

# 01

DOCUMENTO  
DE TRABAJO

Observatorio

# BRECHA DE GÉNERO

EN LOS PUESTOS JERÁRQUICOS  
EN EL ESTADO URUGUAYO

2024



Uruguay  
**Presidencia**

ONSC  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Laboratorio y Observatorio  
de la **Gestión Humana del Estado**

## Contenido

Resumen .....	2
Introducción .....	3
Marco conceptual y normativo .....	4
Objetivos .....	6
Metodología.....	7
Ficha Técnica.....	8
Distribución de los cargos y funciones de conducción por género, niveles jerárquicos y grupo orgánico. ....	14
Distribución de las funciones de conducción según temática .....	24
Distribución de funciones legislativas y ejecutivas .....	28
Distribución de las funciones de conducción por tramos etarios y nivel educativo	33
Edad promedio de las funciones de conducción.....	33
Distribución de las funciones de conducción por nivel educativo .....	34
Perfil de las mujeres en cargos de supervisión y dirección en el Estado .....	38
Distribución de las retribuciones por género y nivel jerárquico.....	43
Conclusiones.....	48
Referencias .....	50
Anexo .....	51



## Resumen

Este estudio examina la brecha de género en cargos de decisión dentro de las instituciones estatales de Uruguay a junio de 2024. A través de un análisis de datos recolectados de los organismos del Estado, se identifica una subrepresentación de mujeres en posiciones de liderazgo, evidenciando barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder. Los hallazgos muestran que, a pesar de los avances normativos en equidad de género, persisten dinámicas que desfavorecen el acceso de mujeres a niveles altos de decisión. Entre los hallazgos identificados se destacan:

- a. Desigualdad de género en cargos de decisión: solo el 42% de los cargos de conducción son ocupados por mujeres, a pesar de que representan el 55% del total de vínculos con el Estado. Esto revela una brecha en el acceso a posiciones de liderazgo en todos los ámbitos gubernamentales. Factores como la división sexual del trabajo y la desigualdad en las responsabilidades de cuidado limitan las oportunidades de liderazgo de las mujeres.
- b. Profundización de la brecha en cargos de alta jerarquía: En los niveles 1 y 2 (cargos políticos y de particular confianza), los hombres ocupan el 70% y el 71% de los puestos, evidenciando mayores barreras para las mujeres en cargos de alto poder político.
- c. Situación en el Poder Ejecutivo y Legislativo: En el Poder Ejecutivo, el 88% de los cargos políticos son ocupados por hombres. En el Legislativo, las mujeres ocupan solo el 27% de las bancas, cifra inferior al promedio latinoamericano del 36%.
- d. Segregación horizontal y vertical: Existe una concentración de mujeres en sectores tradicionalmente asociados con roles femeninos, como servicios sociales y justicia.
- e. Las mujeres también tienen un nivel educativo superior al de los hombres en promedio, pero esto no se traduce en un acceso equitativo a cargos de decisión.
- f. Brecha salarial: La brecha salarial general favorece a los hombres en un 10,48%, aunque en los niveles 1 y 2 las mujeres ganan ligeramente más. En los niveles 3 y 4, los hombres perciben salarios más altos.



## Introducción

El presente informe estudia la brecha de género en los niveles más altos de conducción en los organismos del Estado, destacando los avances logrados y los desafíos que persisten, basándose en datos relevados por la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) en los distintos organismos públicos.

El género como categoría de análisis problematiza los roles asumidos y otorgados a hombres y mujeres, analizando las relaciones de poder presentes en las construcciones sociales y simbólicas en la sociedad. Género es el conjunto de símbolos, normas, valores, atributos, acciones, concebidos como adecuados de forma diferencial para varones y mujeres (Scott, 1996).

Los niveles de conducción presentan también diferentes jerarquías, donde los de nivel superior toman decisiones dirigidas al establecimiento de políticas, estrategias y planes y los de nivel medio se encargan de la implementación de estos programas (Sanz, 2017).

A nivel global, la equidad de género en el ámbito laboral ha sido y es permanente objeto de estudio en diversos organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). De hecho, uno de los objetivos de la agenda 2030 es lograr la igualdad entre hombre y mujeres.

En la Administración Pública la presencia de mujeres se ha visto en aumento. Según los datos de la OIT (2022) y OCDE (2020) para América Latina y el Caribe, las mujeres representan el 52% de la fuerza laboral del sector público y ocupan el 41% de los cargos directivos (Naranjo Bautista & Al., 2022). En el caso de Uruguay, la presencia de las mujeres en el Estado es del 55% y estudios previos indican que, a mayor nivel jerárquico, menor es su participación.

Sin embargo, el acceso a los puestos de decisión constituye un desafío para las mujeres, evidenciando barreras estructurales como el techo de cristal y la segregación horizontal, que continúan limitando la equidad entre hombres y mujeres.

