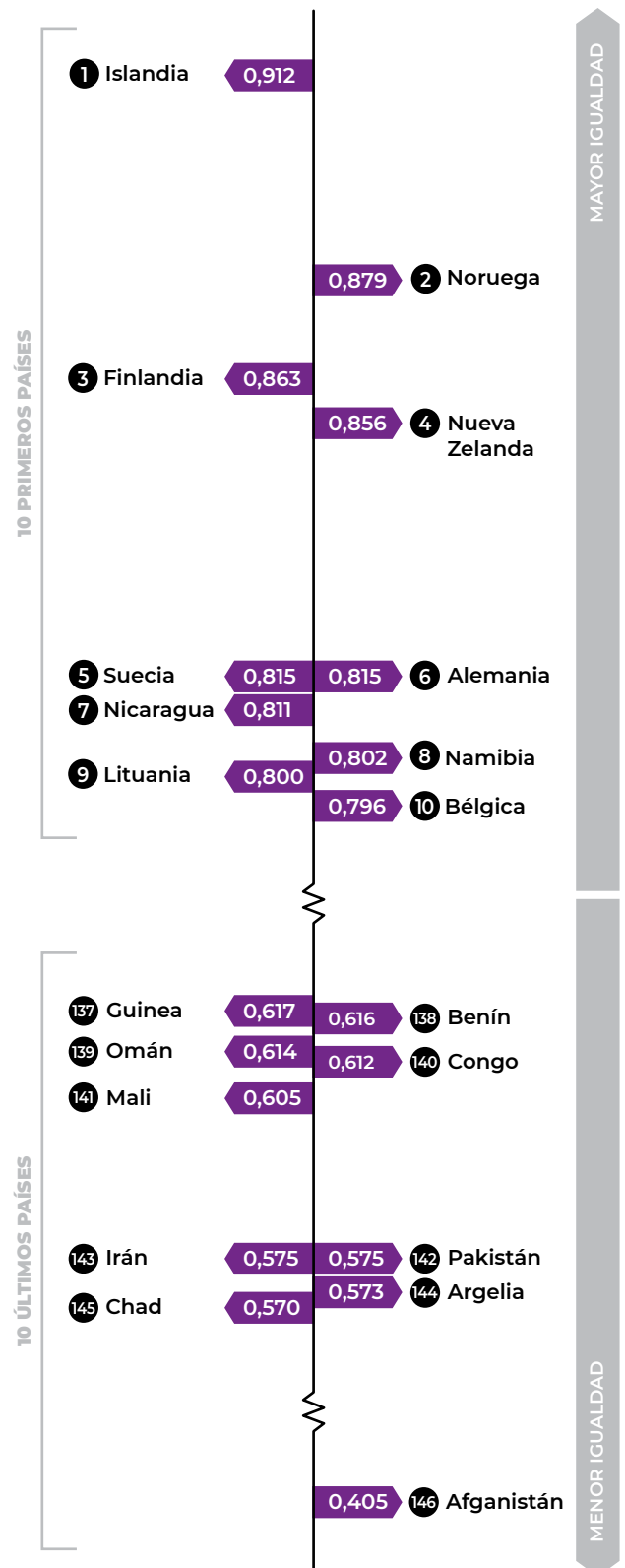
La distribución asimétrica del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado (TDCNR) es el principal factor de desigualdad para mujeres y niñas, cuyas consecuencias se expresan en todos los ámbitos del desarrollo económico y la vida pública. Según la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género de Argentina (2020), debido a la cantidad de horas invertidas **el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado representa un 15,9% del PIB nacional** y es el sector de mayor aporte en toda la economía, seguido por la industria (13,2%) y el comercio (13%).

La crisis de los cuidados se agudizó tras la pandemia por covid-19, lo que significó un retroceso en la participación económica de las mujeres y la salida de estas del mercado laboral (GGGR, 2023). El cierre de escuelas durante el aislamiento social produjo una sobrecarga de horas de cuidado no remunerado y, por ende, mayores dificultades para conciliar esta labor con un trabajo remunerado (UNICEF, 2021; ONU Mujeres, 2021).

La **Encuesta Nacional de Uso del Tiempo** (ENUT), realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Argentina (INDEC) durante 2021 y publicada en 2022, confirma esta tendencia. Como muestra la **figura 3** sobre el tiempo dedicado a tales labores según género, siguen siendo las mujeres las principales encargadas del trabajo de ciudadanos no remunerado.

Figura 2

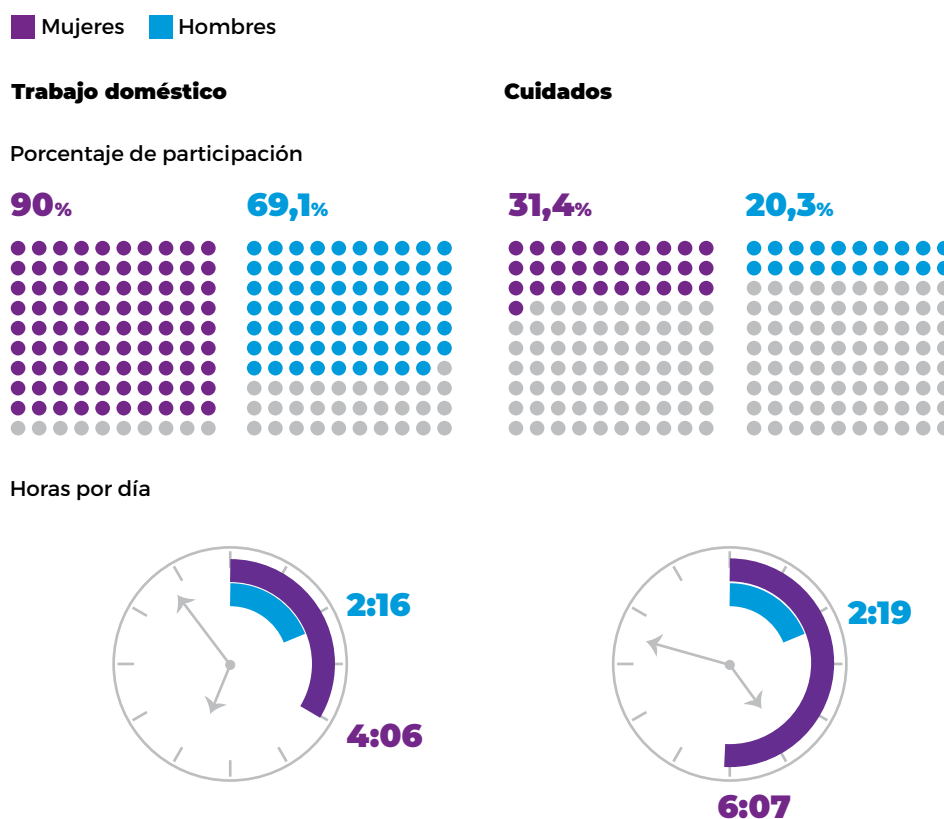
Cifras globales de la brecha de género



Fuente: Global Gender Gap Report (2023).

Figura 3

Tiempo destinado a cuidados y trabajo no remunerado



Fuente: elaboración para este Manual con datos de la [Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021. Resultados definitivos](#). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), octubre de 2022.

Superada la emergencia sanitaria, el déficit en la oferta educativa infantil, especialmente para el primer nivel inicial (45 días a 2 años), continúa restringiendo las posibilidades de participación económica de las mujeres, sobre todo en aquellos hogares monomarentales o en situación de pobreza. En ese sentido, cifras de la *Encuesta Nacional sobre la Estructura Social*, muestran que solo el 7% de niños y niñas del primer nivel inicial provenientes del decil de menores ingresos asiste a un jardín o guardería (UNICEF, 2021).

Este no es un problema que afecte únicamente a los hogares de menores ingresos. En el **figura 4** se puede observar que la asistencia educativa total por edad y tipo de cobertura en el primer tramo inicial (0 a 2 años) es de solo el 4,8 %, siendo, por el contrario, el más numeroso en cantidad de niñas y niños.

El déficit de infraestructura pública y accesible para sostener los cuidados constituye uno de los principales desafíos para avanzar en sistemas integrales que permitan “cuidar, asistir y apoyar a las personas que lo requieren, así como reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidados, que hoy realizan mayoritariamente las mujeres, desde una perspectiva de derechos humanos, de género, interseccional e intercultural” (ONU Mujeres y CEPAL, 2021, p. 23).

Figura 4

Asistencia educativa en nivel inicial

Edades	Número de niños y niñas	Asistentes	Tasa de asistencia	Tasa de gestión estatal	Tasa de gestión privada
0-2	2.235.696	108.027	4,8%	39,9	60,1
3	745.232	317.903	42,7%	60,3	39,7
4	745.232	685.063	91,9%	71,9	28,1
5	748.786	740.608	98,9%	72,6	27,4

Fuente: *Desafíos de las políticas públicas frente a la crisis de los cuidados. El impacto de la pandemia en los hogares con niñas, niños y adolescentes a cargo de mujeres* (UNICEF, 2021, p. 26).

La crisis de los cuidados tiene un impacto económico directo en la vida de las mujeres, tanto para aquellas que están fuera del mercado laboral (formal o informal) y, por ende, excluidas del salario y de la protección social, como también para aquellas trabajadoras que, siendo madres, perciben un salario más bajo por hora. Esto tiene como consecuencia la feminización de la pobreza (**figura 6**), la pérdida de autonomía y oportunidades de participación económica.

2. Barreras para la plena participación de las mujeres

2.1. Contexto en América Latina y el Caribe y Argentina

Como muestra el mapa (**figura 5**), el índice de igualdad de género en Argentina retrocedió tres lugares en 2023 respecto al año anterior, obteniendo un valor de 0,76 y alcanzando una brecha de género del 24 % (GGGR, 2023).

Además, 9 de los 20 países también retrocedieron con respecto al año anterior (Panamá, Paraguay, Ecuador y El Salvador) y 10 mejoraron sus índices (Brasil, Colombia, Honduras y Chile). La participación regional de mujeres presentó un promedio de 74,3%, situándose únicamente por debajo de Europa (76,3%) y compartiendo la misma puntuación con América del Norte (GGGR, 2023). Esto indica que para **alcanzar la paridad de género en América Latina y el Caribe se necesitarán 53 años**.

Estos avances son relativos porque se deben en gran medida a los buenos índices regionales obtenidos en educación (99,2%) y salud (97,6%), resultado de políticas públicas sostenidas de acceso universal y cobertura en estas áreas (**figura 5**).

Si se revisan los casos de países que han logrado reducir exitosamente sus brechas la clave parece estar en aquellos que han puesto en el centro de la escena pública la corresponsabilidad de los cuidados. Por lo tanto, establecer esta agenda como una prioridad y desarrollar políticas públicas integrales puede contribuir a reducir la precarización y desigualdad económica de las mujeres.

2.2. Liderazgo político: el área más afectada tras la pandemia

En 2022 la participación de las mujeres en el liderazgo político fue del **22,1% a nivel mundial**, según el Informe Global de la Brecha de Género (GGGR, 2023). Representa el índice más bajo de todos los que mide esta herramienta. En concordancia, un estudio de ONU Mujeres (2023) muestra que solo hay 28 jefas de Estado y/o Gobierno en países con regímenes democráticos, mientras que las jefaturas en parlamentos alcanzaron un 22,7%.

Figura 5
Índice de la brecha de género en América Latina y el Caribe

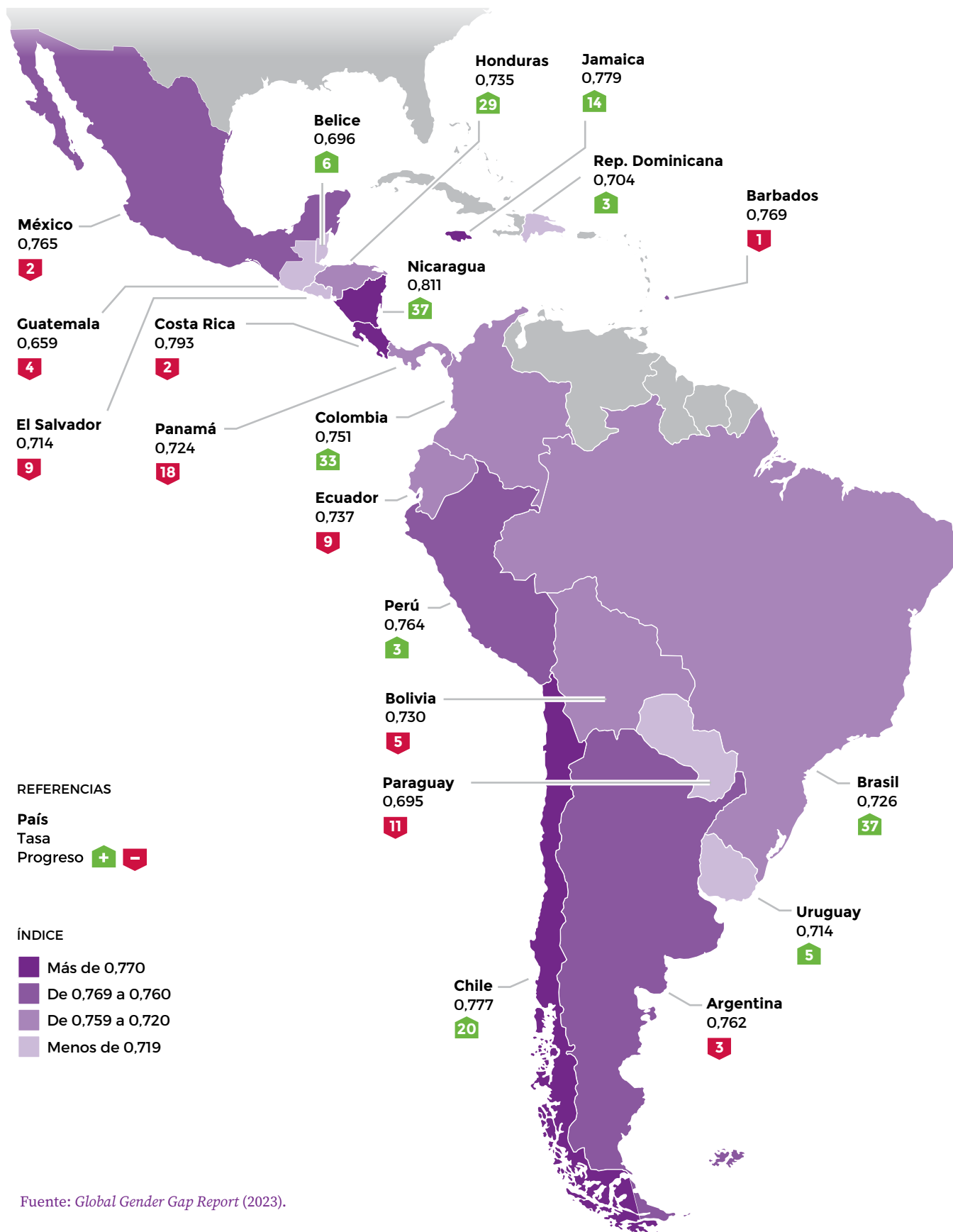


Figura 6

Desigualdad económica de las mujeres en Argentina (2022-2023)



Fuente: elaboración para este Manual con datos de los organismos mencionados.

Las mujeres representan el 22,8% de los cargos ministeriales actuales en el mundo y solo 11 países han logrado la paridad completa. Las mujeres, además, son designadas en las carteras sociales (derechos humanos, igualdad de género y protección social), mientras que los varones dominan áreas integrales y estratégicas como la defensa nacional o la economía (ONU Mujeres, 2023).

Nueva Zelanda ha sido el país que más redujo sus brechas de género en política, alcanzando un índice de participación de 72,5% (GGGR, 2023). Una de las razones es haber logrado la paridad casi plena en los cargos parlamentarios y ministeriales y haber tenido a tres mujeres como jefas de Estado durante 16 de los últimos 50 años. Asimismo, también destacan las políticas de igualdad salarial entre varones y mujeres y las licencias de maternidad y paternidad unificada para ambos progenitores.

En tanto, Argentina arrojó una puntuación de 0,429 en la reducción de la desigualdad en empoderamiento y liderazgo político, con una participación de 43%. La **figura 7** muestra el estado actual en los cargos de elección popular y de alta dirección pública, evidenciando que las mayores brechas se encuentran en los poderes Ejecutivo y Judicial.

Figura 7

Participación de mujeres en los poderes del Estado Nacional

Poder del Estado	Mujeres en máximo cargo	Total de cargos disponibles	Participación
Gobierno nacional	4 Ministras	18	22,2%
Gobierno provincial	2 Gobernadoras	24	8,3%
Gobierno local²	282 Intendentas	2236	12,6%
Legislativo	31 Senadoras	72	43%
	115 Diputadas	257	43%
Judicial	0 Ministras	4	0%
	72 Fiscales Generales	267	26,9%
	77 Defensoras Generales	201	38,3%

² Se utilizaron datos relevados por la Asociación Civil Mujer y Gobierno en 2019, ya que no existen estudios más recientes.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de Congreso de la Nación (2023), Ministerio del Interior (2023) y Corte Suprema de Justicia de la Nación (2022).

No obstante, Argentina tiene una larga e importante trayectoria de conquistas que han consolidado derechos y han abierto espacios y oportunidades para las mujeres. Al igual que en otros 8 países de la región (Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Nicaragua, México, Panamá y Perú), rige la *Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política* —sancionada en 2017— a la hora de constituir listas para los cargos electorales. En tanto, en 2019, la promulgación de la [Ley 27.499](#) “Ley Micaela” estableció la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que trabajan en la administración pública.

2.3. Violencia política por razones de género

La violencia de género en el ámbito político afecta la participación de mujeres y LGBTI+, expresándose hacia quienes se presentan a candidaturas, ostentan car-

gos de elección popular o de alta responsabilidad pública, o ejercen funciones en la gestión estatal. Estos ataques pueden ser físicos, económicos, psicológicos, simbólicos o digitales, aunque su mayor manifestación, en términos cotidianos, se produce a través de estereotipos de género que relegan a las mujeres a roles de cuidados con el objetivo de cuestionar sus capacidades.

Por ello se ha avanzado en leyes para prevenir, erradicar e intervenir este tipo de violencia. Si bien Argentina no cuenta aún con un marco legal específico al respecto, la [Ley 27.533](#) (2019) introdujo una modificación a la *Ley de Protección Integral a las Mujeres* ([Ley 26.485/2009](#)), que sí incluyó este aspecto.

Recientemente fue promulgada otra modificación que complementa la definición de violencia por razones de género: la *Ley 27.736*, conocida como “Ley Olimpia”, que incorpora la violencia contra mujeres en entornos digitales. Este avance convierte a la Argentina en el segundo país de la región en incorporar lo digital como ámbito de alcance de las violencias por motivos de género.

Violencia pública-política contra las mujeres: aquella que, fundada en razones de género, mediando intimidación, hostigamiento, deshonor, descrédito, persecución, acoso y/o amenazas, impida o limite el desarrollo propio de la vida política o el acceso a derechos y deberes políticos, atentando contra la normativa vigente en materia de representación política de las mujeres, y/o desalentando o menoscabando el ejercicio político o la actividad política de las mujeres, pudiendo ocurrir en cualquier espacio de la vida pública y política, tales como instituciones estatales, recintos de votación, partidos políticos, organizaciones sociales, asociaciones sindicales, medios de comunicación, entre otros.

Fuente: Congreso de la Nación. *Ley 27.533* que modifica el Art. 6 de la *Ley 26.485*.

3. Contribución de las mujeres a la construcción de la democracia

3.1. Una democracia con mujeres

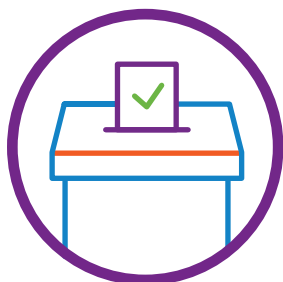
La democracia es fundamental para garantizar la existencia de Estados basados en los principios de soberanía popular, autonomía de sus poderes y respeto a los derechos humanos. La **Declaración Universal de Derechos Humanos** sostiene que la gobernanza democrática requiere de la participación de todas las personas en las decisiones públicas (Naciones Unidas, 1949).

La democracia necesita a las mujeres y estas necesitan de la democracia para que sus demandas sean escuchadas y sus derechos garantizados. Es deber de los Estados eliminar los obstáculos y barreras que marginan a las mujeres y limitan su plena participación en la vida pública.

Los gobiernos cuentan con una herramienta fundamental para concretar el objetivo de la participación igualitaria de las mujeres en la vida pública, económica y social: **perspectiva de género**, un mecanismo de transformación política, económica y social, que pone en escena las brechas y desigualdades que

Figura 8

¿Qué aporta el enfoque de género a las políticas públicas?



Rompe con una falsa neutralidad de las políticas que encubren las desigualdades de género, clase, etnia, edad y condiciones de discapacidad.



Aporta un enfoque interseccional de las identidades diversas para dar cuenta de opresiones y discriminaciones.



Atiende las necesidades y demandas de las mujeres, niñas y LGBTI+.



Promueve la igualdad de oportunidades entre los géneros, así como los derechos de las mujeres, niñas, adolescentes y personas LGBTI+.



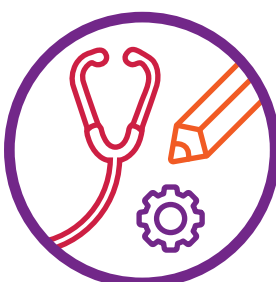
Analiza y comprende los roles de género culturalmente asignados y la forma en que condicionan el ejercicio de derechos.



Ofrece una metodología de trabajo para visibilizar las desigualdades y brechas de género económicas en la calidad de vida y el acceso a los territorios.



Garantiza el marco de los derechos humanos universales al asegurar el principio de igualdad y no discriminación.



Pone en valor el rol y el aporte de las mujeres y diversidades a la sociedad y al desarrollo.



Empodera e impulsa la adquisición individual y colectiva del poder.

quedan por erradicar, permitiendo el diseño de programas, acciones y políticas públicas (**figura 8**).

La participación plena e igualitaria de las mujeres en los asuntos públicos, en la distribución de los ingresos, en el desarrollo productivo y científico, y, en definitiva, en la construcción de mejores democracias, implica repensar las estructuras sobre las cuales se han constituido los actuales Estados, diseñados desde sus bases fundantes sin las mujeres. Por lo tanto, la conformación de instituciones paritarias e inclusivas no solo contribuye al ejercicio pleno de los derechos de las mujeres y a la igualdad de género, sino que también fortalece y mejora las democracias.

3.2. Mujeres en el ejercicio del liderazgo: lecciones para aprender

Ámbito público

En los últimos 20 años, solo seis países de América Latina y el Caribe cuentan o contaron con mujeres presidentas³. En casi todas estas experiencias, sus mandatos dieron impulso a políticas públicas con enfoque de género y social. En ese sentido, la **figura 9** resume las medidas adoptadas por las mandatarias de la región en cuanto a diversidad, igualdad de género, política social y ampliación democrática.

Si bien, la mayoría de los gobiernos se enmarcaron, a su vez, en el triunfo de alianzas o bloques progresistas que promovieron los cambios, es innegable que al ser gestiones conducidas por mujeres se dio mayor énfasis a políticas con enfoque de género, las que sus pares varones –e incluso compañeros de fórmula política– no habían impulsado hasta entonces.

Además, se implementaron políticas destinadas a las reivindicaciones de LGBTI+ y de mejoramiento democrático (reformas de ampliación del padrón o eliminación de sistemas autoritarios o poco representativos), que benefician a la sociedad en su conjunto.

³ Se contabilizaron solo mujeres nombradas presidentas mediante procesos electorales democráticos.

Las mujeres demuestran liderazgo político al trabajar por encima de las divisiones partidarias en grupos parlamentarios de mujeres –incluso en los escenarios políticos más agresivos– y al defender asuntos de igualdad de género como la eliminación de la violencia de género, licencias parentales y cuidado infantil, pensiones, leyes de igualdad de género y reforma electoral.

Fuente: *Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres* (ONU Mujeres, 2023).

Ámbito productivo y empresarial

Las mejoras que se producen en las gestiones lideradas por mujeres traspasan lo estrictamente político y también ocurren cuando hay mayor participación en el mundo productivo y, por consiguiente, en roles de liderazgo al interior de este. En un informe encargado por el gobierno de Australia (2016) donde se analizaron datos de 3.000 empresas y 27.000 puestos ejecutivos de todo el mundo, se observó que las empresas conducidas por mujeres tienden a arrojar mejores resultados de gestión e impactos positivos en la producción y en el clima laboral (**figura 10**).

Figura 9

Políticas sobre igualdad, inclusión y ampliación democrática en las presidencias de mujeres en América Latina y el Caribe (2000-2022)

Poder del Estado	Mujeres en máximo cargo	Participación
Mireya Moscoso (Panamá)	1999-2004	<ul style="list-style-type: none"> Política social centrada en el mundo rural
Michelle Bachelet (Chile)	2006-2010 2014-2018	<ul style="list-style-type: none"> Gabinete paritario Pensión por vejez para mujeres sin aportes Despenalización del aborto en 3 causales Acuerdo de unión civil igualitaria Ministerio de la mujer y la equidad de género Consejo nacional de la infancia y adolescencia Cambio de sistema electoral y eliminación de voto binominal Ley de acceso transparente a la información pública
Cristina Fernández (Argentina)	2007-2011 2011-2015	<ul style="list-style-type: none"> Asignación universal por hijo Asignación universal por embarazo Matrimonio igualitario Ley de identidad de género Ampliación de padrón electoral a jóvenes (16 años) y elecciones primarias abiertas (PASO) Reducción de brecha digital (Conectar igualdad)
Laura Chinchilla (Costa Rica)	2010-2014	<ul style="list-style-type: none"> Red Nacional Cuido, apoyo a labores de cuidados para mujeres trabajadoras Reducción de brecha educativa
Dilma Rousseff (Brasil)	2011-2016	<ul style="list-style-type: none"> Programa Brasil sin miseria (contra la pobreza extrema) Enfoque interseccional de la política social (para desigualdades de género y raza) Beca Familia (para subvencionar cuidados)
Xiomara Castro (Honduras)	2022-actual	<ul style="list-style-type: none"> Programa Red Solidaria y el Bono Esperanza para sectores de alta vulnerabilidad Incremento del presupuesto para equidad de género

Fuente: elaboración para este Manual con datos de diversas fuentes oficiales de los países consultados.

⁴ Provincias que participaron: Mendoza, La Rioja, Santa Fe, San Juan, La Pampa, Neuquén, Chubut y Río Negro.

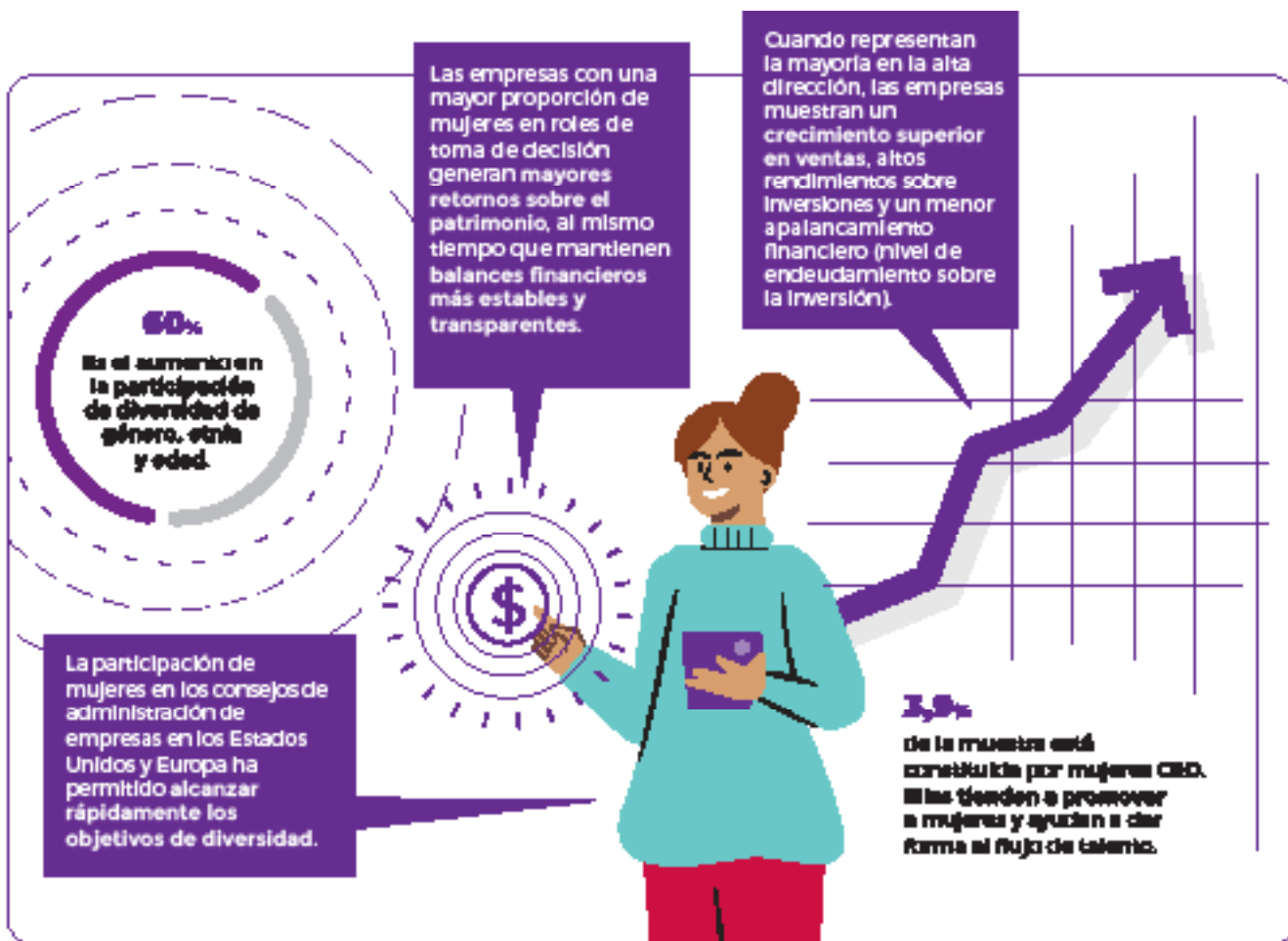
⁵ Sigla de *Women's Empowerment Principles* (Principios de empoderamiento de las mujeres).

Como muestra la figura anterior, incentivar una participación con igualdad de género en el ámbito productivo es beneficioso, tanto desde una perspectiva ética como económica. Cabe destacar, en ese sentido, la experiencia del **Programa Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio**, implementado en Argentina⁴, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay gracias a una alianza entre ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la financiación de la Unión Europea. Los resultados dan cuenta de acciones concretas para la promoción de la igualdad de género en el sector privado.

El programa, desarrollado entre 2018 y 2021, contó con dos componentes: la **“Escuela virtual para mujeres emprendedoras y empresarias”** –que en Argentina derivó en 8 Mesas de Diálogo y Trabajo Intersectorial de articulación pública y privada– y la transversalización de la perspectiva de género en **Empresas adheridas a los WEPs**⁵ –que en el contexto local orientó a 236 empresas de todo el país en la implementación de buenas prácticas para fortalecer la agenda de

Figura 10

Logros de gestiones empresariales lideradas por mujeres



Fuente: elaboración para este Manual con datos de *The CS Gender 3000: The Reward for Change* (2016).

género-. La **figura 11** sintetiza los principales impactos en las políticas públicas de las provincias argentinas adheridas a las mesas de trabajo intersectorial y en prácticas de las empresas participantes.

El programa Ganar-Ganar resultó clave para la conformación de instancias conjuntas entre el sector público y privado y los organismos internacionales. Esta articulación propició consensos y acciones concretas beneficiosas para el desarrollo local y el abordaje de los desafíos de la Agenda 2030 de manera efectiva y colaborativa.

Otro aspecto relevante es la importancia de la formación virtual como herramienta para fortalecer la perspectiva de género. Este aspecto será profundizado en la segunda sección de este manual, que se centrará en la experiencia de la **Escuela de Liderazgo Neuquinas con Impacto**, cuya primera edición se realizó entre agosto de 2022 y junio de 2023.

Figura 11

Principales resultados del programa Ganar-Ganar en Argentina

Mesas de Diálogo en el marco de Escuela virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Compra a empresas de mujeres: registros provinciales de empresas de mujeres; preferir proveedoras mujeres o empresas con enfoque de género; visibilizar y reconocer a empresas de mujeres. • Fortalecimiento de capacidades de negocio en mujeres: escuelas y programas de capacitación en oficios, finanzas y liderazgo, mediante convenios con ONU Mujeres. • Capacitación en género: capacitaciones en perspectiva y sensibilización en género en programas institucionales y medios de comunicación. • Inclusión financiera: programas o cupos de financiamiento para mujeres.
Empresas WEPs	<ul style="list-style-type: none"> • Compras sensibles al género: base desagregada por sexo; definición de metas para compras a empresas de mujeres; acciones para impulsar el enfoque de género en empresas proveedoras. • Campañas de comunicación que desafían estereotipos: difusión de problemática de violencia de género; visibilización de mujeres en roles no tradicionales; promoción de la corresponsabilidad. • Incremento de la participación de las mujeres en actividades o roles no tradicionales: capacitación a mujeres en disciplinas no tradicionales (STEM, conducción de camiones, etc.); campañas de sensibilización en escuelas. • Programas para apoyar la empleabilidad de mujeres en desventaja: mujeres mayores de 45 años en condición de vulnerabilidad; madres en situación de calle y víctimas de violencia; mujeres privadas de la libertad. • Programas para emprendedoras: capacitación, mentoreo, apoyo financiero y operativo para armado del emprendimiento y contratación como proveedoras.

Fuente: elaboración para este Manual con datos del informe [Impacto del Programa Ganar-Ganar en Argentina. Un salto hacia la igualdad de género en el sector privado](#) (ONU Mujeres, 2022, pp. 4 y 10).

ENFOQUES TEÓRICOS

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

por Virginia García Beaudoux*

* Dra. en Psicología - Investigadora
- Consultora. Especialista en
comunicación y liderazgo con
perspectiva de género.
Twitter: @virgbeaudoux

Hasta los cinco años, cuando las niñas y los niños escuchan una historia sobre una persona brillante, imaginan que se trata de alguien de su mismo género; a partir de los seis, en cambio, asumen que debe ser un varón. En ese sentido, se ha evidenciado que desde la temprana infancia los estereotipos de género impactan en la percepción y en las atribuciones acerca de las capacidades y talentos propios y ajenos que los seres humanos realizan (Bian, Leslie y Cimpian, 2017).

Diversas investigaciones (Schein, 1973; Schein y Mueller 1992; Schein, Mueller y Jacobson, 1989) han dejado al descubierto uno de los estereotipos más nocivos para las mujeres en el espacio público: cuando se piensa en liderazgo, se piensa en un varón. Este fenómeno, inicialmente conocido como *Think manager, think male*, se origina en lo que se denomina técnicamente “estereotipos en espejo” (Morales y Cuadrado, 2011). Este concepto se utiliza para explicar que las características que las personas más asocian con el liderazgo, tales como asertividad, racionalidad, fortaleza, o decisión, espejan de modo casi perfecto las características atribuidas al estereotipo de lo masculino; pero no coinciden, en cambio, con los rasgos adjudicados estereotípicamente a lo femenino, como la empatía, sensibilidad, emocionalidad, o fragilidad.

Lo anterior ha llevado a concluir que existe una superposición entre el estereotipo de lo masculino y el liderazgo. A pesar del paso del tiempo, el fenómeno continúa vigente. Los datos publicados en el [Gender Social Norms Index](#) (PNUD, 2023) indican que aún en la tercera década del siglo XXI, nueve de cada diez personas mantienen prejuicios contra las mujeres, y que casi la mitad de la población del mundo prefiere un líder varón a una lideresa. Ello no hace más que reflejar el modo en el que están contruidos los guiones psicológicos o teorías implícitas, que explican cómo se espera que se comporten las personas líderes para ser consideradas como tales. En otras palabras, según los guiones sociales el buen líder es un varón.

La tipificación masculina de los puestos directivos, la creencia social de que existe una incongruencia entre el liderazgo y las características estereotípicamente femeninas, ocasionan dos prejuicios clásicos contra las mujeres. Si una mujer es asertiva, competente y exitosa en una posición de liderazgo, tendrá una alta probabilidad de ser tildada de masculina y de sufrir rechazo por no ajustarse a lo que el mandato social prescribe para su género. Si, en cambio, se comporta dentro de lo definido como típicamente femenino por la cultura, no sufrirá rechazo social, pero obtendrá una peor evaluación de su liderazgo en

comparación con sus pares varones, porque sus características no se ajustarán a los preconceptos de lo que conduce al éxito en esos puestos.

Por otro lado, si una mujer tiene éxito este tenderá a ser atribuido a factores que no están relacionados con su competencia, habilidades, o capacidades, y el énfasis para explicarlo se pondrá en atribuciones externas tales como la suerte, las cuotas de género, o la ayuda recibida. Las mujeres que exhiben orientación al poder, que tienden a decir abiertamente lo que piensan, o que manifiestan públicamente su ambición, tienen un alto riesgo de sufrir el castigo y la penalización social porque desafían el rol esperado para su género. Por dicha razón, para las mujeres resulta significativamente más difícil que para los varones lograr el posicionamiento público de sus liderazgos, lo que vuelve necesaria la comunicación con perspectiva de género para evitar el refuerzo de estereotipos.

Con relación a la comunicación, hay tres aspectos que resultan de especial cuidado cuando se refiere a los liderazgos de las mujeres. En primer lugar, se debe evitar la reproducción y el refuerzo de estereotipos de género mediante publicaciones en las redes sociales o declaraciones en los medios de comunicación, en las cuales en vez de evidenciar las actividades que desarrollan en el espacio público las mujeres exhiban su vida personal o las labores domésticas y las tareas de cuidado que realizan en lo cotidiano. Un segundo aspecto que considerar consiste en centrar la comunicación en habilidades blandas de liderazgo, tales como la empatía, la escucha activa o la inteligencia interpersonal. En el caso de las mujeres, para combatir estereotipos de género y ayudar a posicionar sus liderazgos, se requiere la comunicación equilibrada de esas habilidades blandas, junto con otras habilidades duras tales como destrezas técnicas, capacidad de dirección o planificación estratégica. Tercero, es importante que las mujeres se preparen para no caer en la trampa de las preguntas con sesgos de género que les realizarán en entrevistas y en los medios de comunicación, dado que su papel en la subversión de los estereotipos de género contribuirá a su propio liderazgo, al de otras mujeres y a la sensibilización social con la problemática de la desigualdad.

Los estereotipos y prejuicios acerca del liderazgo no son inocuos. Por el contrario, le significan a las mujeres altos costos al disminuir sus oportunidades de acceso y de permanencia en igualdad de condiciones en los espacios estratégicos de toma de decisión profesionales, políticos y económicos, de ahí la importancia de prestar atención a los modos en que estos se reproducen. Pensar el liderazgo y la comunicación de las mujeres en el espacio público con perspectiva de género es de la mayor importancia en aras de contribuir explícitamente a la construcción de igualdad desde estas posiciones.

Referencias

- Bian, L. Leslie, S. y Cimpian, A. (2017).** Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests, *Science*, Vol. 355, Issue 6323, 389-391.
- Dwek, C.; Chiu, C. y Hong, Y. (1995).** Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A World from Two Perspectives, *Psychological Inquiry*, Vol. 6, 4, 267-285.
- Eagly, A.; Karau, S. (2002).** Role congruity theory of prejudice towards female leaders, *Psychological Review*, julio, 109(3), 573-98.