El Estado uruguayo ha desarrollado diferentes instrumentos para fomentar la equidad de género y así reducir la brecha entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a puestos de decisión. Si bien se evidencian importantes avances, todavía es necesario un mayor esfuerzo para cumplir con los compromisos asumidos.



## Marco conceptual y normativo

Desde la década de 1980, Uruguay ha ratificado varios convenios internacionales que buscan erradicar la discriminación de género y ha promulgado leyes que promueven la igualdad de oportunidades en el sector público y privado. Estas políticas han sido claves para la creación de programas y planes que buscan la equidad de género.

En este sentido, Uruguay es signatario de varios convenios de la OIT que regulan la igualdad de género, destacándose:

- Convenio N° 100 de la OIT (Ratificado por Ley N° 16.063 en 1989): Establece la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor.
- Convenio N° 111 de la OIT: Relativo a la discriminación en empleo y ocupación, ratificado por Uruguay. Busca prevenir cualquier tipo de discriminación, incluyendo la de género, en el acceso al empleo.
- Convenio N° 190 de la OIT (Ratificado en 2019): Sobre la violencia y acoso en el mundo del trabajo. Tiene una relevancia particular para la protección de mujeres trabajadoras, quienes son más propensas a sufrir acoso laboral.

En cuanto a la normativa nacional, el marco legal uruguayo se ha ampliado significativamente en los últimos años para abordar las desigualdades de género, con leyes fundamentales que promueven la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres:

- Ley N° 16.045 (1989): Prohíbe toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y oportunidades entre ambos sexos en cualquier sector de actividad.
- Ley N° 18.104 (2007): Declara de interés general la promoción de la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres en Uruguay, sirviendo como marco legal para el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos.
- Ley N° 19.846 (2019): Establece los lineamientos generales para las políticas públicas de igualdad, subrayando la necesidad de una participación equitativa de hombres y mujeres en los cargos de responsabilidad y toma de decisiones.
- Ley N° 19.973 (2021): Refuerza el compromiso de la Administración Pública en la implementación de políticas laborales con enfoque de género.



Las políticas de igualdad de género expresan las respuestas del Estado a las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, las que en muchos casos han estado invisibilizadas y han sido naturalizadas. Adoptar una perspectiva de género en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, permite descubrir, visibilizar e interpretar las desigualdades, desventajas y asimetrías y/o relaciones de dominación/subordinación de todo tipo que existen entre hombres y mujeres, y actuar sobre sus causas estructurales y sus expresiones en los hechos personales y colectivos. Estas políticas influyen en el acceso real de unos y otras a los medios que hacen posible el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en las leyes (García Prince, 2010).

La segregación por razón de género es una característica del mercado laboral que se expresa como una relación de desigualdad en la concentración de hombres y mujeres en los diferentes tipos y niveles de actividad. Esta se manifiesta en la segregación horizontal, caracterizada por la existencia de ocupaciones y ramas predominantemente femeninas o masculinas, y en la segregación vertical, que implica un menor acceso de las mujeres a los puestos con mayor nivel de decisión.

Habitualmente, la segregación ocupacional se origina en prácticas basadas en estereotipos y prejuicios muy arraigados sobre los cometidos de las mujeres y los hombres en la sociedad. La segregación ocupacional constituye una expresión de desigualdad, pues implica diferencias en materia de poder, calificaciones, ingresos y oportunidades (OIT, 2008).

La segregación vertical o jerárquica hace referencia al reparto desigual de puestos directivos mayoritariamente desempeñados por hombres, que limita el desarrollo profesional de las mujeres y el acceso a puestos mejor remunerados (López Martínez & Al., 2019).

La participación de las mujeres en puestos de toma de decisión y liderazgo en la Administración Pública no solo importa desde una perspectiva de Derechos Humanos y de principios de igualdad de género, sino también por los grandes beneficios que implica.

Existe evidencia empírica que indica una correlación positiva entre un mayor número de mujeres en puestos de decisión públicos y un mayor crecimiento económico, igualdad de género y un mayor gasto social en educación, salud, cuidados y protección ambiental. Se observa también un impacto positivo de la presencia de mujeres en el desempeño de las organizaciones públicas y en la disminución de los niveles de corrupción (Naranjo Bautista & Al., 2022, pág. 3).



## Objetivos

Identificar la existencia de brechas de género en el acceso a los cargos y funciones de conducción de mayor jerarquía en el Estado uruguayo, así como la brecha retributiva de los mismos.

### Objetivos específicos

1. Analizar la distribución de las funciones de conducción por niveles jerárquicos y género en los diferentes organismos del Estado.
2. Estudiar si existe segregación horizontal en la distribución de las funciones de conducción según las atribuciones de los diferentes organismos del Estado.
3. Analizar la distribución de las funciones legislativas y ejecutivas de conducción en el Estado uruguayo.
4. Examinar la estructura etaria y el nivel educativo de quienes ejercen las funciones más altas de liderazgo en el sector público.
5. Estudiar las retribuciones de las funciones de conducción según niveles jerárquicos y género.