- García Beaudoux, V. (2015).** Influencia de la televisión en la creación de estereotipos de género y en la percepción social del liderazgo femenino. La importancia de la táctica de reencuadre para el cambio social. *Revista Ciencia Política*, Vol. 9, N°18, 47-66
- García Beaudoux, V. (2017).** ¿Quién teme el poder de las mujeres? Bailar hacia atrás con tacones altos. Madrid: Grupo 5.
- García Beaudoux, V. (2020).** La “trampa 22” de la comunicación y el liderazgo político para las mujeres, *Revista de ACOP (Asociación de Comunicación Política)*, España, N°47, marzo 2020, 3-10.
- García Beaudoux, V., D’Adamo, O., Berrocal Gonzalo, S. y Gavensky, M. (2020).** Estereotipos y sesgos en el tratamiento de candidatas y candidatos en programas televisivos en las elecciones legislativas de Argentina en 2017. *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 275-293.
- García Beaudoux, V.: D’Adamo, O y M. Gavensky (2018).** Una tipología de los sesgos y estereotipos de género en la cobertura periodística de las mujeres candidatas. En: *Revista Mexicana de Opinión Pública*, año 13, núm. 24, enero-junio de 2018, pp. 113-129
- García Beaudoux, V. y Slimovich, A. (2021).** Información dura-pública y blanda-privada publicada por candidatos y candidatas en Instagram durante la campaña electoral en Argentina 2019, *Perspectivas de la Comunicación*, Vol. 14. N°1 (2021), enero junio, 11-48,
- García Retamero, R.; López Zafra, E. (2006).** Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership, *Sex Roles*, 55, 51-61.
- Morales, J.F. y Cuadrado, I. (2011).** Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política, *Psicología Política*, N°42, 29-44.
- PNUD (2023).** *Gender Social Norms Index (GSNI)*. <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indicies/GSNI>
- Schein, V. E. (1973).** The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. and Mueller, R. (1992).** ‘Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look’, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V. E., Mueller, R. and Jacobson, C. (1989).** ‘The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students’, *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Waters, S. E., Dudash-Buskirk, E. A. & Pipan, R. M. (2018).** Battleground Texas: Gendered Media Framing of the 2014 Texas Gubernatorial Race. *Journal of Feminist Scholarship*, 14(14), 55-71.

AMPLIAR Y PROFUNDIZAR: APUNTES PARA LA ADOPCIÓN INTEGRAL DE LA AGENDA DE MUJERES, PAZ Y SEGURIDAD EN AMÉRICA LATINA

por **Bautista Logioco*** y **José Florito****

Introducción

La resolución 1325 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, aprobada en el año 2000, es la piedra angular de la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (MPS). Sirve de guía para la inclusión de las mujeres en todas las etapas de los procesos de construcción de paz y resolución de conflictos, la orientación de estrategias para su implementación a nivel regional y nacional (Planes de Acción Nacional, PAN), y el diseño de mecanismos de seguimiento de los objetivos acordados bajo su égida. La resolución fue también la puntada inicial de un profuso entramado normativo internacional¹ que expandió y facilitó la incorporación de la Agenda MPS en el abordaje concreto de conflictos, conflictividades y tensiones en distintos contextos.

En la actualidad, la agenda MPS debe interpretarse a la luz de avances reflejados en otros instrumentos claves como la Recomendación 30 (2013) del Comité de Naciones Unidas para la Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), que enfatiza el valor de una participación igualitaria en los procesos de prevención de los conflictos y sostenimiento de la paz y, junto con otras recomendaciones del mismo Comité, expanden el alcance de la Agenda MPS. Otro instrumento clave en la interpretación evolutiva de la agenda MPS es la Agenda 2030, fundamentalmente a través de sus Objetivos 5, sobre igualdad de género, y 16, sobre la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Adicionalmente, las resoluciones gemelas sobre el sostenimiento de la paz aprobadas, en 2016, por la Asamblea General y el Consejo de Seguridad de la ONU respectivamente (Res. 70/262 y Res. 2282), ponen énfasis en la necesidad de abordar las raíces estructurales de los conflictos para prevenir su estallido, escalamiento, persistencia y recurrencia, destacando la necesidad de una mayor participación de las mujeres en la prevención y solución de los conflictos así como en la consolidación de la paz.

Estos avances normativos encuentran base en la evidencia generada en las últimas décadas con respecto a la mayor participación de las mujeres en distintos esfuerzos de paz. En este marco, por ejemplo, un mayor involucramiento de las mujeres en las políticas de desarrollo está asociada con su mayor impacto

- * Consultor Senior en Consolidación de la Paz, Consultor de la Oficina Regional de ONU Mujeres para América Latina y el Caribe.
- ** Asistente del Programa de Mujeres, Paz y Seguridad de la Oficina País de ONU Mujeres en Argentina

1. Resolución 1820 (2008), Resolución 1888 (2009), Resolución 1889 (2009), Resolución 1960 (2010), Resolución 2106 (2013), Resolución 2122 (2013), Resolución 2242 (2015), Resolución 2493 (2019), Resolución 2467 (2019).

(French Gates, 2014), mientras que su participación significativa en los procesos de paz con una mayor duración de los acuerdos (UN Women, 2015).

En su informe “Nueva Agenda de Paz”, el Secretario General de Naciones Unidas, António Guterres, identifica situaciones de conflicto no tradicionales que requieren el abordaje desde una perspectiva de sostenimiento de la paz, enfocándose en los efectos del cambio climático, la reducción del espacio de participación, el aumento de las desigualdades dentro y entre los países, y la persistencia de la violencia fuera de los conflictos armados, incluida la de género (Guterres, 2023).

Así, el marco normativo permite una aplicación más amplia que la exclusivamente centrada en situaciones de conflicto armado o postconflicto (Tickner, 2019) y habilita la utilización de análisis sensible al género sobre los orígenes, aceleradores y disparadores de los conflictos en su diversidad (Kirby & Shepherd, 2016). Las desigualdades, entre las que se encuentran las vinculadas con el género, tienen un lugar central, son reconocidas como factor de origen y perpetuación de los conflictos, lo que habilita la aplicación de la Agenda de MPS a escenarios de inseguridad humana más allá de los conflictos armados (Basu, Kirby, & Shepherd, 2020).

Una Agenda MPS amplia para abordar los desafíos propios de la región

América Latina y el Caribe ofrecen escenarios propicios para la implementación amplia y profunda de la Agenda de MPS. En primer lugar, por la presencia de conflictos, conflictividades y tensiones vinculadas con el acceso a recursos naturales, el cambio climático, la movilidad humana, las redes criminales organizadas, la violencia sistémica, y la conflictividad social y política (Pérez & Logioco, 2020). En segundo lugar, porque el estancamiento del crecimiento económico (CEPAL, 2023), la proliferación de crisis sociales y políticas (FES, 2023), y las consecuencias del cambio climático sobre el acceso a los recursos naturales y el desplazamiento forzado (Bárcena, Samaniego, Peres, & Alatorre, 2020) requieren de acciones tendientes a encauzar los esfuerzos hacia la prevención de la emergencia de conflictos violentos.

La aplicación integral de la Agenda de MPS en la región es fundamental ante situaciones que afectan a millones de personas y tienen un impacto diferenciado sobre mujeres, hombres, niñas, niños y población LGTBIQ+ (Pérez & Logioco, 2020). Entre estas situaciones se cuentan:

- La crisis de personas desplazadas, cuyo número se ha incrementado un 25% entre 2021 y 2022 (ONU, 2023).
- La conflictividad socio-ambiental alrededor del acceso y uso de recursos naturales, especialmente tierras y agua, que enfrenta a comunidades, sector privado e institucionalidad estatal en varios países de la región.
- El impacto del cambio climático sobre el acceso a recursos naturales y la frecuencia de fenómenos climáticos extremos que afectan la vida, seguridad y bienestar de las personas y comunidades (Bárcena, Samaniego, Peres, & Alatorre, 2020).
- El incremento de las manifestaciones de las violencias basadas en el género, con hasta 12 feminicidios por día en la región (CEPAL, 2022). La recurrencia de ataques a defensoras ambientales y de derechos humanos, y violencias

contra las mujeres en política y la vida pública, incluida la violencia virtual, todas con el propósito de acallar las voces de las mujeres.

- El avance de las tasas de homicidio por narcotráfico, grupos armados y flujo de armas, que marcó una cifra récord en la región en 2022 (InsightCrime, 2023).
- El deterioro de la estabilidad social y la legitimidad democrática, en contextos altamente polarizados, incluyendo cuestiones como la militarización de las políticas de seguridad y las crisis socio-políticas en varios países (FES, 2023).

En resumen, existe un mandato normativo claro y un contexto que proveen puntos de entrada concretos para una implementación de la agenda de MPS ajustada a los desafíos y oportunidades para el sostenimiento de la paz específicas de la región.

Profundizar la agenda MPS en la región: el análisis de género para el sostenimiento de la paz como base para la acción

La Agenda de MPS establece, desde su misma inepción a través de la Resolución 1325, cuatro pilares para garantizar el sostenimiento de la paz y la resolución de los conflictos: la prevención, la participación, la protección, y la asistencia y recuperación. En América Latina y el Caribe, el foco ha estado puesto en promover la participación de las mujeres durante los conflictos armados y en garantizar mecanismos de protección específica. Definitivamente, la región tiene casos de éxito en estas dos dimensiones, resaltándose el involucramiento de las mujeres en las negociaciones de paz en Colombia, que incluyó más de 100 provisiones específicas sensibles al género (Pérez & Logioco, 2020).

No obstante, es necesario un mayor y mejor entendimiento de las vinculaciones entre conflictos, conflictividades, tensiones y desafíos al sostenimiento de la paz en nuestra región y las desigualdades de género. Esto es clave para la identificación de impactos diferenciados de estos conflictos en la vida de las personas según su género, así como de normas sociales basadas en el género y estereotipos de género que contribuyen a crear y perpetuar tales conflictos.

En ese marco, desde 2019 ONU Mujeres viene desarrollando una serie de análisis de género para el sostenimiento de la paz en distintos países de la región. Estos análisis tienen en cuenta, entre otras variables, la interacción de los roles tradicionales asignados a los géneros con los orígenes, los aceleradores, los disparadores y las consecuencias de las situaciones de tensión, conflicto o conflictividad. Toman como punto de partida una noción de conflictos y conflictividades que abarca los desafíos de la región y una de sostenimiento de la paz que trasciende su definición como mera ausencia de conflicto abierto y la entiende como un proceso y como un fin en sí mismo. Asimismo, estos análisis permiten poner el foco en las mujeres como constructoras de paz, identificando esfuerzos para la paz liderados o con participación significativa de mujeres en curso y sugiriendo opciones para su fortalecimiento y multiplicación.

En el pilar de la prevención, por ejemplo, un análisis de género para el sostenimiento de la paz sobre la emergencia de pandillas y grupos delictivos armados debería incluir el vínculo entre estereotipos sobre la masculinidad que la vinculan con el uso de la violencia como vehículo para conservar estatus social, con códigos de honor que promueven las represalias, y con la práctica de compor-

tamientos de riesgo como método para demostrar “hombría”. Identificar estos estereotipos y estudiar cómo operan sobre la población de varones y mujeres jóvenes puede permitir diseñar intervenciones que disuadan su integración a bandas delictivas y habiliten trayectorias educativas y laborales inclusivas.

En el caso de la participación, el análisis de género para el sostenimiento de la paz podría ayudar a identificar las barreras para la inclusión efectiva de las mujeres en las instancias de negociación y construcción de la paz, incluyendo cuestiones evidentes como el temor a represalias violentas, pero también otras menos visibles como la sobrecarga de cuidado no remunerado o los estereotipos que las confinan exclusivamente a la esfera doméstica.

En el pilar de la protección, los análisis de género para el sostenimiento de la paz facilitarían las intervenciones que garanticen la vida y seguridad ante amenazas directas como la violencia sexual y el feminicidio, pero también visibilizaría efectos indirectos, como la necesidad de tener que asumir las responsabilidades de generación de ingreso y cuidado de forma exclusiva ante la pérdida de miembros masculinos del hogar por el incremento de la tasas de homicidios vinculadas con el narcotráfico o el crimen organizado. O, como ejemplo alternativo, este tipo de análisis permitiría identificar el incremento de las horas destinadas a la gestión de insumos para el cuidado como consecuencia de eventos climáticos extremos tales como sequías o inundaciones y el incremento de riesgos de protección de mujeres y niñas que se ven obligadas a trasladarse en mayores distancias para asegurar el acceso al agua de sus familias, entre otros.

Respecto de la dimensión de la asistencia y recuperación, analizar con perspectiva de género la provisión de bienes y servicios en contexto de conflicto, post-conflicto o emergencias significaría diseñar mecanismos de relevamiento de necesidades sensibles al género e incluir, por ejemplo, insumos de gestión menstrual y métodos de anticonceptivos de larga duración para la población en situación de movilidad humana forzada.

Conclusión y recomendaciones

En resumen, los análisis de género para el sostenimiento de la paz permiten identificar puntos de entrada para el avance, la localización y la implementación de la Agenda de Mujeres Paz y Seguridad en la región. En primer lugar, permiten atender la complejidad y diversidad de los desafíos a la paz en la región. En segundo lugar, contribuyen a profundizar la identificación de acciones y esfuerzos en línea con los cuatro pilares de la agenda MPS.

Este tipo de análisis como base del diseño de intervenciones para profundizar la implementación de la agenda MPS en la región, pueden ser desarrollados por instituciones del estado, organizaciones de la sociedad civil, socios para el desarrollo, o cualquier actor interesado en un abordaje serio y profundo de las conflictividades, conflictos o tensiones y la construcción de una sociedad más justa, pacífica e inclusiva (ODS 16). Para ello, se ofrecen 6 recomendaciones específicas:

Mejorar la disponibilidad, la comprensividad y el uso de datos desagregados por sexo, identidad de género y orientación sexual e integrarlos con otras dimensiones de análisis para poder identificar los impactos diferenciales que las causas y consecuencias de los conflictos tienen sobre mujeres, varones, disidencias y diversidades sexuales.

Generar, sostener y potenciar la participación de mujeres, organizaciones y redes de mujeres en los procesos de análisis de las causas, aceleradores, disparadores y consecuencias de los conflictos, conflictividades y tensiones, así como también en el diseño e implementación de estrategias y planes de prevención, incluyendo su gestión pacífica, así como en la protección y provisión de bienes y servicios durante y luego de la ocurrencia de crisis de diversa índole.

Apoyar los esfuerzos de organizaciones y redes de mujeres que participan en procesos de construcción de paz en los distintos contextos, ya sea a través de la defensa de los derechos humanos, del medio ambiente, del diálogo y la mediación, entre otros. Este apoyo debe incluir una dimensión financiera y una de construcción de capacidades.

Adecuar los Planes de Acción Nacionales para darles la amplitud y profundidad necesarias para mejorar la participación significativa de las mujeres en esfuerzos de paz en el exterior así como para abordar de manera integral los desafíos al sostenimiento de la paz específicos de cada contexto interno.

Fortalecer la colaboración y coordinación de esfuerzos de paz liderados por mujeres dentro de los Estados, con especial énfasis en la articulación de esfuerzos liderados por mujeres a nivel local y a nivel nacional, así como a nivel internacional para el abordaje de conflictos de implicancia transnacional.

Recopilar, sistematizar y extraer lecciones aprendidas de las experiencias de involucramiento de mujeres en los esfuerzos de sostenimiento de la paz en la región, con el fin de potenciar el aprendizaje horizontal y mejorar las capacidades técnicas, operativas y de liderazgo de los movimientos y redes de mujeres constructoras de paz.

Referencias

- Bárcena, A., Samaniego, J. L., Peres, W., & Alatorre, J. (2020).** *La emergencia del cambio climático en América Latina y el Caribe: ¿Seguimos esperando la catástrofe o pasamos a la acción?* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Basu, S., Kirby, P., & Shepherd, L. (2020).** *Women, Peace and Security: A critical cartography.* Bristol: Bristol University Press.
- Biroli, F., & Caminotti, M. (2020).** *The Conservative Backlash Against Gender in Latin America.* Cambridge: Cambridge University Press.
- CEPAL. (2022).** *Poner fin a las violencias contra las mujeres y niñas en América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2023).** *Estudio económico de América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Drumond, P., & Rebelo, T. (2020).** Global pathways or local spins? National Action Plans in South America. *International Feminist Journal of Politics.*
- FES. (2023).** *La violencia y la calidad de las democracias en América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile: Friedrich Ebert Stiftung.
- French Gates, M. (2014).** Putting women and girls at the center of development. *Science.*
- Guterres, A. (2023).** *Nueva Agenda de Paz. Informe de Políticas de Nuestra Agenda Común.* New York: ONU.
- InsightCrime. (2023).** *Balance de los homicidios en 2022.* ALC. Disponible en <https://insight-crime.org/es/noticias/balance-insight-crime-dhomicidios-en-2022/>: Insight Crime.

- Kirby, P., & Shepherd, L. (2016).** The futures past of the Women, Peace and Security Agenda. *International Affairs*.
- ONU. (2023).** *Los desplazamientos de población alcanzan un récord en América Latina y el Caribe*. Panamá: UN News.
- Pérez, A., & Logioco, B. (2020).** Mujeres, Paz y Seguridad en América Latina y el Caribe: Una mirada renovada a la implementación de la Resolución 1325. *La trama*.
- Tickner, J. (2019).** Peace and security from a feminist perspective. En S. Davies, & J. True, *The Oxford Handbook of Women, Peace and Security*. Oxford: Oxford University Press.
- UN Women. (2015).** *Preventing conflict, transforming justice, securing the peace*. New York: UN Women.

**LA EXPERIENCIA
*NEUQUINAS CON
IMPACTO***

SECCIÓN

2

SECCIÓN 2

LA EXPERIENCIA NEUQUINAS CON IMPACTO

1. Contexto provincial y decisión política

La provincia de Neuquén es una de las cinco provincias argentinas que en la actualidad cuentan con una estructura ministerial especializada en la gestión de políticas, programas y acciones en torno a la agenda de género.

Aunque en el panorama nacional más de la mitad de las provincias tienen pendiente la implementación de una institucionalidad ministerial, la **figura 12** nos muestra que al menos seis cuentan con áreas de género consolidadas: tres son Secretarías de la Mujer, Géneros y Diversidad, mientras que en las otras las cuestiones de género han sido integradas a Ministerios de temáticas afines, como Derechos Humanos, Desarrollo social y Juventudes¹.

¹ Todas las provincias participan del Consejo Federal de Mujeres, Géneros y Diversidad, instancia creada en 2020 y coordinada por el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación.

El **Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad de la Provincia de Neuquén** (MMyD) fue creado en diciembre de 2021 y puesto en funcionamiento durante el 2022. Aunque su creación es reciente, la estructura provincial para gestionar una agenda con enfoque de género data de hace varios años anteriores con la creación en 2016 de la Subsecretaría de las Mujeres, que integraba el Ministerio de Ciudadanía.

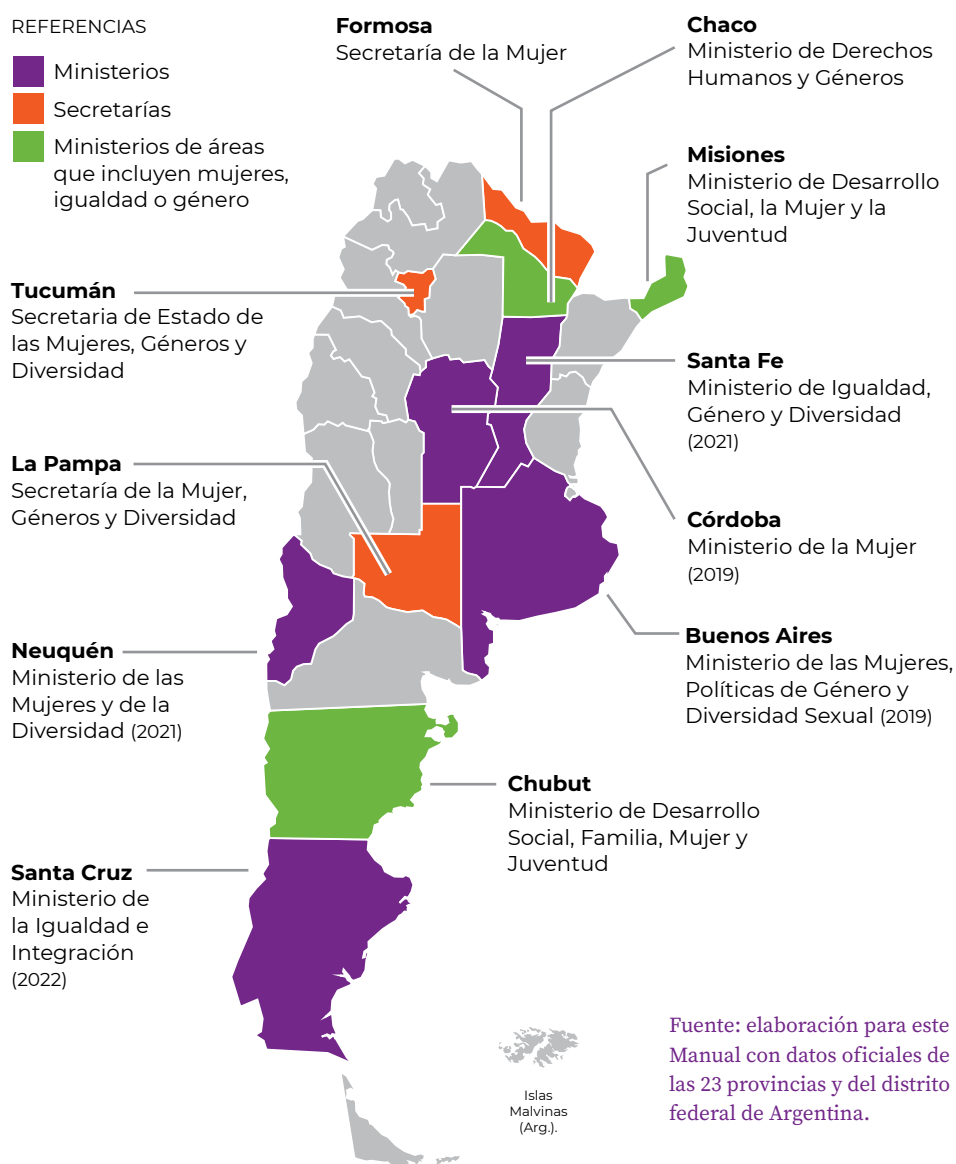
Este organismo fue el encargado de la convocatoria y coordinación del **Consejo Provincial de las Mujeres**, conformado por referentes de diferentes áreas de gobierno de toda la provincia. En este sentido, cabe señalar la importancia que ha tenido el fortalecimiento de redes de mujeres para la gestión pública de la provincia de Neuquén. En estas reuniones se impulsó, por ejemplo, la creación del propio Ministerio, que fue diseñado con una impronta territorial a partir de los encuentros participativos del Consejo.



Fotografía tomada por Virgina Bravo y Romna Castillo en la inauguración de **Neuquinas con Impacto**.

Figura 12

Institucionalidad de género en las provincias argentinas



Con este enfoque territorial, una vez creado el Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad, este reforzó la articulación de la red provincial de mujeres referentes de las áreas de género. A través de una estrategia de trabajo participativo entre el Ministerio y la red, se diseñaron en conjunto estrategias para atender asuntos de suma urgencia que fueron consensuados colectivamente. Un ejemplo es el [Protocolo de Prevención, Intervención y Protección en situaciones de Violencia Laboral en el ámbito del Poder Ejecutivo](#) (2022), aprobado por el gobierno de Neuquén en octubre de 2022. Este documento, diseñado y elaborado mediante el trabajo colaborativo de la red, incluye una perspectiva interseccional (Art. 3.7) y una “cláusula gatillo” (Art. 25), que implica que el texto deba ser revisado y actualizado cada año.

Otro programa implementado a partir de la articulación de la red provincial de referentes de las áreas de género es el **Presupuesto con Perspectiva de**

Figura 13



Objetivos del Programa Provincial de Presupuesto con Perspectiva de Género y Diversidad

A Promover la metodología y las herramientas del Presupuesto con Perspectiva de Género y Diversidad (PPGyD) en la formulación, seguimiento de la ejecución y evaluación presupuestaria desde un enfoque de género y diversidad.

B Promover la transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad en el ejercicio presupuestario provincial, en todas sus etapas.

C Impulsar la asistencia técnica y capacitación sobre la transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad en el ejercicio presupuestario provincial, en todas sus etapas.

Fuente: *Decreto 855/22*, Gobierno de la Provincia de Neuquén, 13 de abril de 2022.

Fotografía tomada por Virginia Bravo y Romna Castillo en la inauguración de **Neuquinas con Impacto**.

Género y Diversidad, aprobado mediante el [Decreto 855/22](#) y gestionado conjuntamente entre el Ministerio de Economía e Infraestructura y el MMyD y que tiene como eje central la transversalización de la perspectiva de género en las instituciones provinciales (**figura 13**).

En paralelo al proceso de institucionalización de la agenda de género, un hito clave fue la firma en noviembre de 2021 de una **Carta de Intención** entre el gobierno de la provincia de Neuquén y Naciones Unidas. Este instrumento tiene como propósito la asistencia técnica en diversas áreas en el marco de la implementación provincial y local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. En particular, el convenio establece el apoyo técnico para la concreción de los objetivos 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 10 (Reducción de las desigualdades) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

En cuanto a la agenda de género, la Carta de Intención se focaliza en los siguientes aspectos: reducir las brechas y barreras que afectan la participación política, económica y social de las mujeres, empoderar y potenciar su participación en la toma de decisiones en materia de ciudadanía, y capacitar en formación en liderazgo y conducción para mujeres.

Sobre este último aspecto, la asistencia técnica de ONU Mujeres para la concreción del objetivo 5 se centró en el diseño e implementación de una Escuela de liderazgo y conducción para mujeres neuquinas que se desempeñaran en ámbitos políticos, económicos, sociales y comunitarios.



La implementación de espacios formativos cuenta con un importante antecedente en la provincia: las escuelas para Jóvenes Líderes, que se realizan desde el 2012, por gestión del entonces Ministerio de Ciudadanía, actual Ministerio de Niñez. Pero la necesidad de abrir un espacio destinado únicamente a mujeres y LGBTI+ de todas las edades y ocupaciones, requería de una instancia de formación diferente que pusiera a disposición de las participantes habilidades de gestión y conducción, pero que también les otorgara un espacio de aprendizaje participativo y con enfoque de género.

2. Buenas prácticas en la región y Argentina

2.1. Escuelas de liderazgo

Las brechas en participación política y económica de las mujeres son las más altas, por lo que continúa siendo imprescindible gestionar y fomentar espacios que incentiven la participación y la formación de mujeres para el ejercicio del liderazgo en todas las áreas.

En este sentido, ONU Mujeres ofrece a los Estados capacitación para ayudar a las candidatas políticas a desarrollar sus capacidades, e imparte formación cívica y electoral relacionada con la igualdad de género (ONU Mujeres, 2011). Pero el ámbito político no es el único espacio que debe ser reforzado, también es preciso otorgar a las mujeres instancias de formación para el desarrollo de carreras profesionales con especial foco en áreas fuertemente masculinizadas, de liderazgo empresarial y gestión de emprendimientos.

En la región se identifican diversas iniciativas que tienen como objetivo el fortalecimiento de los liderazgos de mujeres y que han puesto a disposición pública contenidos formativos y herramientas. La **figura 14** agrupa las características que tienen estas experiencias, realizadas en países vecinos, centrándose en aspectos como quiénes las convoca y coordina, a quiénes se dirige, la modalidad de participación, sus principales objetivos de aprendizaje y los contenidos dictados.

Figura 14

Escuelas de formación política para mujeres en la región²

ARGENTINA	
Instancia	Escuela de Mujeres Líderes
Organismo convocante	Municipio de Lincoln.
Periodicidad	Se convoca anualmente desde 2018.
Alianzas estratégicas	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
Convocatoria	No se especifican requisitos.
Modalidad	Virtual en modalidad asincrónica y autogestionada.
Objetivos / enfoque	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de la vida política, económica y pública.
Contenidos	Autoestima y Liderazgo; Capacitación en Liderazgo; Liderazgo de Proyecto; Feminismo a través del tiempo.

² Existen otras instancias pero no se sistematizan en este Manual porque no son abiertas a todas las mujeres y LGBTI+ o no han tenido continuidad. Algunos ejemplos: Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (FAO /FIMI); México: Escuela de Liderazgo, Participación y Democracia (para familiares de mujeres desaparecidas), Escuela de Liderazgo para mujeres en universidades, y Escuela de Liderazgos para Mujeres Indígenas en la Ciudad de México; España: Escuela de Política para Mujeres Líderes; Escuela de Mujeres Líderes en Tenencia Segura (2015, Bolivia); Escuela de Mujeres Líderes (2009, El Salvador).





CHILE	
Instancia	Escuela de Lideresas Políticas y Sociales
Organismo convocante	Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género.
Periodicidad	Se convoca anualmente desde 2015.
Alianzas estratégicas	Articulación con los municipios de todo el país.
Convocatoria	Mujeres de 15 años en adelante.
Modalidad	Virtual en modalidad sincrónica.
Objetivos / enfoque	Contribuir a la capacitación en el desarrollo de competencias y habilidades que potencien liderazgos efectivos en espacios de toma de decisión social y política. Compartir estrategias de influencia, redes de contactos y la posibilidad de crear comunidades, además de recibir información para un uso óptimo de las redes sociales y TICS en general.
Contenidos	Participación Política y Social de las Mujeres con enfoque de género; Comunicación efectiva y procesos de negociación en el ámbito político y social; Uso y manejo de redes sociales; Liderazgo y Trabajo en equipo; Desafíos para una incidencia efectiva en los espacios de toma de decisión.
PARAGUAY	
Instancia	Escuela de Formación Política para Mujeres Líderes
Organismo convocante	Tribunal Superior de Justicia Electoral (TSJE).
Periodicidad	Se convoca anualmente desde 2018.
Alianzas estratégicas	Programa de Democracia y Gobernabilidad de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
Convocatoria	No se especifican requisitos.
Modalidad	Presencial.
Objetivos / enfoque	Instancia de acción institucional permanente para brindar formación política a las mujeres líderes del Paraguay.
Contenidos	La Constitución Nacional. El Sistema Político y Electoral Paraguayo; Políticas Públicas y el Presupuesto Público; Política Paraguaya. Persistencias y Cambios; Financiamiento Político y Campaña Electoral; TICS y Marketing Político Digital; Oratoria y Comunicación Eficaz; Elaboración de Lineamientos y Propuestas de Campaña Electoral; Presentación de los Lineamientos y Propuestas de Campaña Electoral.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de los programas oficiales de cada instancia.

La **figura 14** muestra también las similitudes existentes entre las distintas iniciativas. Lo primero para destacar es que todas han logrado convertirse en **programas permanentes** que tienen una convocatoria y presupuesto anual. Vemos, además, que casi todas contemplan alianzas estratégicas con organismos internacionales, a excepción de aquella gestionada por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género de Chile que no tiene alianzas externas, aunque sí se articula con los territorios a través de los municipios e instituciones regionales.

En cuanto al diseño curricular, todas abordan tanto contenidos teóricos como el desarrollo de habilidades de liderazgo y para la toma de decisiones en múltiples áreas. Otro aspecto relevante es que la mitad de las escuelas proponen el uso de la virtualidad, ya sea de manera sincrónica o asincrónica, modalidad que tuvo que ser incorporada necesariamente a partir de 2020, debido a las restricciones a la presencialidad producto de la pandemia del covid-19.

En ese contexto, se aceleró la adopción de la virtualidad en la formación y capacitación, ya que esta no solo demostró ser una herramienta efectiva para mantener la continuidad educativa en tiempos de crisis, sino que también ha proporcionado flexibilidad y accesibilidad. Es fundamental recordar que la brecha digital puede acentuar las desigualdades, por falta de acceso a los recursos necesarios para la formación en línea o a condiciones de conectividad.

De la información de la **figura 14** también podemos identificar algunas áreas que requieren atención adicional. Por ejemplo, ninguna de estas iniciativas aborda cómo va a afrontar los desafíos relacionados con la conciliación entre las labores de cuidados, las obligaciones laborales y la formación de las mujeres con perspectiva de género. Además, ninguno de los programas o convocatorias proporciona detalles sobre cómo se va a monitorear el logro efectivo de los objetivos de aprendizaje y de los resultados esperados.

Cabe señalar que la mayoría de estas instancias tienen una orientación política y/o social, sin otorgar una visión más integral que incluya ámbitos de acción productivos como emprendimientos, jefaturas o roles de dirección en el sector privado.

2.2. El programa Ganar-Ganar

Una experiencia que sí integró temáticas relativas al ámbito productivo fue la **Escuela virtual para Empresarias y Emprendedoras de América Latina y El Caribe**, diseñada en modalidad *e-learning* antes de la pandemia y desarrollada en el marco del programa Ganar-Ganar. Las participantes de esta escuela incorporaron herramientas para impulsar sus negocios y emprendimientos, mediante conocimientos para potenciar sus redes asociativas, abrirse a nuevos mercados y aliarse con iniciativas públicas o privadas.

En ese sentido, sus contenidos se centraron en tres módulos temáticos: 1). Liderazgo con perspectiva de género; 2). Empoderamiento económico y educación financiera: herramientas para ampliar las oportunidades y el acceso a los mercados; y 3). Potenciamiento de empresas de propiedad de mujeres. Estos bloques se diseñaron con un enfoque de aprendizaje reflexivo y participativo, en modalidad asincrónica. Cada uno de ellos consistió en clases grabadas por expertas en los respectivos temas, seguidas de tareas diseñadas para evaluar y consolidar el conocimiento adquirido. Además, las participantes podían acceder a un foro de debate moderado por una tutora virtual, para discutir el tema tratado.

La metodología integró los aspectos teóricos, prácticos y vivenciales del aprendizaje, centrándose en las necesidades y realidades diversas de las participantes y adaptándose a sus ritmos individuales de estudio gracias a un diseño curricular flexible.

Las participantes tuvieron acceso a diversos recursos, herramientas y bibliografía adicional para fomentar una comprensión más profunda de los temas y apoyar el desarrollo de habilidades relevantes para sus negocios y emprendimientos. Esto permitió personalizar la experiencia de aprendizaje de acuerdo con cada nicho de negocio y metas individuales. Un elemento para destacar de esta experiencia formativa es el *networking* producido en los marcos de la misma a partir del foro debate y las instancias virtuales sincrónicas. Se logró generar una red de mujeres emprendedoras de la región que consolidó intercambios comerciales y fomento de instancias de capacitación útiles para el ecosistema.

En Argentina la experiencia del programa Ganar-Ganar se vio reforzada por las **Mesas de Diálogo y Trabajo Intersectorial** en las que surgieron una serie de instancias locales de formación que tuvieron como objetivo la capacitación de mujeres en oficios y áreas no tradicionales, y en finanzas y liderazgo, mientras que la Escuela Virtual para Empresarias y Emprendedoras se replicó en cuatro provincias a través de una cesión de uso a entidades que podían asumirla y que ya contaban con plataformas educativas virtuales (figura 15).

Figura 15

Capacitaciones que surgieron de las Mesas de Diálogo y Trabajo Intersectorial

Instancia	Provincia
Escuela de Gomería y Neumáticos para mujeres	Santa Fe
Escuela Itinerante de Pintoras Profesionales	Santa Fe
Capacitación en Finanzas (mujeres y LGBTI+)	Mendoza
Capacitación en alianzas y liderazgo	San Juan
Réplica de la Escuela Virtual para Empresarias y Emprendedoras	Córdoba San Juan Río Negro Chubut
PRO Mujer	Salta

Fuente: Impacto del *Programa Ganar-Ganar en Argentina. Un salto hacia la igualdad de género en el sector privado* (ONU Mujeres, 2022).

2.3. La importancia estratégica de la virtualidad

Durante la pandemia, las brechas de acceso a Internet y de alfabetización digital se hicieron más evidentes tras la obligatoriedad de trasladar la vida cotidiana a un entorno virtual. En ese contexto, Internet adquirió la categoría de “servicio público”, establecido por el gobierno nacional, bajo el argumento de que “representa no sólo un portal de acceso al conocimiento, a la educación, a la información y al entretenimiento, sino que constituye además un punto de referencia y un pilar fundamental para la construcción del desarrollo económico y social” (Decreto 690/2020).

La pandemia obligó a rediseñar la formación virtual para adaptarse a las exigencias de una mayor demanda. Las plataformas de *e-learning* tuvieron que ser mejoradas, para ofrecer una experiencia de uso más eficiente y atractiva, lograr una mayor interactividad y una disponibilidad variada de herramientas de colaboración en línea. Por otro lado, el diseño instruccional y los sistemas de monitoreo tuvieron que adaptarse para considerar aspectos como la brecha digital, las desigualdades en el acceso a internet y las labores de cuidados.

Los desafíos que implicó la extensión de la modalidad virtual en la formación permiten hoy contar con una amplia gama de plataformas educativas, mejores estándares en el diseño instruccional y la posibilidad de adaptar los entornos virtuales a cualquier ámbito de acción. En ese sentido, la virtualidad también aporta a la formación con perspectiva de género, ya que ofrece flexibilidad, da lugar a una mayor participación y fomenta la diversidad (figura 17).

En síntesis, la formación en línea ofrece oportunidades excepcionales para la inclusión, la diversidad, la flexibilidad y para la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y experiencias. En este sentido, la tecnología permite democratizar el acceso a la información y promover el aprendizaje participativo. No obstante, las brechas que aún existen deben ser atendidas mediante esfuerzos continuos –del Estado y del sector privado– que faciliten la conectividad, promuevan la alfabetización digital y la disponibilidad de tecnologías.

3. Neuquinas con Impacto: una escuela para la construcción de liderazgos con perspectiva de género

3.1. Importancia de las alianzas intersectoriales

La génesis de **Neuquinas con Impacto** se tejió a partir de una serie de elementos cruciales que delinearon su implementación. El primer aspecto distintivo es que involucra a tres sectores: el **Gobierno de la provincia de Neuquén**, **ONU Mujeres** y la **Fundación Potenciar**.

En el centro de esta articulación intersectorial se encuentra la iniciativa del gobierno provincial, a través de los Ministerios de Niñez, Adolescencia, Juventud y Ciudadanía, y de las Mujeres y de la Diversidad. **Neuquinas con Impacto** heredó de estas instituciones una dinámica de trabajo colaborativo y horizontal, y aplicó la transversalización de género como modelo de gestión.

Por otro lado, el proyecto contó con la asistencia técnica de ONU Mujeres en la concepción de la escuela, desempeñando un rol esencial en su diseño metodoló-

Figura 16

Caracterización de la conectividad en los hogares argentinos



7 de cada 10

hogares argentinos tiene acceso a internet (ENACOM, 2023), lo que significa que la conectividad en estos creció un 23% si se compara con el año 2019, antes de la pandemia.



30% de cobertura

en zonas rurales (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2022). En términos regionales, la cobertura rural promedio en América Latina alcanza el 43,4%.

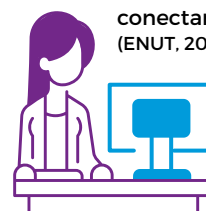
42% del tiempo libre

de las mujeres se destina al uso de los dispositivos móviles con conexión a internet (ENUT, 2023).



14% de las mujeres

usa un computador para conectarse en sus tiempos libres (ENUT, 2023).



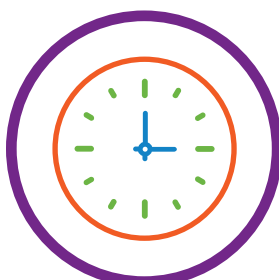
Fuente: elaboración para este Manual con datos de los organismos mencionados.

Figura 17

Beneficios de la virtualidad en actividades formativas con perspectiva de género



Acceso
Se eliminan barreras geográficas permitiendo que personas de diferentes ubicaciones puedan acceder a programas formativos de cualquier parte del mundo.



Flexibilidad horaria
Permite adaptar el aprendizaje a los horarios y responsabilidades profesionales y de cuidados.



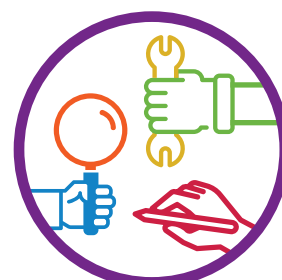
Sentido de comunidad
Da lugar al intercambio de ideas y experiencias con personas que difícilmente podrían conocerse de manera presencial.



Amplia gama de recursos
Ofrece gran variedad de recursos multimedia, lecturas y ejercicios interactivos que enriquecen la experiencia de aprendizaje.



Autodirección
Fomenta la responsabilidad en el aprendizaje, habilidad valiosa para una toma de decisiones informada.



Diversidad
Promueve la diversidad al atraer a personas de diferentes ocupaciones, edades y experiencias.



Reducción de la brecha digital
El uso de tecnología y herramientas digitales en la educación en línea permite empoderar a las mujeres al brindarles habilidades tecnológicas.



Mentoría
Permite la conexión con mentoras y expertas de todo el mundo.