## Metodología

El diseño metodológico para este estudio es cuantitativo. La fuente de los datos es un relevamiento de información que se realizó enviando un formulario estructurado vía correo electrónico a las oficinas de gestión humana y autoridades de todos los organismos del Estado.

El universo de este estudio comprende al Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, los Organismos de los artículos 220 y 221 de la Constitución de la República y los Gobiernos Departamentales.

Este relevamiento se realizó durante los meses de junio a setiembre de 2024 en el marco del artículo 25 de la Ley 18.172 de 31 de agosto de 2007.

La fecha de cierre de la información es el 30 de junio de 2024.

Se excluyen del análisis el Tribunal de Cuentas, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, la Universidad de la República, la Administración de los Servicios de Salud del Estado, la Intendencia de Paysandú y la Intendencia de Tacuarembó porque no se recibió la información de dichos organismos.

Debido a la diversidad en las estructuras jerárquicas, se tomaron en cuenta exclusivamente los funcionarios que ejercen funciones de conducción en los cargos políticos, de particular confianza y en los dos niveles conducción más altos después de estos. Si las funciones de conducción están siendo ejercidas por personas que se encuentran en pase en comisión, estas se reportan en el organismo donde efectivamente están ejerciendo la conducción.

Las variables relevadas fueron datos personales (género, ascendencia étnico-racial, edad, nivel educativo) y funcionales (inciso, unidad ejecutora, tipo de vínculo, escalafón, grado, nombre de la unidad organizativa que conduce, cantidad de personas a cargo, salario mensual).

De la información remitida por los organismos, se detectaron diversas denominaciones para las funciones de conducción. Por lo tanto, se tomó la decisión metodológica de unificar los datos obtenidos logrando definir 4 niveles de conducción que se detallan en la ficha técnica.

La mayoría de los organismos no enviaron la información respecto a la variable ascendencia étnico racial. Asimismo, para la variable nivel educativo se obtuvo para los niveles 1 y 2 solamente un 55% y 73% de la información respectivamente, mientras que para los niveles 3 y 4 se alcanzó un 92% de los datos.

Las retribuciones se encuentran a valores de junio 2024 y fueron informadas por los organismos, completando algunos datos con la información disponible en la ONSC proveniente de otros sistemas (SGH 1.0 y datos de BPS).





## Ficha Técnica

**Universo:**

Incisos comprendidos y clasificación orgánica:

Clasificación	Incisos	Organismos
Poder Legislativo	01	Poder Legislativo
Poder Ejecutivo	02 al 15 y 36	Presidencia de la República y ministerios
Organismos del Art. 220 de la Constitución	16, 18, 25, 27 y 31 al 35	Poder Judicial (PJ)
		Corte Electoral (CE)
		Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)
		Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU)
		Universidad Tecnológica (UTEC)
		Instituto Uruguayo de Meteorología (INUMET)
		Fiscalía General de la Nación
		Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP)
		Instituto de Inclusión Social Adolescente (INISA)



<b>Organismos del Art. 221 de la Constitución</b>	28 y 50 al 71	Banco de Previsión Social (BPS)
		Banco Central del Uruguay (BCU)
		Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU)
		Banco Hipotecario del Uruguay (BHU)
		Banco de Seguros del Estado (BSE)
		Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland (ANCAP)
		Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE)
		Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE)
		Administración Nacional de Puertos (ANP)
		Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL)
		Administración de las Obras Sanitarias del Estado (OSE)
		Administración Nacional de Correos (ANC)
		Agencia Nacional de Vivienda (ANV)
		Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA)
		Instituto Nacional de Colonización (INC)
		Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC)
<b>Gobiernos Departamentales</b>	80 al 98	Intendencias (excluidas I. de Paysandú e I. de Tacuarembó)
		Juntas Departamentales
		Congreso de Intendentes



## Agrupación temática de los incisos:

Clasificación	Incisos	Organismos
<b>Poder Legislativo</b>	01	Poder Legislativo (PL)
<b>Sistema de Justicia</b>	16 y 33	Poder Judicial (PJ) Fiscalía General de la Nación
<b>Unidades Ejecutoras de Presidencia de la República (sin SND)</b>	02 (parte)	Presidencia de la República y Unidades Dependientes (AMEPP, SENACLAFT, SSSHPR, SDDHH, SND, UNASEV, SINAE, ARCE, AUCI, SIEE) Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) Instituto Nacional de Estadística (INE) Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC)
<b>Relaciones Exteriores</b>	06	Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE)
<b>Órganos de Contralor</b>	18 y 34	Corte Electoral (CE) Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP)
<b>Defensa</b>	03	Ministerio de Defensa Nacional (MDN)
<b>Seguridad</b>	04	Ministerio del Interior (MI)
<b>Economía y Finanzas</b>	05, 50, 51 y 53	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Banco Central del Uruguay (BCU) Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) Banco de Seguros del Estado (BSE)
<b>Ganadería, Agricultura y Pesca</b>	07 y 70	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)