Mayor participación
Algunas personas pueden sentirse más cómodas interactuando activamente en foros en línea en comparación con entornos presenciales.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de los estudios *Gender and the Digital Economy: Perspectives from the Developing World* (NG & Mitter, 2005) y *Online Education and Adult Learning: New Frontiers for Teaching Practices* (Kidd, 2009).

gico e instruccional, en el diseño de un sistema de monitoreo, así como en la elección de los temas a tratar, la forma de abordarlos y los criterios de selección de las participantes. También fue responsable de la capacitación y sensibilización en género al equipo que llevó a cabo la implementación: coordinadoras, facilitadoras y monitoras que realizaron y registraron las distintas actividades formativas.

Otro aspecto crucial en esta propuesta fue la importancia de alcanzar ampliamente territorio. Con ese objetivo, la elección de la Fundación Potenciar como entidad líder en el ámbito de la capacitación, se justifica por su carácter local y porque está liderada por mujeres, lo que agregó una dimensión de género y territorial valiosa, que garantizó el objetivo de dejar capacidad instalada en la provincia en materia de formación y potenciación con perspectiva de género.

En ese sentido, para la puesta en marcha de la escuela, el gobierno de la provincia priorizó la elección de una organización neuquina que pudiera desplegarse ampliamente por el territorio y tuviera experiencia en la formación y capacitación. En efecto, Potenciar trabaja desde 2010 en el rubro formativo, con cobertura en el interior de la provincia y cuenta en la actualidad con 14 tecnicaturas (incluyendo la capacitación en nuevas tecnologías de la información y la comunicación, cursos y talleres para el fortalecimiento de habilidades profesionales y personales).

Una mirada al territorio con perspectiva de género

La implementación de la escuela requirió de una convocatoria que estuviera en concordancia con el territorio y sus necesidades, y que tomara en cuenta la cantidad de mujeres por localidad, para tener un impacto específico en las comunidades y asegurar una convocatoria equitativa. En este sentido, un aspecto clave para el diseño de su propuesta, y la convocatoria y posterior selección fue el relevamiento de datos con perspectiva de género, que la antigua Secretaría de Mujeres (cuando dependía del Ministerio de Ciudadanía) había comenzado a implementar algunos años antes.

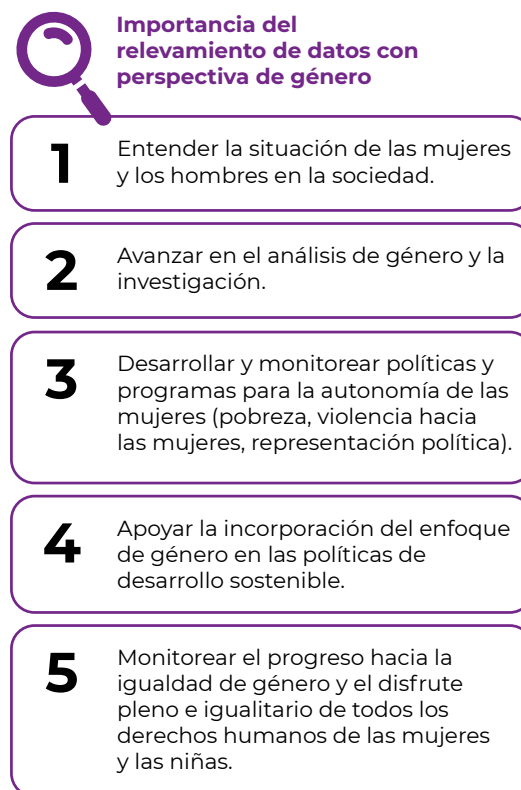
Los datos desagregados por género constituyen una herramienta que permite una comprensión más profunda y precisa de las desigualdades, visibiliza los desafíos pendientes para mejorar la formulación de políticas públicas basadas en evidencia. Por ello, haber contado con esta herramienta para el diseño de la escuela resultó de suma importancia para garantizar un proceso de convocatoria y selección enmarcado en el principio de la diversidad y desde un enfoque interseccional.

3.2. Convocatoria, selección y puesta en marcha

La convocatoria de **Neuquinas con Impacto** partió de un principio ético que atravesó toda la experiencia formativa: la diversidad. Este marco teórico fue aplicado también en la conformación de los equipos de facilitadoras y monitoras.

La inclusión de un mecanismo que materializa la diversidad y la interseccionalidad permite reconocer y valorar las

Figura 18:



Fuente: *Estadísticas e Indicadores de Género* (CEPAL, 2016).

diferentes identidades y experiencias personales, e implica garantizar que estas se tengan en cuenta, promoviendo la igualdad sustantiva y el desarrollo del liderazgo en una amplia variedad de contextos.

En ese sentido, los criterios de postulación a la escuela convocaron a mujeres y LGBTI+ mayores de 18 años y residentes de la provincia de Neuquén. Otro requisito fue la autopercepción de cada persona, expresada en el liderazgo en términos amplios, es decir, “entornos institucionales, laborales, familiares, comunitarios y/o sociales y quieran potenciarse o armar un plan de carrera con eje en la potenciación y el desarrollo de sus habilidades”.

El criterio de postulación propuesto convocó a 601 mujeres y LGTBI+, quienes se inscribieron al auto percibirse como líderes políticas, sociales, ejecutivas y empresariales. También se extendió a aquellas personas que desearan desarrollar o fortalecer habilidades para el emprendimiento, entendiendo que el ámbito de acción del liderazgo de las mujeres tiene una amplia gama de opciones y no se limita únicamente a lo político o social.

La **figura 19** indica que la convocatoria, efectivamente, alcanzó a mujeres con una diversidad significativa, especialmente en cuanto a niveles de educación y edades. En relación con la formación educativa, las inscriptas en la primera edición de **Neuquinas con Impacto** tenían mayoritariamente educación terciaria

Figura 19

Perfiles de las mujeres inscriptas

Interior de la provincia	Capital	Edades	Autopercepción de liderazgo	Nivel de estudios
52,1%	47,9 %	18-30 12,7%	54,6 % Liderazgo político y social	Primario completo 1,9%
				Secundario completo 14,7%
		31-40 37,7%	15 % Liderazgo ejecutivo y empresarial	Secundario incompleto 7,5%
		41-50 33,9 %	30 % Emprendedoras	Terciario completo 19,3%
		51-60 13,1%		Terciario incompleto 11,3%
60 y más 2,1%	Universitario completo 27,6%			
			Universitario incompleto 16,3%	

Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

y universitaria completa, que representan en conjunto el 46,9% de la muestra. Esto da cuenta de las políticas de acceso universal a la educación superior que tiene la Argentina y se condice con la caracterización por tramo de edad, que sitúa la participación mayoritaria de mujeres de más de 31 años. Si bien los datos de inscripción reflejan una distribución diversa por edad, la mayoría de las mu-

eres se encuentra en el rango etario de 31 a 50 años, representando, en conjunto, un 71,6%. En tanto, el tramo joven, de 18 a 30 años, solo representa el 12,7% mientras que las mujeres de la tercera edad un 2,1%.

Por su parte, la procedencia geográfica en el proceso de inscripción estuvo distribuida equitativamente, aspecto que en el proceso de selección fue reforzado para dar prioridad a la representación y alcance territorial.

Del universo total de inscriptas, las seleccionadas correspondieron al 50%, es decir, 300 mujeres. De estas, 170 (56,6%) provenían del interior de la provincia y 130 (43,4%) de Neuquén Capital. La selección tuvo como eje principal un criterio interseccional, considerando como prioritarios aspectos como la diversidad sexogenérica y la ascendencia étnica (figura 20). Por otro lado, se cuidó de dar proporcionalidad a los tipos de liderazgos autopercebidos al momento de la inscripción.

Puesta en marcha de la primera edición de Neuquinas con Impacto

La primera edición de **Neuquinas con Impacto** marcó el comienzo de un tramo formativo que fue señalado por las participantes, facilitadoras, monitoras e incluso los equipos técnicos de las instituciones convocantes, como un aporte significativo en sus trayectorias personales y profesionales. Durante los 10 meses que duró las mujeres se sumergieron en un proceso de aprendizaje continuo en torno a la desigualdad de género y la construcción de redes de colaboración, allanando el camino hacia un futuro más empoderado y de articulación entre ellas. Posteriormente se conformó la **Red de Mujeres Líderes Neuquinas**, cuya creación tuvo el objetivo general de garantizar “la continuidad del intercambio entre mujeres, buscando mayor impacto en espacios de decisión”. Los alcances y objetivos específicos de esa red serán analizados en la **sección 3** de este Manual.

La escuela se inauguró en agosto de 2022, marcando el inicio de un programa de formación que abarcó un total de 94 horas distribuidas en actividades presenciales y virtuales, estas últimas realizadas a través de una plataforma educativa de uso libre y con una interfaz de navegabilidad accesible, que se articuló con el objetivo de construir un espacio inclusivo y



Interseccionalidad en la selección

- 1** LGTBI+ hasta alcanzar un cupo del 15%.
- 2** Ascendencia indígena o afrodescendientes, rurales, jóvenes entre 18 y 35 años y/o en situación de movilidad.
- 3** Proporcionalidad de ámbitos de ejercicios de liderazgo efectivos o autopercebidos y prioridad para ámbito empresarial, emprendedor, sociopolítico o comunitario.
- 4** Relativa proporcionalidad de mujeres y personas LGTBI+ según cantidad de población en las microrregiones que integran la provincia, para alcanzar equitativa representatividad territorial.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

Fotografía tomada por Virgina Bravo y Romna Castillo en la inauguración de **Neuquinas con Impacto**.



Figura 21

Distribución territorial de las mujeres seleccionadas

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Aluminé: 2,68% | 15 Picún Leufú: 2,34% |
| 2 Andacollo: 2,34% | 16 Piedra del Águila: 3,01% |
| 3 Centenario: 4,68% | 17 Plaza Huincul: 1,67% |
| 4 Chos Malal: 5,35% | 18 Plottier: 8,03% |
| 5 Copahue: 0,34% | 19 Rincón de los Sauces: 4,35% |
| 6 Cutral Co: 4,01% | 20 San Martín de los Andes: 1,67% |
| 7 El Cholar: 1,34% | 21 Tricao Malal: 0,34% |
| 8 Huinganco: 0,34% | 22 Varvarco: 0,34% |
| 9 Junín de los Andes: 1,34% | 23 Villa El Chocón: 0,67% |
| 10 Las Lajas: 0,67% | 24 Villa La Angostura: 1,01% |
| 11 Las Ovejas: 0,34% | 25 Villa Pehuenia: 0,34% |
| 12 Loncopué: 1,68% | 26 Villa Traful: 0,34% |
| 13 Neuquén: 43,48% | 27 Zapala: 7,36% |
| 14 Moquehue: 0,34% | |



Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

Figura 22



Objetivos de aprendizaje del ciclo formativo

- 1 Generar un espacio de formación para favorecer la igualdad y equidad de oportunidades.
- 2 Formar a las participantes en la utilización de herramientas y habilidades que permitan tomar conciencia y superar los obstáculos que dificultan la inserción.
- 3 Garantizar el acceso a una mejor calidad de vida de las mujeres, para que sean líderes de sus propias vidas, impulsando y mejorando sus emprendimientos productivos y sociales.

Fuente: elaboración para este Manual con datos del documento *Programa Neuquinas con Impacto. Trayecto Formativo para consolidar el Liderazgo de las Mujeres* (2022).

participativo.

4. La metodología de Neuquinas con Impacto

4.1. Diseño instruccional y contenidos de la escuela

Neuquinas con Impacto se propuso potenciar a las mujeres, fortalecer sus capacidades y abrir oportunidades para su plena participación en la vida pública y la sociedad. Para ello, se establecieron los diferentes objetivos de aprendizaje (figura 22).

Estos objetivos reflejan la misión de consolidar el liderazgo de las mujeres para reforzar el desarrollo de habilidades y promover la igualdad de oportunidades. La perspectiva de género se materializó a través de un enfoque de aprendizaje horizontal, que puso en valor las trayectorias personales y laborales de las participantes en la construcción de la propuesta formativa.

A su vez, se otorgó a las mujeres la posibilidad de repasar y analizar sus propias experiencias y contextos desde un sentido crítico, ejercicio a través del cual pudieron identificar y cuestionar las desigualdades y brechas existentes en sus entornos, para plantear colectivamente mecanismos de transformación y de reformulación de sus proyectos personales.

Para lograr abarcar de manera específica cada estilo de li-

derazgo, la escuela fue diseñada a partir de dos dispositivos formativos cuyos resultados de aprendizaje pueden ser sintetizados de acuerdo con lo descrito en la **figura 23**.

Figura 23

Dispositivos formativos

Dispositivo	Carga horaria	Resultados de aprendizaje
Formación y educación	60 horas totales 32 horas virtuales 24 horas presenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de conocimientos. • Generación de procesos de transformación. • Aplicación en distintos ámbitos de la vida. • Desarrollo de habilidades sociales, destrezas y actitudes empoderadas. • Interacción con el entorno social y sectores productivos.
Formación y consultoría	36 horas totales 30 horas en bloque virtual grupal 6 horas en bloque virtual individual	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico para definición de perfil. • Creación y acompañamiento de proyectos. • Enfoque en la acción transformadora. • Dotación de herramientas de negociación y coordinación de equipos. • Potenciación del ámbito de inserción y ejercicio del perfil.

Fuente: elaboración para este Manual con datos del documento *Programa Neuquinas con Impacto. Trayecto Formativo para consolidar el Liderazgo de las Mujeres* (2022).

Estos dispositivos de formación proporcionan un enfoque integral que combinó la formación teórica y práctica, así como el apoyo individualizado. El dispositivo de **formación y educación** tuvo como objetivo transmitir conocimientos y generar procesos de transformación, para ser aplicados incluso en la vida cotidiana. Además, se buscó desarrollar habilidades sociales, destrezas y actitudes que permitieran a las participantes interactuar de manera empoderada en su entorno social y con los sectores productivos.

Al finalizar el primer tramo, los grupos fueron divididos según el perfil definido por cada una en la etapa de inscripción, para centrarse en el desarrollo del dispositivo **formación y consultoría**. Este buscó proporcionar asesoramiento técnico personalizado para la creación y el acompañamiento de los proyectos personales diseñados, enfocándose en la acción y dotando a las mujeres de herramientas que potencien su ámbito de inserción. Para ello se adaptó a los tres perfiles de liderazgo definidos: empresarial-ejecutivo, sociopolítico o comunitario y emprendedor.

Implementación: múltiples equipos para la puesta en marcha

La implementación de los dispositivos formativos se llevó a cabo mediante la división de las participantes en 12 grupos, cada uno compuesto por 25 mujeres. Cada grupo estuvo a cargo de una facilitadora de contenidos y una moderadora para apoyar la gestión del programa. En la **figura 24**, se detallan los roles y responsabilidades de estas profesionales.

Figura 24

Roles para la implementación de los dispositivos formativos

Rol	Responsabilidades
Facilitadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Fueron las encargadas de transmitir los contenidos de las clases. • Se encargaron de ejemplificar y “aterrizar” los objetivos de aprendizaje. • Su articulación interna permitió ir chequeando los resultados de aprendizaje así como resolver los problemas que surgieron en el transcurso de la formación. • Referentes grupales. • Llevaron adelante parte del sistema de monitoreo y evaluación.
Moderadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Llevaron el registro de las clases, a partir de la distribución por grupos. • Controlaron la asistencia y participación. • Estuvieron al tanto de necesidades específicas para garantizar el adecuado cursar de la experiencia formativa. • Encargadas de la habilitación y gestión de la plataforma educativa. • Seguimiento del cumplimiento de actividades.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

Las facilitadoras desempeñaron un papel fundamental en la transmisión de conocimientos y como mentoras de las participantes, mientras que las moderadoras procuraron la eficiente gestión logística y el monitoreo del programa para garantizar el alcance de los objetivos de aprendizaje. La colaboración y articulación entre estos dos roles fue esencial para cumplir las metas de cada uno de los dispositivos y garantizar un número óptimo de egresadas en cada una de las ediciones.

Contenidos de la formación

Los temas tratados en los dos dispositivos formativos, su orden de desarrollo y la adecuación según perfiles de las participantes se detalla en la **figura 25**. En su conjunto, estos contenidos proporcionaron a las mujeres las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos en diferentes contextos, ya sea en el sector privado, emprendimientos o en la esfera pública.

Figura 25

Temas abordados en los dispositivos formativos

Dispositivo	Tipo de contenido	Temas tratados
Educación	Teórico prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres líderes: roles, estereotipos, barreras. Hacia la igualdad real. • Responsabilidad de acción. • Emociones para liderar. • Promover proyectos. • Saber comunicar. Ser influyentes. • Habilidades para trabajar en equipo. • Acción y puesta en marcha. • Perfiles de trabajo. ¿Con cuál me identifico? • Planificación, ejecución de proyectos y finanzas. • Encuentros presenciales de presentación de proyectos.
	Conferencias de ONU Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento económico de las mujeres. • Participación de las mujeres en la vida pública, paz y seguridad. • Hacia un sistema integral de cuidados.
Consultoría	Líderes ejecutiva empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y responsabilidades del liderazgo ejecutivo empresarial. • Delegar. • Tipos de escucha: comprometida y recreativa. • Motivación, fortalezas y reconocimiento del equipo • Toma de decisiones y trabajo en equipo. • Comunicación y feedback (devolución). • Gestión de recursos humanos. • Emociones y liderazgo. • Gestión de conflictos. • Visión estratégica.
	Líderes emprendedoras	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu proyecto o emprendimiento? • Las bases del negocio. • ¿Cómo plasmar tu idea de negocio? / ¿Cómo pasar de tu idea a un negocio? • ¿Cómo definir el modelo de negocio? • Documentos comerciales. • Análisis económico y financiero. • Marketing y redes sociales. • Identidad de marca. • Organización de tiempos y actividades. Estandarización. • Delegación y método 5S. • Estrategias y plan de acción. • Proyección de ventas. • Decodifica tu economía.
	Líderes político-sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Objetivos de desarrollo sostenible. • Fases del diseño de una política pública. • Actores sociales. Socios estratégicos. • Comunicación política. • Presupuesto y planificación financiera en políticas públicas. • Análisis de políticas públicas. • Diseño de un proyecto con impacto político social.

Fuente: elaboración para este Manual con datos del documento *Programa Neuquinas con Impacto. Trayecto Formativo para consolidar el Liderazgo de las Mujeres* (2022).

El dispositivo **formación y educación** se centró en la importancia de **superar barreras de género y estereotipos** y en desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la gestión de emociones, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la planificación de proyectos. También enfatizó la necesidad de asumir la responsabilidad de la acción y la puesta en marcha de proyectos concretos basados en el perfil personal. En ese sentido, la formación se complementó con la identificación de estos perfiles y la presentación de proyectos en torno a ellos, para otorgar a las mujeres participantes las herramientas necesarias.

Por su parte, en **formación y consultoría** se abordaron competencias y habilidades para ejercer efectivamente el liderazgo. En el ámbito ejecutivo empresarial, se trabajaron temas como la toma de decisiones, la gestión de equipos, la comunicación efectiva y la visión estratégica. En el liderazgo emprendedor se revisaron aspectos como el desarrollo completo de negocios, desde la concepción de la idea hasta la planificación financiera y el marketing. Finalmente, en el liderazgo político y social-comunitario, se exploraron temas como la planificación estratégica, la colaboración con actores sociales, la comunicación política y la gestión de políticas públicas.

De manera complementaria, las conferencias facilitadas por ONU Mujeres convocaron a expertas en tres temas clave: empoderamiento económico, participación en la vida pública y sistemas integrales de cuidados. El objetivo fue reflexionar, a partir de elementos teóricos, sobre los principales ejes de acción que se requieren para la plena participación de las mujeres en la sociedad.

4.2. Sistema de monitoreo de aprendizajes

Un aspecto central en la propuesta de la escuela fue la implementación de un sistema específico de seguimiento y monitoreo, diseñado específicamente para un programa con perspectiva de género. Este permitió medir los resultados de aprendizaje en función del impacto concreto de los dispositivos formativos propuestos y la revisión necesaria para su transformación, escalamiento y mejora en las siguientes ediciones.

Para su medición, el sistema de monitoreo de **Neuquinas con Impacto** se fundamentó en tres ejes: aprendizajes obtenidos y desarrollo de capacidades claves para el liderazgo, fortalecimiento de redes entre las participantes y extensión e implementación de lo aprendido en los ámbitos de desempeño de las participantes.

El sistema de monitoreo contó con variadas herramientas de medición, como encuestas de distinta temporalidad de aplicación, sociogramas, planillas de observación y seguimiento de proyectos. Estos recursos permiten recabar información en base a los indicadores de impacto establecidos al inicio del programa y también sirven para dar cuenta de la adaptación, la validación, el análisis de proceso y la articulación de datos. En este sentido, la **figura 26** da cuenta de la relación entre los indicadores y las herramientas de medición de la escuela, pudiendo establecer los logros y resultados esperados.

Figura 26

Beneficios del sistema de monitoreo

Indicador de medición	Logro esperado	Herramienta de medición en Neuquinas con Impacto
Impacto	Proporciona una metodología estructurada para evaluar el impacto del programa en las participantes. Esto permite comprender su efectividad en el logro de los objetivos y su contribución al desarrollo de capacidades de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y verificación de proyectos. • Encuestas de largo plazo.
Adaptabilidad	Posibilita ajustar y adaptar los criterios de seguimiento y evaluación durante la implementación. Esto permite la incorporación de nuevos enfoques o la modificación de estrategias en función de los resultados y las necesidades emergentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de observación para facilitadoras. • Reuniones de coordinación entre facilitadoras y monitoras. • Encuestas de corto plazo.
Validación participativa	Permite validar la calidad y pertinencia de los contenidos en el proceso de formación y garantiza que se estén midiendo aspectos relevantes del aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de corto y mediano plazo. • Sociograma.
Análisis continuo del proceso	Permite identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes en tiempo real. Esto es determinante para maximizar el impacto del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas por clase. • Planilla de observación para facilitadoras. • Estadísticas de participación, permanencia y finalización.
Articulación de datos	Brinda una visión integral de los avances y logros del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de bases de datos.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

La diferenciación del monitoreo por fases, divididas en tramos de corto, mediano y largo plazo, permitió llevar a la práctica distintas herramientas de medición –presenciales y virtuales– que aportaron directamente al objetivo de analizar y evaluar los resultados obtenidos. Esta clasificación temporal también permite la constitución de una base de datos cuyo uso y aplicación sirve para sistematizar la experiencia y poder replicarla en otros contextos. A continuación, la **figura 27** muestra las fases y herramientas del sistema de monitoreo de aprendizajes, diferenciadas según temporalidad y tipo de instancia.

Principales resultados

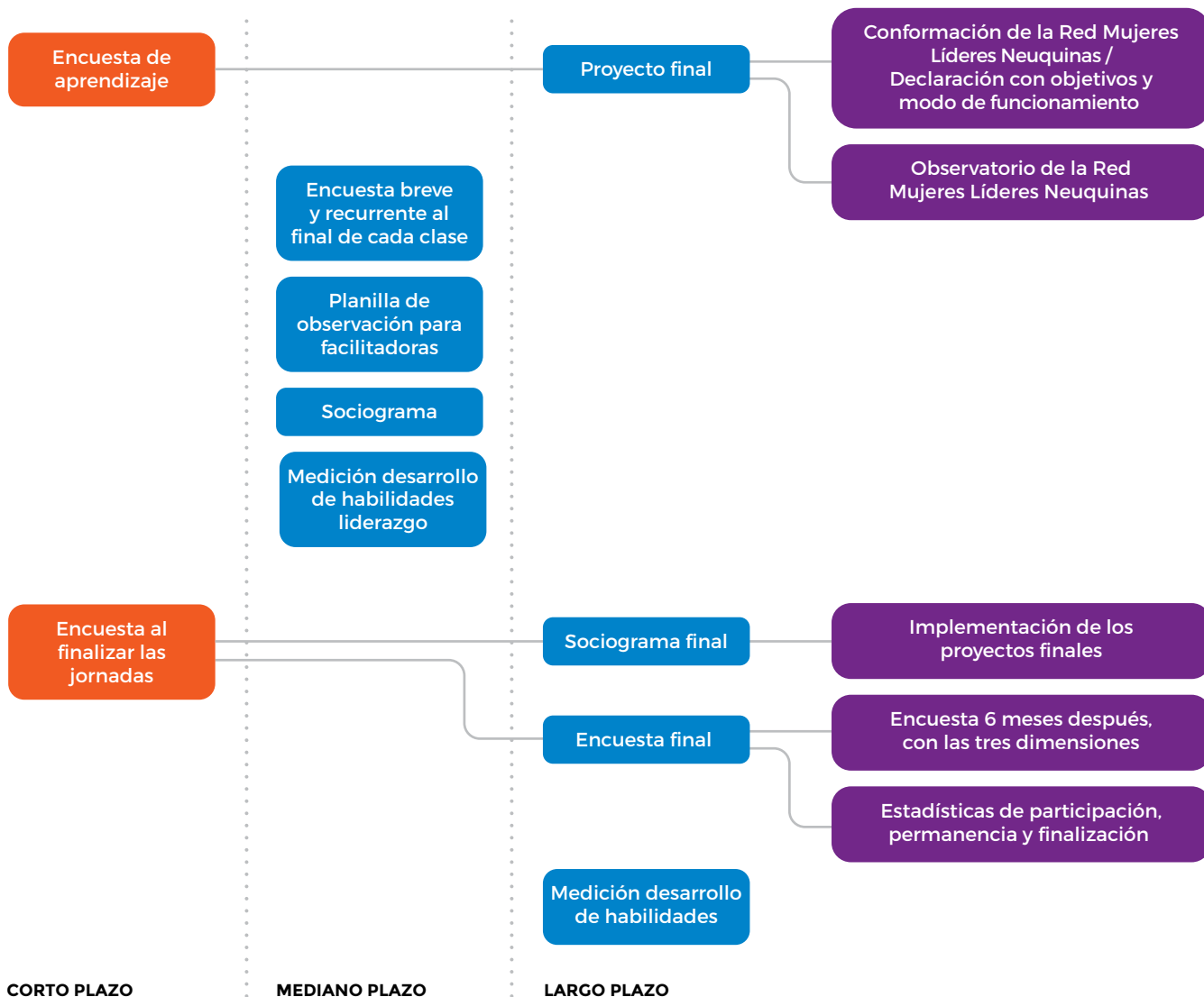
Los resultados que arrojaron las herramientas de monitoreo pueden ser clasificados en dos grandes tipos: **corto** y **mediano plazo**, y **largo plazo**. Aunque todas las herramientas aportaron a la medición del impacto y la efectividad de la escuela, su diferenciación en fases de temporalidad permite tomar acciones en diferentes etapas de la formación e incluso cuando ya han concluido las actividades de aprendizaje, o sea para futuras mejoras en el diseño y nueva implementación.

En cuanto a los instrumentos de medición de corto y mediano plazo (encuestas, planillas de observación, sociograma y medición de desarrollo), estos contribuyeron directamente al mejoramiento del tramo formativo mientras se encontraba en desarrollo, permitiendo realizar ajustes a partir de los aprendizajes incorporados y también de las resistencias manifestadas por las participantes.

Figura 27
Fases y herramientas de monitoreo de aprendizajes

REFERENCIAS

■ Instancias presenciales
 ■ Instancias virtuales
 ■ Post trayecto formativo



Fuente: documento de trabajo de **Neuquinas con Impacto** (2022).

Por otro lado, las encuestas de corto y mediano plazo, así como el sociograma, permitieron conocer las relaciones establecidas entre las mujeres, basadas en los conceptos de empatía y trabajo en equipo. Este aspecto se logró satisfactoriamente gracias a la gestión horizontal de la escuela y como parte de su objetivo principal de construir liderazgos con perspectiva de género. Por último, la fase de corto y mediano plazo permitió elaborar una serie de buenas prácticas que contribuyen de manera directa al diseño de nuevas instancias formativas.

En términos de la medición de resultados de largo plazo (proyecto final, sociograma, encuestas de cierre y evaluación), estas herramientas permitieron conocer dos aspectos que resultan fundamentales, no solo para la ejecución de futuras escuelas, sino también para el diseño de políticas públicas y acciones con enfoque de género en términos generales.

Un primer aspecto, en ese sentido, es el de conciliación vida laboral-vida personal, que fue expresado por las participantes en las encuestas finales. Estos resultados permiten conocer cuáles fueron las dificultades que tuvieron las mujeres para poder participar de manera continua en la escuela mientras atendían sus labores remuneradas y no remuneradas. Conocer en detalle estas experiencias, así como las expectativas al respecto, aporta directamente al objetivo de construir sistemas de cuidados integrales.

Un segundo aspecto es el de la perspectiva de género, que pudo ser medida a través de encuestas y sociograma finales, y que contribuyó al objetivo que tuvo la escuela desde su planteamiento inicial: otorgar a las mujeres un espacio de reflexión y análisis de sus entornos y experiencias de vida, para que pudieran adquirir herramientas de empoderamiento y autonomía en sus diversos ámbitos de acción.

Finalmente, una herramienta de medición que también puede ser entendida como resultado de impacto inmediato es la conformación de la **Red Mujeres Líderes Neuquinas**, cuyos principios y planteamientos serán analizados en la siguiente sección. Junto a lo anterior, la **sección 3** se enfocará en las lecciones que deja la experiencia **Neuquinas con Impacto** a partir de los resultados obtenidos de sus herramientas de medición de impacto y una serie de recomendaciones para futuras instancias.

ENFOQUE TEÓRICO

VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO: UN OBSTÁCULO PARA EL DESARROLLO

por Carla Majdalani*

* Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad del Salvador (Argentina). Maestranda en Derechos Humanos y Comunicación por la Universidad Nacional de La Plata. Especialista en erradicación de la violencia basada en género, cooperación internacional y derechos humanos.

En Argentina, 1 de cada 2 mujeres atravesó al menos una situación de violencia de género a lo largo de su vida (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación, 2023). Si bien el país cuenta con un marco normativo robusto, políticas públicas destacadas y, desde hace casi una década, una marcada presencia de la temática en la agenda pública¹, la prevalencia de la violencia basada en género es notable. En el caso de la provincia de Neuquén, según datos de la Encuesta de Prevalencia de la Violencia impulsada por la Iniciativa Spotlight² 45 por ciento de las mujeres reconoce haber experimentado alguna situación de violencia basada en género en el ámbito doméstico.

La violencia basada en género es más que una experiencia individual, constituye una violación a los derechos humanos, la más extendida, frecuente y habitual en todo el mundo³ que, no obstante, puede y debe ser erradicada.

Más allá de impactar en forma marcada e indudable en la vida de las mujeres que la atraviesan, la violencia basada en género por su magnitud y transversalidad constituye hoy un obstáculo al desarrollo de las sociedades. Tal es así que incluso el Fondo Monetario Internacional (FMI) se ha pronunciado al respecto, señalando que la violencia tiene un efecto multidimensional sobre la salud general de la economía, tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, las mujeres de hogares donde se ejerce violencia tienden a trabajar menos horas y a ser menos productivas cuando trabajan. A largo plazo, los altos niveles de violencia doméstica pueden reducir el número de mujeres en la fuerza laboral, minimizar la adquisición de competencias y la educación, y resultar en una inversión

1. El 3 de junio de 2015, a partir de una convocatoria liderada por periodistas y comunicadoras, tuvo lugar una de las manifestaciones más convocantes y reconocidas mundialmente en reclamo por el fin de los femicidios bajo la consigna “Ni Una Menos”. Desde entonces, cada año miles de personas se movilizan en todo el país para reclamar por el fin de los distintos tipos y modalidades de violencia basada en género.

2. La Iniciativa Spotlight es una alianza entre la Unión Europea y las Naciones Unidas para poner fin a la violencia basada en género. Argentina es uno de los cinco países de América Latina donde se implementa desde 2019. Para más información y acceso a recursos específicos, por favor visite <https://sinviolenciasdegenero.ar/>

3. “Se calcula que, en todo el mundo, 736 millones de mujeres –casi una de cada tres– han sido víctimas de violencia física o sexual por parte de su pareja, de violencia sexual fuera de la pareja, o de ambas, al menos una vez en su vida (el 30% de las mujeres de 15 años o más). Estos datos no incluyen el acoso sexual. Las tasas de depresión, trastornos de ansiedad, embarazos no deseados, infecciones de transmisión sexual y VIH son más elevadas entre las mujeres que han experimentado violencia que entre las que no la han sufrido, al igual que ocurre con muchos otros problemas de salud que pueden perdurar una vez que ha cesado la violencia” ONU Mujeres (2023).

pública menor en general, ya que se dedican más recursos públicos a servicios sanitarios y judiciales (FMI, 2021).

Ahora bien, la violencia que experimentan las mujeres en toda su diversidad por el solo hecho de ser mujeres trasciende el ámbito doméstico y se expresa en todo el quehacer social justamente porque su origen se cimienta en la desigualdad estructural entre los géneros, naturalizada y reproducida por los patrones culturales que moldean a la sociedad. Tal y como señala el ordenamiento jurídico argentino, se entiende por violencia contra las mujeres:

toda conducta, por acción u omisión, basada en razones de género, que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, en el espacio analógico digital, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, participación política, como así también su seguridad personal. Quedan comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes. Se considera violencia indirecta, a los efectos de la presente ley, toda conducta, acción, omisión, disposición, criterio o práctica discriminatoria que ponga a la mujer en desventaja con respecto al varón. (Ley 26.485)

Así, la ley argentina reconoce seis tipos⁴ y nueve modalidades⁵ de violencia que ponen de manifiesto el alcance estructural de una conducta que lejos de circunscribirse al plano personal, expresa una de las manifestaciones más habituales de violación de los derechos humanos de la mitad de la población.

Estrategias para la promoción de espacios de trabajo libres de violencia

Que la violencia basada en género se dé en forma generalizada no implica que sea inevitable. Al contrario, los avances en la caracterización de las múltiples y variadas formas de violencia; la identificación de su carácter de obstáculo concreto al desarrollo y de factor inhibidor y/o condicionante para que mujeres en toda su diversidad accedan a puestos de decisión y poder han permitido elaborar estrategias para avanzar hacia la concreción del derecho de todas las personas a vivir una vida libre de violencia.

A continuación, se señalan líneas de acción prioritarias:

- El origen de la violencia es la desigualdad y el tratamiento diferenciado entre varones y mujeres en toda su diversidad arraigado en las diferentes culturas y naturalizado a través de la educación y las distintas instancias de la socialización. Este nivel de internalización de la desigualdad muchas veces genera que, de forma inconsciente, o al menos no intencional, se reproduzcan conductas discriminatorias, o incluso violentas en el trato cotidiano. Es por ello, que el primer paso para generar espacios libres de violencia se recomienda realizar un autodiagnóstico o ejercicio de reconocimiento y visibilidad de la desigualdad.

4. Física, sexual, psicológica, económica y patrimonial, simbólica y política. Art 5° Ley 26.495.

5. Violencia doméstica; institucional, laboral, contra la libertad reproductiva, obstétrica, mediática, en el espacio público; público-política y digital o telemática. Art. 6° Ley 26.485.

- Adoptar políticas de tolerancia cero al acoso y a la violencia en los ámbitos de trabajo es clave para generar climas laborales en los cuales todas las personas puedan sentirse seguras.
- Promover espacios de formación, reflexión y capacitación para desnaturalizar conductas y generar patrones de relacionamiento entre las personas basados en la igualdad.
- Establecer rutas de acción, contención y resolución ante situaciones puntuales de violencia.
- Mantener una escucha activa y una mirada contemplativa y no prejuiciosa ante eventuales situaciones de violencia es clave.
- Facilitar recursos de atención especializados para el abordaje de casos.
- Incorporar a los espacios de toma de decisión voces diversas que permitan incorporar temáticas representativas del espacio laboral y que enriquezcan la generación de estrategias para el abordaje de situaciones.

En definitiva, una vida libre de violencia, lejos de ser una utopía, es un derecho humano universal. Su logro depende del compromiso y la acción de la sociedad en su conjunto, y es aquí donde el papel de las mujeres en puestos de decisión adquiere una importancia vital. Durante años, las problemáticas que les afectan, a menudo quedaron fuera de la agenda pública.

Sin embargo, en la actualidad, con mujeres ocupando espacios de liderazgo, no solo se hace escuchar su voz particular, sino que también se arroja luz sobre temas que, por no mencionarse, se asumían inexistentes. La violencia basada en género es uno de estos temas. Cuantas más mujeres con perspectiva de género accedan a posiciones de poder, mayores serán las posibilidades de exponer, visibilizar y abordar las circunstancias que perpetúan y normalizan estas violencias.

Recordemos siempre que “lo que no se nombra, no existe”. Conocer, reconocer y accionar, entonces, permitirá transformar esta realidad y avanzar hacia un mundo libre de violencia de género.

Referencias

FMI Blog (2021). How Domestic Violence is a Threat to Economic Development. Stopping violence against women is not only a moral imperative, new evidence shows that it can help the economy. Disponible en <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2021/11/24/how-domestic-violence-is-a-threat-to-economic-development>

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (2023). Encuesta de Prevalencia de la Violencia 2020-2021. *Iniciativa Spotlight*. Disponible en <https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/encuesta-de-prevalencia-de-violencia-contra-las-mujeres/>

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (2023). Encuesta de Prevalencia de la Violencia 2020-2021. *Resultados Encuesta Neuquén*. Disponible en https://sinviolenciasdegenero.ar/wp-content/uploads/2023/06/5.21_encuesta_de_prevalencia_violencia-neuquen.pdf

Ley 26.485 (actualizada al 23/10/2023). Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26485-152155/actualizacion>

ONU Mujeres (2023). *Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres*. Disponi-

ble en https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures#_edn9 (2/11/2023)

SECCIÓN

3

**POTENCIAR
LIDERAZGOS CON
PERSPECTIVA DE
GÉNERO. LECCIONES
APRENDIDAS Y
RECOMENDACIONES**

SECCIÓN 3

POTENCIAR LIDERAZGOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

1. Lecciones y buenas prácticas para implementar

1.1. Lecciones que deja la experiencia Neuquinas con impacto

La propuesta metodológica de **Neuquinas con Impacto**, que incluyó la implementación de un sistema de monitoreo continuo y el despliegue de herramientas con enfoque de género, permitió la generación del conocimiento que alimenta este Manual, sistematizada gracias a una base de datos que fue confeccionada con los aportes de las mujeres participantes de la escuela.

Del análisis de esta experiencia es posible reconocer los principales desafíos que deben ser resueltos para desarrollar estrategias que aborden las necesidades de las mujeres a la hora de iniciar tramos formativos. El éxito de este tipo

de instancias se basa en la consideración de las particularidades que condicionan las diferentes brechas de género. En ese sentido, la **figura 28** resume los tópicos frecuentes que fueron señalados por las participantes como aspectos fundamentales a resolver para poder involucrarse en la escuela.

La capacidad de las participantes de sostener en el tiempo el proceso formativo se relaciona estrechamente con la posibilidad y recursos disponibles para resolver uno o varios de los elementos señalados en la **figura 28**. Las encuestas a corto plazo dejaron ver que las razones por las que algunas de ellas interrumpieron su participación en la escuela de liderazgo no se fundamentan en la disconformidad con el diseño curricular o metodológico, sino que se explica por la imposibilidad de conciliar la carga horaria de la escuela con con sus horarios laborales y, sobre todo, la organización del cuidado en sus hogares. La **figura 29** resume, en ese sentido, los dos principales motivos que forzaron al abandono del tramo formativo.

La distribución de roles basada en estereotipos de género, que han sido perpetuados por la división sexual del trabajo, invisibiliza la relevancia y el valor económico que tienen los cuidados y su papel crucial en la reproducción social (ONU Mujeres y CEPAL, 2020). Esta falta de reconocimiento público del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados genera una carga desproporcionada sobre las mujeres, mientras que los varones tienden a beneficiarse de ese tiempo que no ocupan en labores reproductivas.

Figura 29

Motivos de abandono de Neuquinas con Impacto



Incompatibilidad con horario de organización familiar

Dificultad para lograr el espacio de aprendizaje debido a la falta de la corresponsabilidad de los cuidados, de infraestructura o recursos para tercerizarlos.