		Instituto Nacional de Colonización (INC)
<b>Industria, Energía y Minería</b>	08, 60, 61 y 69	Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland (ANCAP) Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE) Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA)
<b>Turismo</b>	09 (001)	Ministerio de Turismo
<b>Educación, Cultura y Deporte</b>	11, 25, 02 (011) y 31	Ministerio de Educación y Cultura (MEC) Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) Secretaría Nacional del Deporte (Unidad Ejecutora 011-Presidencia de la República) Universidad Tecnológica (UTEC)
<b>Transporte y Obras Públicas</b>	10, 62 y 64	Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) Administración Nacional de Puertos (ANP)
<b>Salud Pública</b>	12	Ministerio de Salud Pública (MSP)
<b>Trabajo y Seguridad Social</b>	13 y 28	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) Banco de Previsión Social (BPS)
<b>Vivienda y Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente</b>	14, 32, 36, 52, 66 y 68	Instituto Nacional de Meteorología (INUMET) Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MVOT) Ministerio de Ambiente (MA) Banco Hipotecario del Uruguay (BHU)



		Administración de las Obras Sanitarias del Estado (OSE) Agencia Nacional de Vivienda (ANV)
<b>Servicios Sociales</b>	15, 27 y 35	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU) Instituto de Inclusión Social Adolescente (INISA)
<b>Comunicaciones</b>	65, 67 y 71	Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) Administración Nacional de Correos (ANC) Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC)
<b>Gobiernos Departamentales</b>	80 al 98	Intendencias (excluidas I. de Paysandú e I. de Tacuarembó) Juntas Departamentales Congreso de Intendentes

El Tribunal de Cuentas, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, la UDELAR, ASSE, la Intendencia de Paysandú y la Intendencia de Tacuarembó no enviaron información.

#### Niveles de conducción definidos para el presente informe:

Nivel	Denominación
1	Cargos Políticos
2	Cargos de Particular Confianza
3 y 4	Los dos niveles jerárquicos más altos de conducción después de los cargos Políticos y de Particular Confianza



Niveles educativos definidos para el presente informe:

Nivel	Denominación
1	Primaria y secundaria (completa o incompleta)
2	Terciaria no universitaria (completa o incompleta)
3	Universitaria (completa o incompleta)
4	Posgrado, Maestría, Doctorado (completo o incompleto)
5	Sin datos

La variable nivel educativo se obtuvo para el nivel 1 un 55%, para nivel 2 un 73%, para los niveles 3 y 4 se alcanzó un 92% de los datos.



## Distribución de los cargos y funciones de conducción por género, niveles jerárquicos y grupo orgánico

En los cuatro niveles jerárquicos más altos definidos, el total de funcionarios que los ocupan al 30/6/2024 es de 5.681<sup>1</sup>. Dicha cantidad representa el 2,2% del total de vínculos de los incisos considerados para este informe.

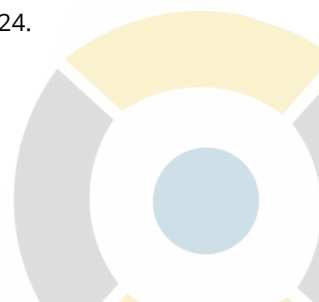
Del total de estos cargos y funciones, el 98% se corresponde a funcionarios públicos. Los vínculos sin calidad de funcionarios públicos que ejercen la conducción (94) corresponden a contratos de arrendamientos de servicio financiados con organismos internacionales (34), docentes no escalafonados (20), contratos de arrendamientos de servicio (11), contratos laborales (10) y otros no funcionarios públicos (19).

El 99% son vínculos propios del organismo. El 1% restante (64) son funcionarios en comisión entrante provenientes de otro organismo. La Administración Central es el grupo orgánico que presenta mayor cantidad de funcionarios en comisión entrante ejerciendo la conducción en estos niveles jerárquicos.

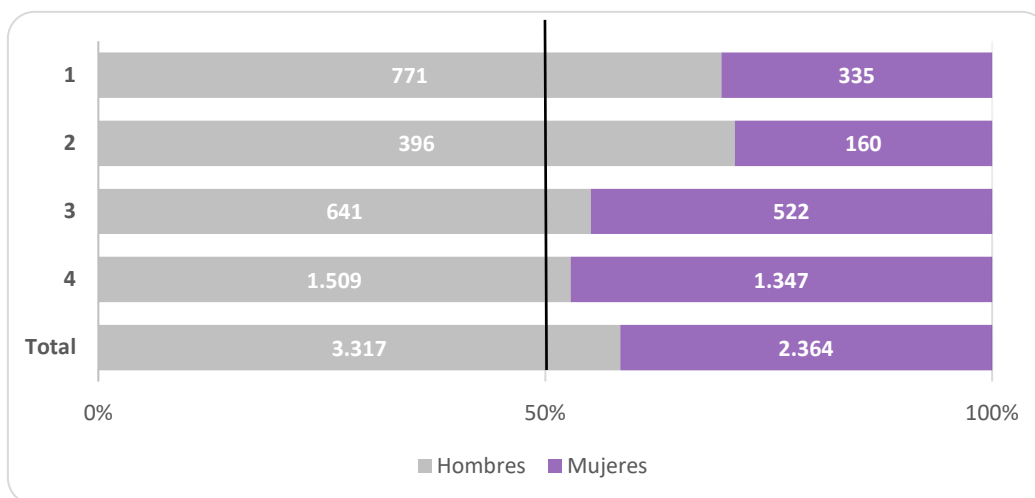
De las 5.681 funciones de conducción relevadas, el 58% corresponde a hombres (3.317) y el 42% a mujeres (2.364). Al observar la distribución por niveles jerárquicos, se encuentra una clara predominancia masculina en todos los niveles (ver gráfico 1).

---

<sup>1</sup> Se excluye el Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.  
Las funciones de conducción relevadas incluyen solamente los cargos Políticos, de Particular Confianza y los dos niveles siguientes de conducción en cada organismo ocupados al 30/6/2024.  
p. 14 | [contenido](#)



## &gt;&gt; Gráfico 1. Distribución de hombres y mujeres por niveles de conducción



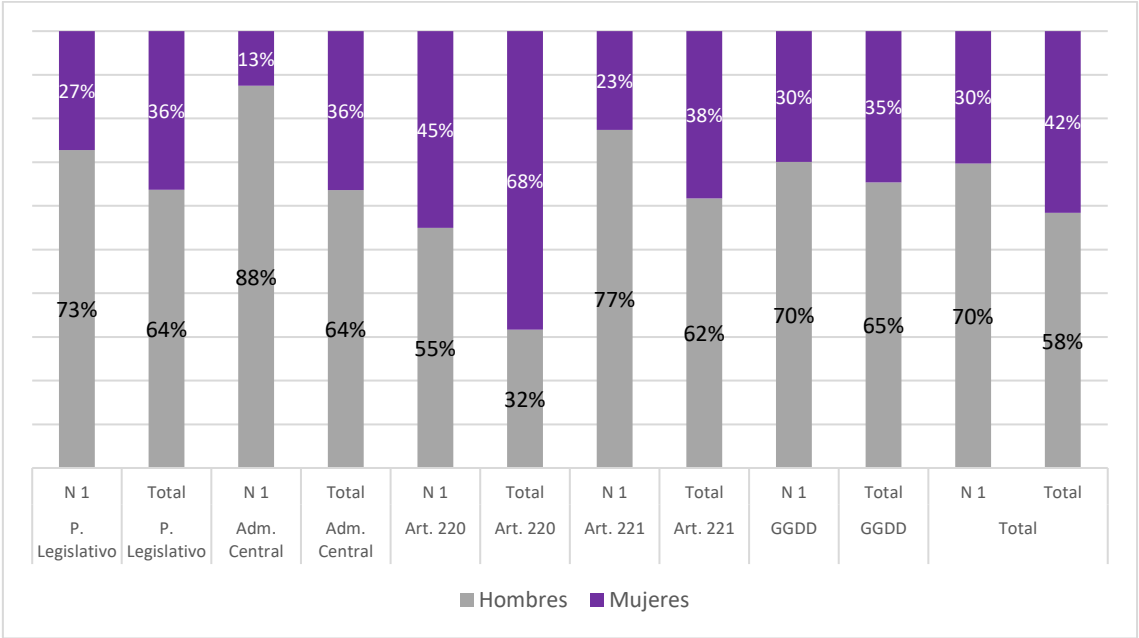
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

En los niveles 3 y 4 los hombres representan el 55% y el 53% respectivamente. La brecha más profunda se presenta en los niveles 1 y 2 en los que el 70% y el 71% respectivamente de quienes los ejercen son hombres. Estos niveles corresponden a los cargos políticos y de particular confianza y evidencian los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a los cargos de decisión en Uruguay. El informe *El lugar de las mujeres uruguayas en los cargos de decisión* de ONU Mujeres e INMujeres plantea que en el ámbito político, la implementación de la Ley de Cuotas en 2014 permitió aumentar ligeramente la representación femenina en el parlamento, pero los avances han sido limitados y lentos y a nivel internacional ubican a Uruguay en un lugar bajo en el ranking de participación parlamentaria femenina. Además, la representación en el Poder Ejecutivo sigue siendo escasa, con pocas ministras a lo largo de los años y ningún gabinete paritario en la historia del país (ONU Mujeres, INMujeres, 2021).