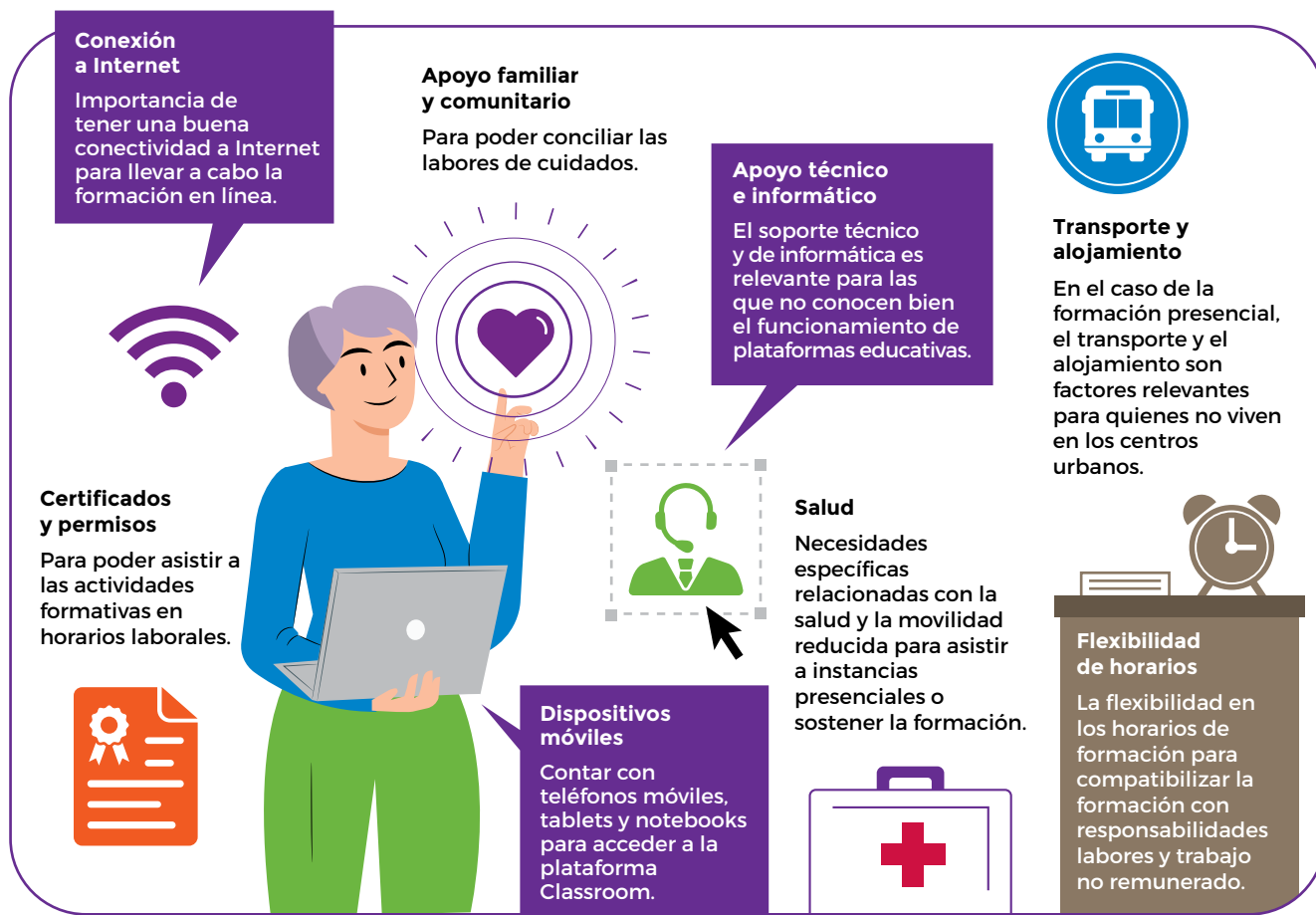
Incompatibilidad con el horario laboral

Falta de apoyo de las organizaciones empleadoras para acompañar la formación de mujeres.

Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

Figura 28

Necesidades a considerar para el diseño e implementación de instancias de formación en línea o presencial según las participantes de Neuquinas con Impacto



Fuente: elaboración para este Manual con datos de la experiencia **Neuquinas con Impacto** (2022).

Tal y como se aprecia en la **sección 1** de este Manual a través de los datos aportados por la ENUT (2021), las mujeres invierten el doble de tiempo que los varones en labores domésticas y casi el triple en cuidados no remunerados.

Este desequilibrio limita el tiempo disponible para que las mujeres puedan asumir empleos con jornadas laborales a tiempo completo, participen en la esfera pública o política, o estudien. De este modo, la participación en estos espacios no se traduce en un reparto equitativo de responsabilidades en el ámbito reproductivo, ni en la libertad de elección para asumir o no estas responsabilidades (Aguirre y Ferra, 2015).

Las mujeres, no solo acceden a trabajos más precarios y peor remunerados, sino que además muchas veces son jefas de familia que no reciben cuota alimentaria por tener menores a cargo. Los altos niveles de incumplimiento de las obligaciones alimentarias por parte de los varones responsables afectan no solo la integridad de niños, niñas y adolescentes, sino también de las mujeres a cargo, debido a que ellas representan el 70% de los hogares monomarentales

(Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2022). Un dato importante, en este sentido, es que en el rango etario joven (menores de 30 años), un 89% corresponde a hogares de este tipo (UNICEF, 2021).

Todas estas desigualdades en la distribución de las labores domésticas y de cuidados perpetúan otra forma de pobreza que afecta a las mujeres: la pobreza de tiempo. Ya sea por las largas jornadas laborales o las numerosas responsabilidades de cuidado no remunerado, las mujeres se ven limitadas para dedicarse a sus proyectos. Esto se traduce en una carga mental adicional y limita las oportunidades para el autocuidado y el ocio, dos elementos esenciales para el bienestar.

La sobrecarga de responsabilidades de cuidado que experimentan las mujeres, junto con la falta de infraestructuras y políticas públicas que faciliten la redistribución de estas labores, impacta negativamente en sus oportunidades económicas, así como en su capacidad para acceder a formación, participar en actividades sociales o políticas, generar ingresos complementarios, o ejercer su autonomía y la toma de decisiones en relación con su tiempo libre.

Avanzar en una agenda pública que impulse la corresponsabilidad de los cuidados es clave para abordar las brechas de género. Esto requiere de políticas que respalden la distribución de estas labores, de infraestructuras y servicios de cuidados de acceso público y de la promoción sostenida de un cambio cultural que contribuya a erradicar los estereotipos de género.

Para considerar todos estos elementos en la planificación de instancias de formación destinadas a mujeres, es recomendable asignar un presupuesto específico que contribuya a brindar apoyos para mejorar las posibilidades de conciliación, revisar las pautas programáticas considerando la carga horaria, extensión y necesidad de dedicación, entre otras medidas.

Otro punto que se despliega de las sugerencias, tiene que ver con la disponibilidad de soportes virtuales efectivos, es decir, que consideren aspectos como la brecha digital, el acceso a conectividad y la disponibilidad herramientas de colaboración en línea y dispositivos apropiados para el uso de plataformas educativas.

Este tema fue identificado como prioritario durante la revisión de las acciones programadas para implementar el [Compromiso de Buenos Aires](#), un documento orientador de la acción política en materia de género acordado por los Estados en el marco de la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, celebrada en noviembre de 2022. En este texto se destaca la importancia crucial que tiene abordar la brecha digital, que afecta significativamente las oportunidades de autonomía de las mujeres.

Se estima que aproximadamente el 40% de las mujeres en la región no tienen acceso o no pueden costear una conectividad efectiva, incluyendo el acceso a internet, la disponibilidad de dispositivos y las habilidades básicas para su utilización (CEPAL, 2022). Por lo tanto, el documento refleja el compromiso de los gobiernos de promover políticas públicas intersectoriales que incluyan medidas de acción afirmativa para fomentar la participación, permanencia y culminación de la educación en áreas clave, como las STEM (acrónimo en inglés para referirse a las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas), especialmente para niñas, adolescentes y mujeres que se encuentran subrepresentadas debido a los estereotipos de género asociados a la división sexual del trabajo.

Por otro lado, ONU Mujeres subrayó, en la [67ª sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer](#), celebrada en marzo de 2023— la imperiosa necesidad de modelar un futuro donde la tecnología actúe como un agente transformador de normas sociales. En esta instancia, se hizo hincapié en la “revolución digital” para amplificar las voces de las mujeres, combatir el acoso en línea, prevenir la perpetuación de prejuicios algorítmicos y distribuir equitativamente los beneficios de la digitalización para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se enfatizó, asimismo, en la responsabilidad colectiva de garantizar que internet contribuya a la plena igualdad política, económica y social de las mujeres, evitando que amplíe las brechas de género existentes y genere nuevas desigualdades.

1.2. Buenas prácticas para la formación con enfoque de género

A partir de la experiencia **Neuquinas con Impacto**, se pueden señalar una serie de consideraciones fundamentales para el diseño, planificación y ejecución de escuelas de liderazgo destinadas a mujeres y LGBTI+, que incorporen un enfoque interseccional y de inclusión ([figura 30](#)).

En conjunto, todos estos puntos refuerzan la necesidad de considerar la interseccionalidad y la transversalización como conceptos clave en los procesos de planificación y diseño de iniciativas con perspectiva de género. Este ejercicio implica una mirada crítica sobre las estrategias desplegadas, para deconstruir los propios sesgos de clase, profesionales y políticos y diseñar políticas y proyectos inclusivos, sostenibles y acordes a las necesidades y posibilidades de las personas destinatarias. En este quehacer, el diálogo con el territorio es otro elemento central, porque conduce a la creación de espacios colaborativos, intersectoriales y situados.

Estas buenas prácticas resaltan, además, la necesidad de incorporar una perspectiva inclusiva que reconozca la diversidad de identidades y los desafíos en la elaboración de programas con enfoque de género. La consideración de estas particularidades no solo es imperativa desde un punto de vista ético, sino que también fortalece la relevancia de las iniciativas destinadas a promover la igualdad de género.

Al reconocer la complejidad y la multiplicidad de las experiencias y desafíos que enfrentan las mujeres, se abre la puerta a enfoques más inclusivos y a medidas específicas que atiendan las diversas realidades. En última instancia, la colaboración intersectorial se erige como un catalizador para la construcción de sociedades más equitativas y justas, donde las mujeres puedan participar activamente y alcanzar su pleno potencial en todos los aspectos de la vida.

Figura 30

Buenas prácticas para el diseño de escuelas formativas con enfoque de género



Incorporar un **enfoque interseccional**, que considere la inclusión diversa: jóvenes, mujeres mayores, LGBTI+, migrantes, de entornos urbanos y rurales, con discapacidad.



Fomentar la articulación y las **alianzas intersectoriales** (Estado, sector privado, organismos técnicos, organismos internacionales).



Promover **estrategias de aprendizaje participativo**, que ponga en valor la experiencia de quienes participan.



Incorporar el uso de la **virtualidad y otros recursos digitales** como mecanismo de inclusión y territorialidad.



Promover la **construcción de redes** y la capacidad para fortalecerlas en territorio y en los entornos virtuales.



Considerar cómo resolver **obstáculos estructurales** como la brecha digital y las labores de cuidados no remunerados.



Sensibilizar a organizaciones empleadoras sobre la importancia de la participación de sus trabajadoras.



Establecer **cupos específicos para LGBTI+**.



Contemplar desde una perspectiva presupuestaria y de capacidades las posibilidades de **acceso a internet**, especialmente en aquellas localidades con poca conectividad.

Lecciones aprendidas

La experiencia Neuquinas con Impacto generó aprendizajes gracias a las situaciones que no pudieron resolverse de manera óptima, pero que en consecuencia, permitieron vislumbrar los desafíos pendientes o áreas a reforzar. En este contexto, lo aprendido se convierte en un valioso conjunto de conocimientos que permiten mejorar prácticas, ajustar estrategias y, en última instancia, dirigir esfuerzos hacia enfoques más efectivos en el futuro.

1). Incorporar estrategias de conciliación: en la planificación presupuestaria, no se pudieron asignar montos específicos para resolver la sobrecarga de cuidados no remunerados y, por lo tanto, no se pudieron establecer estrategias que permitieran cursar el tramo formativo de manera completa. Aunque este tema fue contemplado, los recursos limitados imposibilitaron la adecuación futura y provisión de los mismos en el proceso de implementación.

2). Abordar la brecha digital: las iniciativas que se apoyen en formatos híbridos o totalmente digitales requieren de un claro análisis de las dificultades en el acceso a datos y el nivel de alfabetización digital de las personas destinatarias, desde una óptica interseccional que contemple además las condiciones del territorio, si son personas que viven en entornos urbanos o rurales, o la disponibilidad de dispositivos y red de conectividad, entre otros elementos.

3). Diseñar estrategias de planificación que tengan en cuenta la diversidad, e interseccionalidad, considerando aspectos como la edad, el nivel de alfabetización, la condición de discapacidad y el entorno territorial (urbano o rural). Por ello se requiere abordar con sensibilidad los posibles sesgos inherentes a estas variables.

4). Fomentar una articulación multiactorial como elemento clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto: evaluar la transformación de organizaciones colaboradoras, como la Fundación Potenciar, la cual inicialmente carecía de formación en perspectiva de género. En ese sentido se avanzó rápidamente en la sensibilización de su equipo e incorporó acciones a sus otros programas de capacitación, como es el caso de la titulación no binaria en los cursos sobre oficios.

5). Facilitar una certificación oficial para asegurar que la experiencia educativa no solo contribuya al aprendizaje, sino que también agregue otro tipo de capital a las mujeres involucradas.

6). Considerar la implementación de estipendios u otros incentivos para favorecer la permanencia de las participantes: explorar la viabilidad de otorgar apoyos financieros como medida para superar barreras económicas o gestionar instancias de inclusión laboral y/o presentación de proyectos finales de la formación en concursos.

7). Diseñar espacios de relación entre las participantes de las diferentes ediciones para consolidar el trabajo futuro en la Red de Mujeres Líderes. Las mentorías pueden ser una vía pertinente para lograr esta articulación.

2. Sostenibilidad y gobernanza: la importancia de legitimar e institucionalizar redes de mujeres líderes

2.1. ¿Por qué las redes potencian los liderazgos de mujeres?

En el marco de la construcción de sociedades más equitativas, la naturaleza de las redes ofrece un espacio exento de jerarquías y cadenas de mando. Esta particularidad es esencial y confiere a las mujeres la habilidad de establecer estructuras horizontales que las facultan para movilizar recursos, coordinar esfuerzos y activar la gestión de iniciativas conjuntas (Boix, 2015). Al carecer de una estructura de poder vertical, existe la libertad de expresar ideas, aportar habilidades y conocimientos, y participar en la configuración de objetivos compartidos. Esta dinámica facilita iniciativas desde una base social amplia, generando un espacio propicio para la representación e inclusión de diversas perspectivas.

La capacidad de movilización de una red se torna fundamental en la instalación de cambios significativos en la sociedad. Al posibilitar la organización eficiente de recursos y esfuerzos, el poder no se concentra, sino que se distribuye equitativamente, fortaleciendo la capacidad de acción y la autonomía de todas las participantes. Este cambio reviste una importancia crucial, al romper con la cultura patriarcal de la competencia y la conflictividad, y abriendo paso a un espacio que fomente el respaldo mutuo y la solidaridad.

A través de las redes colaborativas, se pueden abordar problemáticas que las afectan transversalmente, como la violencia de género o los desafíos en el ámbito de los cuidados. Al unir a mujeres de diversos sectores, estos espacios pueden influir en la toma de decisiones y abogar por políticas que fomenten la equidad. La diversidad de perspectivas enriquece el proceso de toma de decisiones y contribuye a la creación de entornos más inclusivos y justos.

Además, las redes de mujeres movilizan la acción colectiva y fortalecen su voz en la sociedad. Cuando consiguen articular con diferentes actores, como el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, se contribuye a construir comunidades más equitativas y sostenibles.

2.2. La Red de Mujeres Líderes Neuquinas: sus objetivos y valores

La red de mujeres conformada en la provincia de Neuquén, desde antes de la creación del MMyD, desempeñó un papel fundamental en la promoción de la igualdad de género y el impulso de políticas públicas inclusivas. Su importancia se refleja en varios aspectos clave de una gestión pública participativa y tuvo un rol preponderante en el impulso para la creación del ministerio, el diseño de medidas y protocolos, y la implementación de un presupuesto con perspectiva de género. Esta red actuó como un catalizador para promover la igualdad y la diversidad en todas las esferas gubernamentales de la provincia.

La formación de una **Red de Mujeres Líderes Neuquinas**, que nace como uno de los resultados a largo plazo del proyecto **Neuquinas con Impacto**, no solo busca empoderar a las mujeres individualmente, sino también influir en la gobernanza y la igualdad de género a nivel provincial, promoviendo un cambio de paradigma sostenible e inclusivo.

En sus estatutos, la red establece sus fundamentos y propósitos, delineando su misión, visión y valores, y define sus objetivos de fortalecer el liderazgo de mujeres, promover la igualdad de género en diferentes sectores y contribuir

al desarrollo de la provincia. El documento detalla las estrategias y acciones a implementar, que van desde programas de capacitación y mentoría hasta la sensibilización y participación comunitaria. Además, se establecen mecanismos de monitoreo para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

El código de ética y valores de la Red de Mujeres Líderes Neuquinas refleja un enfoque proactivo hacia la promoción de la igualdad de género, la diversidad y el empoderamiento de las mujeres en diferentes ámbitos, alineándose con los principios de equidad y justicia social.

Enfoque en la desigualdad de género: el código de ética tiene como objetivo abordar la existencia de disparidades que afectan a las mujeres. Esto demuestra una conciencia de la discriminación de género y un compromiso para superarla.

Inserción en el mercado laboral: destaca la importancia de superar barreras que históricamente han afectado a las mujeres en términos de acceso a oportunidades laborales y roles de liderazgo.

Acompañamiento y apoyo: la creación de una red de acompañamiento demuestra el reconocimiento de que las mujeres a menudo enfrentan obstáculos específicos y se benefician del apoyo mutuo. Este enfoque fortalece la sororidad entre mujeres.

Principios y valores: la integridad, transparencia, responsabilidad y seguridad son fundamentales y pueden contribuir a contrarrestar estereotipos de género que históricamente han afectado la percepción de la capacidad y confiabilidad de las mujeres en roles de liderazgo.

Compromisos específicos: para potenciar a mujeres y fomentar un estilo de liderazgo participativo y horizontal, que apuntan a desafiar normas tradicionales asociadas con atributos considerados tradicionalmente masculinos.

Diversidad: la red se compromete a promover la diversidad de mujeres y desarrollar perfiles de liderazgo en diferentes ámbitos. Este enfoque reconoce la multiplicidad de talentos y habilidades en diversos contextos laborales.

Acceso a una mejor calidad de vida: esto implica la conexión entre empoderamiento y el bienestar general, reconociendo que mejorar las condiciones de las mujeres tiene un impacto positivo en sus comunidades.

3. Recomendaciones

R1. Integrar a los cuidados en el diseño, implementación y presupuesto de la planeación

En sintonía con el **Compromiso de Buenos Aires**, la primera recomendación consiste en la necesidad de diseñar, implementar y evaluar iniciativas de formación y promoción de liderazgos de mujeres desde una perspectiva de igualdad de género y derechos humanos. Esto implica una identificación y evaluación de las brechas a las que se enfrentan las mujeres destinatarias de las acciones, con foco en las tareas que se consideran tradicionales y, por tanto, a su responsabilidad, para evaluar barreras y obstáculos en su participación y permanencia. Este análisis requiere de una mirada situada y local.

R2. Cerrar la brecha digital

Para garantizar la participación inclusiva, es crucial abordar la brecha digital. Esto implica proporcionar acceso equitativo a internet, datos y equipos tecnológicos. La falta de acceso a estas herramientas puede excluir a mujeres de comunidades rurales, por lo que se deben implementar medidas para superar estas barreras y garantizar la plena participación de todas. En el contexto de la crisis por covid-19, ONU Mujeres y CEPAL propusieron una “canasta básica digital”, compuesta por un teléfono móvil, una tablet y facilidades para comprar datos, destinada a mujeres de hogares vulnerables. Se subraya la urgencia de abordar la brecha digital de género como parte integral de la agenda para avanzar hacia un desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe.

R3. Incluir actores locales para dejar capacidad instalada en el territorio

La incorporación de actores locales no solo enriquece, sino que también consolida la sostenibilidad de las iniciativas. Al colaborar estrechamente con organizaciones del territorio, se fomenta el desarrollo de capacidades dentro de la comunidad, brindando una base sólida para que las iniciativas se mantengan más allá de la duración inicial de un determinado proyecto. Esta asociación estratégica asegura que las intervenciones estén alineadas con las necesidades y particularidades específicas del entorno.