>> Gráfico 2. Distribución por género de cargos jerárquicos en Nivel 1 (político) y total según grupo orgánico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.



>> **Tabla 1.** Distribución por género y nivel de conducción según grupo orgánico

Grupo	Nivel	% Hombres		% Mujeres		Total
		Hombres	Hombres	Mujeres	Mujeres	
P. Legislativo	1	99	73%	37	27%	136
	2	8	67%	4	33%	12
	3	15	50%	15	50%	30
	4	34	51%	33	49%	67
	Total	156	64%	89	36%	245
Administración						
Central	1	42	88%	6	13%	48
	2	175	74%	63	26%	238
	3	360	63%	215	37%	575
	4	774	61%	489	39%	1263
	Total	1351	64%	773	36%	2124
Art. 220	1	72	55%	59	45%	131
	2	8	31%	18	69%	26
	3	54	27%	147	73%	201
	4	173	28%	438	72%	611
	Total	307	32%	662	68%	969
Art. 221	1	41	77%	12	23%	53
	2	20	65%	11	35%	31
	3	141	64%	81	36%	222
	4	275	59%	192	41%	467
	Total	477	62%	296	38%	773



GGDD	1	517	70%	221	30%	738
	2	185	74%	64	26%	249
	3	71	53%	64	47%	135
	4	253	56%	195	44%	448
	Total	1026	65%	544	35%	1570
Total	1	771	70%	335	30%	1106
	2	396	71%	160	29%	556
	3	641	55%	522	45%	1163
	4	1509	53%	1347	47%	2856
	Total	3317	58%	2364	42%	5681

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Todos los grupos orgánicos se encuentran altamente masculinizados en su nivel 1 (cargos políticos) y solamente los organismos de los artículos 220 presentan más mujeres en el nivel 2 (cargos de particular confianza).

Esta distribución pone de manifiesto una menor representación femenina en la conducción en general, pero especialmente en los niveles más altos de conducción, lo cual puede reflejar barreras estructurales o sistémicas para la progresión de las mujeres hacia los niveles más altos de liderazgo, principalmente los que son de designación política.

El **Poder Legislativo** exhibe un claro predominio masculino en los niveles jerárquicos superiores, especialmente en el nivel 1, donde el 73% son hombres y el 27% mujeres.

En este organismo se da una diferenciación marcada ente los niveles 1-2 y 3-4 debido al menor acceso de las mujeres a los cargos políticos y de particular confianza. En los cargos y funciones de los niveles 3-4, que forman parte de la carrera administrativa, la presencia de mujeres y su distribución resulta igual a la de los hombres.



En la **Administración Central**, los hombres son más que las mujeres en los 4 niveles estudiados. Hay 7 hombres por cada mujer en los cargos políticos y solamente un tercio de los cargos de particular confianza son ocupados por mujeres.

En los **Organismos del Art. 220** se observa una situación particular: en el total de los cargos jerárquicos, la proporción de mujeres supera a la de los hombres (igual que en el total de sus vínculos ejerzan o no la conducción), con una relación aproximada de 2,2 mujeres por cada hombre.

Debe considerarse que faltan datos de dos organismos muy significativos en términos de cantidad de vínculos: UdelaR y ASSE. Sin estos organismos, este grupo es el que presenta una mayor paridad en los niveles político y de particular confianza, con 80 hombres y 77 mujeres. Sin embargo, en el nivel 1 los hombres también superan a las mujeres con 72 frente a 59 y en términos relativos se observa que las mujeres en la conducción tienen mayor peso en el nivel más bajo de los 4 analizados.

No obstante, este es el único grupo en el que las mujeres superan a los hombres en los niveles 2, 3 y 4.

Para los **Organismos del Art. 221**, entes y servicios industriales y comerciales, se observa un predominio masculino en la conducción, con un 61,7% del total de los cargos y funciones ejercidos por hombres en los niveles estudiados. En el nivel político (integrantes de directorios) hay 41 hombres y 12 mujeres, y en los cargos de particular confianza 20 hombres y 11 mujeres. El nivel con menor brecha es el 4, con un 58,8% de hombres.

Los **Gobiernos Departamentales** también muestran una predominancia masculina en la conducción. El 65% de quienes ocupan puestos de conducción son hombres, en los cargos políticos (nivel 1) este porcentaje se eleva al 70% y al 74% en el nivel 2.



>> **Tabla 2.** Distribución por género, grupo orgánico y niveles jerárquicos sobre el total de vínculos con el Estado

Niveles	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	% / Total de vínculos de Hombres	Cantidad	% / Total de vínculos de Mujeres	Cantidad	% / Total de vínculos
Poder Legislativo						
1	99	16,6%	37	6,2%	136	11,4%
2	8	1,3%	4	0,7%	12	1,0%
3	15	2,5%	15	2,5%	30	2,5%
4	34	5,7%	33	5,5%	67	5,6%
Total Poder Legislativo	156	26,1%	89	15,0%	245	20,5%
Administración Central						
1	42	0,1%	6	0,0%	48	0,1%
2	175	0,4%	63	0,2%	238	0,3%
3	360	0,7%	215	0,7%	575	0,7%
4	774	1,6%	489	1,5%	1.263	1,6%
Total Administración Central	1.351	2,8%	773	2,4%	2.124	2,6%
Organismos del Art. 220						
1	72	0,3%	59	0,1%	131	0,1%
2	8	0,0%	18	0,0%	26	0,0%



3	54	0,2%	147	0,2%	201	0,2%
4	173	0,6%	438	0,5%	611	0,6%
<b>Total Org. del Art. 220</b>	<b>307</b>	<b>1,1%</b>	<b>662</b>	<b>0,8%</b>	<b>969</b>	<b>0,9%</b>

**Organismos del Art. 221**

1	41	0,2%	12	0,1%	53	0,2%
2	20	0,1%	11	0,1%	31	0,1%
3	141	0,8%	81	0,6%	222	0,7%
4	275	1,5%	192	1,4%	467	1,5%
<b>Total Org. del Art. 221</b>	<b>477</b>	<b>2,7%</b>	<b>296</b>	<b>2,1%</b>	<b>773</b>	<b>2,4%</b>

**Gobiernos departamentales**

1	517	2,3%	221	1,5%	738	1,9%
2	185	0,8%	64	0,4%	249	0,7%
3	71	0,3%	64	0,4%	135	0,4%
4	253	1,1%	195	1,3%	448	1,2%
<b>Total Gobiernos Dptales</b>	<b>1.026</b>	<b>4,5%</b>	<b>544</b>	<b>3,6%</b>	<b>1.570</b>	<b>4,1%</b>

**Total del Estado**

1	771	0,7%	335	0,2%	1.106	0,4%
2	396	0,3%	160	0,1%	556	0,2%
3	641	0,5%	522	0,4%	1.163	0,4%
4	1.509	1,3%	1.347	0,9%	2.856	1,1%
<b>Total del Estado</b>	<b>3.317</b>	<b>2,8%</b>	<b>2.364</b>	<b>1,7%</b>	<b>5.681</b>	<b>2,2%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

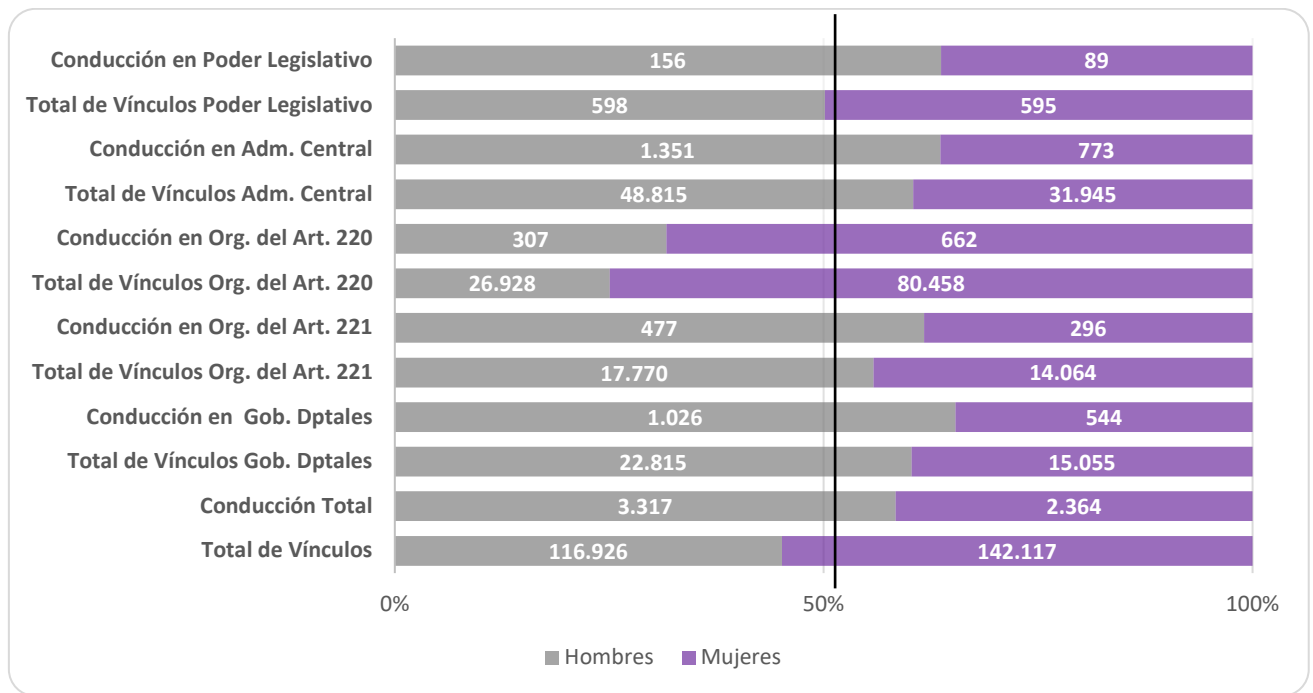
Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.