La implementación de la metodología para la formación de formadoras emerge como una estrategia potente para lograr una replicación de conocimientos que amplifique el impacto de las iniciativas. Este enfoque no solo promueve la transferencia de habilidades, sino que también cultiva una red de agentes de cambio arraigados en las comunidades locales, propiciando una influencia sostenible y de largo alcance.

R4. Contar con datos desagregados por género

Este aspecto es fundamental a la hora de seleccionar a las participantes y producir información desagregada en el marco de la experiencia formativa. La recopilación de datos con perspectiva de género es fundamental para tener conocimiento de las realidades que afectan a las mujeres y LGBTI+ de manera interseccional y específica. Además, es crucial ir más allá de las categorías binarias y adoptar un enfoque que considere la diversidad de identidades de

género. Esto asegura que las intervenciones sean sensibles a las distintas experiencias y necesidades.

R5. Promover que los contenidos dialoguen con las prioridades temáticas, programáticas y políticas a nivel local, federal y global

Los contenidos de las iniciativas deben alinearse con las prioridades específicas de la agenda de género y sostenibilidad con las problemáticas, objetivos y políticas a nivel local, federal y global. La sincronización garantiza que las intervenciones sean pertinentes y contribuyan de manera significativa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

R6. Sustener un sistema de monitoreo específico e integral

Establecer y mantener un sistema de monitoreo que sea específico e integral. Esto implica la implementación de herramientas y procesos que permitan una evaluación continua y detallada del progreso y los resultados de la iniciativa, tanto a corto como mediano y largo plazo. El sistema debe ser integral y contar con indicadores cuantitativos, cualitativos y de evaluación, asegurando una comprensión completa del impacto y permitiendo ajustes estratégicos según sea necesario.

R7. Prever un desarrollo de escalamiento en la participación

Planificar previendo un desarrollo de mediano plazo, que a futuro incluya también la participación de varones como aliados estratégicos en el logro de la igualdad de género, en línea con el espíritu inclusivo aplicado a procesos de transformación social.

R8. Promover la conformación de redes de mujeres

Fomentar un trayecto colectivo que aliente a que las participantes formen redes de apoyo y colaboración horizontal. Esto implica no solo la conexión ocasional, sino la creación de lazos sólidos y sostenibles que permitan el intercambio continuo de conocimientos, recursos y apoyo. Para ello es necesario legitimar y anclar institucionalmente las Redes que se conformen.

R9. Sensibilizar a públicos diversos

Desarrollar estrategias complementarias de sensibilización de audiencias más amplias que favorezcan el conocimiento de las experiencias y trayectorias individuales y colectivas de las participantes, pero que además incidan en ámbitos considerados tradicionalmente masculinos. La participación activa de mujeres en posiciones de liderazgo es una agenda que trasciende las áreas específicas de género y requiere ser adoptada ampliamente por los diversos organismos y sectores para lograr una transformación efectiva.

R10. Revisar constantemente el impacto

Instaurar un compromiso continuo por parte de los equipos coordinadores para revisar de manera constante la identificación de áreas de mejora, los ajustes necesarios y el impacto de la escuela. La revisión periódica y reflexiva garantiza un proceso de mejora continua y proporciona información valiosa para el éxito del escalamiento y las replicaciones de la iniciativa en el futuro.

ENFOQUES TEÓRICOS

- Cuidar y Participar. Cuidados, desigualdades
y participación política de las mujeres** 76
por Mariana Rulli
- Ampliar y profundizar: Apuntes para la adopción integral
de la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad en América Latina** 79
por Bautista Logioco y José Florito

CUIDAR Y PARTICIPAR. CUIDADOS, DESIGUALDADES Y PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES

por Mariana Rulli*

* Investigadora y Profesora Asociada de la Universidad Nacional de Río Negro, Argentina.

La injusta distribución social y sexual de los trabajos domésticos y de cuidados no remunerados es la raíz económica de las desigualdades de género. Los mayores niveles de desempleo y menores proporciones en la tasa de participación laboral de las mujeres no son producto, solamente, de la crisis económica, sino debido a que la participación en el mercado laboral de las mujeres está profundamente afectada por la sobrecarga de trabajo de cuidados que afrontan las mujeres. Lo mismo sucede con las trayectorias educativas y la participación política de las mujeres.

En los últimos cuarenta años, los feminismos latinoamericanos han impulsado y promovido normativas –de acción afirmativa primero y de paridad después– con el objetivo de derribar los obstáculos formales al acceso al mundo público. Aun así, la representación en los cargos de decisión sigue siendo lejana al objetivo de paridad: según la CEPAL (2022a) en promedio el 33,6% de los parlamentos nacionales de América Latina y el Caribe están ocupados por mujeres. Aunque las mujeres hayamos logrado, a través de normativas internacionales y nacionales, reducir la desigualdad –al menos en los parlamentos– así como algunas de las discriminaciones en el mundo de la política, aún queda pendiente la enorme tarea de derribar las barreras informales: como los estereotipos culturales, la violencia contra las mujeres en la política, la desigualdad en el financiamiento de las carreras políticas y la injusta distribución sexual de las responsabilidades de cuidados que obstaculizan la plena participación política de las mujeres.

Estudios recientes señalan cómo influyen y cómo operan las desigualdades en las responsabilidades de cuidados y trabajos domésticos no remunerados en el acceso, permanencia y desempeño de la actividad política de las mujeres (Rulli, 2022; Rulli y Gadano, 2023). Según datos sobre los y las diputadas nacionales en Argentina desde 2000 a 2018¹, el promedio de hijos o hijas que tienen las mujeres diputadas es de 1,8 mientras que el de diputados es de 2,9. Además, se observa que el mayor porcentaje de mujeres se ubica entre las que tienen dos (29,9%), les siguen las que tienen tres (26%), las que tienen uno (17,4%) y las que no tienen (13,4%), y ninguna de ellas tiene más de cinco. En el caso de los diputados varones, el mayor porcentaje de cantidad se concentra en aquellos

1. Datos disponibles en Directorio Legislativo en línea [aquí](#).

que tienen tres hijos o hijas (31,6%), dos (27,1%), cuatro (16,4%) y cinco (8,7%), hay casos de diputados con seis, siete, ocho, nueve y hasta diez. Estos datos dan cuenta de que las mujeres que logran acceder a cargos legislativos nacionales tienen menos responsabilidades de cuidados que los varones que también lo hacen, además que las mujeres lo hacen, en su mayoría, luego de su edad reproductiva.

La Unión Parlamentaria Internacional (2008) identificó, en un informe comparado a nivel mundial, a la desigualdad en los cuidados como uno de los mayores obstáculos para alcanzar la igualdad de género en todos los parlamentos del mundo. Esto se debe, en gran medida, a que las instituciones parlamentarias han sido concebidas asumiendo que sus miembros no tienen responsabilidades domésticas significativas porque fueron diseñadas incluso antes del voto femenino y del acceso e ingreso de las mujeres.

Asimismo, el Grupo de Trabajo sobre la cuestión de la discriminación contra las mujeres y niñas en la legislación y la práctica de las Naciones Unidas, señaló que los países que presentan mejor desempeño en términos de proporción de mujeres con cargos públicos son aquellos que tienen prestaciones de licencias por maternidad y paternidad más generosas o que han incluido cambios en la programación de los períodos de sesiones legislativas para que los y las legisladoras con responsabilidades de cuidado puedan conciliar su actividad legislativa con la vida familiar (Wilson, 2013; Atenea, 2021).

Esta problemática evidencia la interdependencia de los derechos humanos: si no son garantizados los derechos sociales y económicos (como es el derecho al cuidado) (Pautassi, 2007), no es posible ejercer y gozar plenamente de los derechos civiles y políticos (como participar en actividades políticas, reunirse, ser representantes). Desde este enfoque, la Agenda Regional de Género (2022b) y el reciente Compromiso de Buenos Aires (2022c) nos ofrecen robustos acuerdos intergubernamentales a nivel regional para avanzar en el reconocimiento del cuidado como un derecho humano, que permita garantizar sistemas integrales y políticas públicas de cuidados

con perspectiva de interseccionalidad e interculturalidad, que respeten, protejan y cumplan los derechos de quienes reciben y proveen cuidados de forma remunerada y no remunerada, que prevengan todas las formas de acoso sexual y laboral en el mundo del trabajo formal e informal y que liberen tiempo para que las mujeres puedan incorporarse al empleo y a la educación, participar en la vida pública, en la política y en la economía, y disfrutar plenamente de su autonomía. (párrafo 8, Compromiso Buenos Aires, 2022; Perceval y Rulli, 2023).

Para ello, existen una variedad de políticas que pueden ser consideradas y estudiadas para ser implementadas, entre las que se destacan: implementar una fuerte inversión pública en centros de cuidados, de manera que el cuidado de las personas (no solo infancias sino también personas mayores y personas con discapacidad) sea física y económicamente accesible, de calidad, implementación de licencias familiares, que incluya a las personas que se dedican a la actividad política, para el cuidado de personas dependientes que promuevan una transformación cultural respecto de los cuidados. En el caso específico de los parlamentos, implementar reformas que modifiquen los tiempos de las sesiones

y reuniones legislativas de manera que sean compatibles con la conciliación de los cuidados; promover el reconocimiento económico o transferencias de ingreso adicional en viáticos para quienes estén en el parlamento y deban viajar y dejar así a personas a cargo del cuidado de otras, especialmente durante las campañas electorales; implementar centros de cuidados en las legislaturas en todos sus niveles, entre otras.

Por último, es importante destacar que la participación de las mujeres en los parlamentos (en todos sus niveles) suelen ser uno de los pasos en su carrera política pero que aún hay notables desigualdades en el acceso a los poderes ejecutivos (tanto en los cargos electivos como en la composición de los gabinetes de gobierno). La erradicación de las desigualdades de cuidados y trabajos domésticos no remunerados permitirá avanzar en la participación de las mujeres en todos los poderes del Estado, así como en otras organizaciones de la sociedad civil como los partidos políticos, los sindicatos, las empresas, las universidades, entre otras.

Referencias

- ATENEA (2021).** *Rompiendo techos de cristal, consolidando la paridad como principio democrático en Argentina: avances y desafíos pendientes*, IDEA, ONU Mujeres y PNUD.
- CEPAL (2022a).** *Romper el silencio estadístico para alcanzar la igualdad de género en 2030: ampliación del eje sobre sistemas de información de la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030* (LC/CRM. 15/4).
- CEPAL (2022b).** *45 años de Agenda Regional de Género* (LC/MDM-E.2022/4).
- CEPAL (2022c).** Compromiso de Buenos Aires (LC/CRM.15/6).
- IPU (2008).** “Equality in Politics: A Survey of Women and Men in Parliaments”, 2008.
- Pautassi, L. (2007).** *El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos*. Cepal.
- Perceval, M. y Rulli, M. (2023).** Los cuidados al centro: del Compromiso Buenos Aires a la acción en Sanchís, Norma y Jazmín Bergel Varela (comp.), *La vida en el centro: desafíos hacia sociedades de cuidado*, 1 a ed. A Lola Mora.
- Rulli, Mariana (2020).** Madres y/o políticas Entre el derecho a participar y el derecho al cuidado. En Herrera, M., Fernández, S., de la Torre, N. y C. Videtta (comps.), *Tratado de Géneros, derechos y Justicia*. Editorial Rubinzal Culzoni.
- Rulli, M. y Gadano, L. (2023).** Madres y/o políticas, en Rulli, M., *Mujeres y Políticas en Río Negro (1983-2019) (2023)*, Colección Aperturas de la Editorial UNRN.
- Wilson, R. (2013).** Consultancy: Working Group on The Issue of Discrimination Against Women in Law and in Practice. Western Europe and North America.

AUTONOMÍA Y EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

por Dalia Virgilí Pino* y Mariana Massaccesi**

Más mujeres en puestos de liderazgo significa más innovación, mayor productividad, mejor reputación, aumento de las ganancias de las empresas y crecimiento del PBI de los países. Esto tiene, además, un efecto multiplicador en la sociedad: las mujeres líderes funcionan como ejemplos a seguir para las nuevas generaciones.

Ahora bien, la descripción de la desigualdad en el mundo del trabajo a escala global es amplia. La discriminación de género implica que, con mayor frecuencia, las mujeres y LGTBI desempeñan trabajos no seguros y mal pagados, y siguen siendo minoría en puestos directivos.

En Argentina, para el primer trimestre de 2023, la brecha de participación entre mujeres y varones en el mercado laboral era del 18,7% y la brecha de ingresos del 25%. Las mujeres, están además concentradas en ramas de actividad con menor remuneración como la educación, el turismo o la atención a personas mayores. En un escenario general de aumento de los niveles de informalidad, la brecha de género registró un leve incremento interanual, pasando de 4,2 a 4,7 puntos porcentuales (MMGyD, 2023). En relación con la segregación vertical debe saberse que solo el 5,4% de las mujeres ocupadas están en cargos de dirección o jefatura.

La discriminación reduce el acceso a bienes económicos como salario justo, propiedad, tierra y préstamos, lo que limita la participación de mujeres y LGTBI+ en la vida pública, y en el diseño de políticas sociales y económicas que les representen. Es clave considerar también que el grueso de las tareas de cuidado recae en las mujeres, por lo que suelen tener poco tiempo libre para aprovechar oportunidades económicas. Tanto en la región como en Argentina, las mujeres dedican tres veces más tiempo a tareas de cuidado que sus pares varones (Ministerio de Economía, 2020). Uno de los mayores hitos del Estado argentino para la generación de compromisos que contribuyan a impulsar la participación de las mujeres en la economía productiva fue la organización de la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe en noviembre de 2022, cuyo tema fue “La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género”.

Para ONU Mujeres y la CEPAL la autonomía económica refiere a la capacidad de acceder y controlar recursos como los ingresos propios, activos, recursos productivos, financieros, tecnológicos y el tiempo. De esto se desprende que el desafío, a todo nivel –estatal, institucional, personal, grupal, social– está en traspasar la toma de conciencia para diseñar e implementar estrategias que pro-

* Psicóloga. Consultora ONU Mujeres Argentina. Especialista en empoderamiento económico y formación para empresarias y emprendedoras.

** Politóloga. Especialista en Género para Sector Privado de ONU Mujeres Argentina.

duzcan la igualdad de género y la autonomía económica. **La urgencia, más que describir la desigualdad, es producir el cambio.**

La mayor incorporación de mujeres y LGTBI a actividades productivas bien remuneradas y en altos puestos de conducción depende del desarrollo de un entorno apropiado, así como de estímulos y apoyos proporcionados desde distintos tipos de instituciones: acceso a la información, crédito o financiamientos varios, formación de calidad, programas que posibiliten atender necesidades específicas y estratégicas, así como estimular la asociatividad.

El proceso de transversalización de la perspectiva de género en el ámbito productivo requiere trabajar tanto en las estructuras de apoyo al ecosistema emprendedor y empresarial como hacia el interior de las entidades productivas, generando andamiajes que estimulen la construcción de diagnósticos participativos sobre las barreras, las posibilidades de sortearlas y la potenciación a mediano y largo plazo. Entre los beneficios económicos, sociales y culturales de la incorporación de mujeres y LGTBI+ en el ámbito productivo pueden mencionarse los siguientes:

- Se promueven diferentes enfoques de negocios, que suelen socavar las lógicas verticalistas asociadas a lo masculino hegemónico.
- Se incorporan e inventan nuevos sistemas de gestión y soluciones de organización.
- Se desarrolla la innovación.
- Se presta mayor atención y mejor gestión de la conciliación y se promueve la co-responsabilidad.
- Se reducen los sesgos y estereotipos de género.
- Se reduce la brecha de género.

En coincidencia con lo anterior, la sistematización de buenas prácticas en materia de promoción de la autonomía económica y transversalización de la perspectiva de género en el ecosistema productivo ha permitido relevar que las mismas incluyen:

- Visibilizar los desafíos afrontados y las estrategias exitosas para sortear estas dificultades de empresas y emprendimientos liderados por mujeres y LGTBI.
- Promover el potencial emprendedor de mujeres y LGTBI a través de formación continua, asesoramiento, fomento al desarrollo de redes de trabajo, apoyos técnicos, financieros y económicos en todo el ciclo de sus proyectos productivos.
- Reflejar la correlación auspiciosa entre la adopción de medidas favorecedoras de la igualdad y los resultados de productividad, rentabilidad y bienestar en los negocios y la comunidad.
- Contribuir a la producción de información y evidencias desde una perspectiva de género.

El empoderamiento económico de las mujeres y LGTBI es un proceso colectivo y transformador a través del cual los sistemas económicos se vuelven justos, equitativos y prósperos. Implica disfrutar derechos económicos y sociales. Liderar con perspectiva de género implica el compromiso de las organiza-

ciones desde la más alta dirección y desde todos los espacios de conducción en los que se participa, lo que impactará positivamente en el crecimiento económico sostenido de toda la sociedad.

Referencias

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2023). *Informe: La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción. Primer trimestre de 2023.*

Ministerio de Economía (2020). *Los cuidados, un sector económico estratégico. Medición del aporte del Trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al Producto Interno Bruto.*

REFERENCIAS

- Alcívar López, N., Montecé Giler, S.A., & Montecé Giler, L.A. (2021).** Ser mujer en el tercer mundo y la influencia de la lucha feminista en la situación de la mujer en Latinoamérica. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8 (Número Especial), Artículo 37.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial (2020).** *Cerrar las brechas de género en América Latina y el Caribe.*
- Campaña Argentina por los Derechos de las Mujeres (2023).** *Informe sobre la Participación Política de las Mujeres en Argentina: En ocasión del debate general de medio día sobre la representación igualitaria e inclusiva de las mujeres en los sistemas de toma de decisiones.*
- CEPAL (2020).** *Cuidados y mujeres en tiempos de covid-19: La experiencia en la Argentina.*
- Covarrubias Feregrino, A. (2019). La pobreza de tiempo de los mexicanos. *Acta Universitaria*, 29, 1-25.
- Foro Económico Mundial (2023).** *Global Gender Gap Report 2023.*
- Goldin, C. (2014).** A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091-1119.
- Guzmán, M., Morra, F., D'Alessandro, M., Brumana, L., Isaza, O., & Waisgrais, S. (2020.).** *Las Brechas de género en la Argentina.* Dirección de Economía, Igualdad y Género, Ministro de Economía.
- Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW) (2007).** *Guía de Liderazgo para la Participación Política de las Mujeres en el Ámbito Local.*
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) Octubre de 2022.** *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021. Resultados Definitivos.*
- Makón, M. (2021).** *Impacto de la maternidad sobre el salario y permanencia en el mercado laboral de las mujeres: implicancias en el régimen de previsión social argentino.* Oficina de Presupuesto del Congreso.
- Martelotte, L. (2018).** *Violencia política contra las mujeres en Argentina: experiencias en primera persona.* ELA – Equipo Latinoamericano de Justicia y Género.
- Ministerio de Obras Públicas, ONU Mujeres y UNOPS (2023).** *La transversalización de la perspectiva de género en la Obra Pública: Hacia la consolidación de la Red Federal de la Construcción con Perspectiva de Género.*
- Naciones Unidas (2019).** *Estrategia para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (2018-2021).*
- ONU Mujeres (2021).** *El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2021.*
- ONU Mujeres (2022).** *La perspectiva de género en el ciclo de la Obra Pública Argentina, 2022.*
- Research Institute (2016).** *The CS Gender 3000: The Reward for Change.* Thought leadership from Credit Suisse Research and the world's foremost experts.

- Task Force Interamericano sobre Liderazgo de las Mujeres (2021).** *25 historias de mujeres que están liderando la respuesta frente al covid-19.*
- Task Force Interamericano sobre Liderazgo de las Mujeres (2022).** *Un llamado a la acción para impulsar el liderazgo de las mujeres y la democracia paritaria en las Américas.*
- UNICEF (2021).** *Pobreza Monetaria y Privaciones No Monetarias en Niñas, Niños y Adolescentes en Argentina.*
- United Nations Development Programme. (2023).** *Breaking Down Gender Biases: Shifting Social Norms Towards Gender Equality: 2023 Gender Social Norms Index.*
- Vértice Urbano y ONU Mujeres (2021).** *El Rol de las mujeres en las iniciativas solidarias y de ayuda en contexto de crisis de covid-19.*
- Ziegler, S., y Arias Segura, J. (2021).** *Conectividad rural en américa latina y el caribe: estado de situación, retos y acciones para la digitalización y el desarrollo sostenible.* Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Liderazgos

con perspectiva de género

LA EXPERIENCIA NEUQUINAS CON IMPACTO