En el total de vínculos con el Estado, ejercen o no la conducción, las mujeres superan en número a los hombres con el 55% del total. Esta diferencia se invierte drásticamente en las posiciones más altas de liderazgo, ya que el 42% de los vínculos de los niveles 1 a 4 de conducción pertenece a mujeres en comparación con el 58% de hombres, lo que pone en evidencia una brecha considerable en cuanto al acceso a los cargos jerárquicos.

En todos los grupos, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos jerárquicos sobre el total de vínculos de mujeres es menor que el de los hombres.

>> **Gráfico 3.** Distribución de hombres y mujeres que ejercen la conducción y vínculos totales por grupo orgánico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Al desglosar los datos por grupo orgánico, esta tendencia se mantiene de manera consistente.

En los **Gobiernos Departamentales**, por ejemplo, los hombres ocupan casi el doble de posiciones de liderazgo que las mujeres, con el 65% en cargos de conducción frente al 35% de mujeres. El total de vínculos de este grupo orgánico también se encuentra masculinizado con el 60% de hombres y 40% de mujeres.

Este patrón es similar en los **Organismos del Artículo 221**, donde los hombres ocupan el 62% en roles de dirección, mientras que las mujeres ocupan el 38%, a pesar de tener una distribución del total de sus vínculos más equilibrada (56% hombres y 44% mujeres).

Sin embargo, el caso de los **Organismos del Artículo 220** muestra una situación diferente, donde los vínculos totales están altamente feminizados (75% de mujeres frente a 25% de hombres). En los niveles 1 a 4 de conducción, las mujeres representan el 68% y los hombres el 32%. Es decir, la proporción de mujeres en roles de liderazgo es inferior a su participación en los vínculos totales, ya que mientras el 1,1% del total de hombres ejerce la conducción en los niveles más altos, solamente el 0,8% de las mujeres alcanzan dichos niveles.

La **Administración Central** presenta una de las brechas más notorias. Si bien el total de vínculos muestra una preponderancia masculina (60% hombres frente a 40% mujeres), en los cargos de conducción los hombres ocupan el 64%. Este grupo es representativo de la tendencia general, donde las mujeres, aunque presentes en cantidades significativas, no logran acceder en la misma proporción a los niveles de liderazgo.

Por último, en el **Poder Legislativo**, donde el total de vínculos entre hombres y mujeres es prácticamente igual (598 hombres y 595 mujeres), la distribución de los cargos jerárquicos sigue mostrando una clara ventaja para los hombres, quienes ocupan el 64% (156) de puestos de liderazgo, mientras que las mujeres ocupan el 36% (89) de estos roles. A pesar de la igualdad numérica en el total de vínculos, el acceso a los niveles de toma de decisión continúa favoreciendo a los hombres.

El análisis muestra una brecha estructural de género en los organismos del Estado en los niveles de conducción más altos. Aunque las mujeres tengan una mayor participación en el total de vínculos con el Estado, no logran traducir esta representación en un acceso equitativo a los roles de liderazgo. Aunque las mujeres





han logrado avanzar en términos de inclusión en el sector público, siguen enfrentando obstáculos considerables para llegar a cargos de poder de decisión. La disparidad es aún más notable en aquellos grupos donde los hombres son mayoría, pero incluso en aquellos donde las mujeres dominan en número, como en los Organismos del Artículo 220, la brecha en los roles de liderazgo no desaparece.

## Distribución de las funciones de conducción según temática

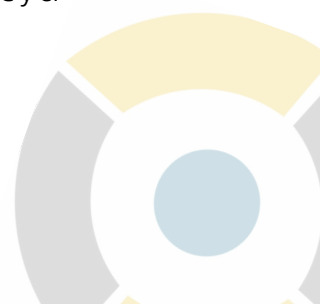
La distribución de hombres y mujeres según grupo temático nos muestra diferencias significativas según las atribuciones del organismo. Podemos visualizar temáticas en las que existe una mayoría de mujeres y otras con mayoría de hombres.

En los cargos Políticos y de Particular Confianza (niveles jerárquicos 1 y 2), donde los hombres representan el 70% y las mujeres el 30%, visualizamos una mayoría abrumadora de hombres en 16 de las 19 temáticas incluidas. Las temáticas donde hay una representación femenina muy baja o nula son: Gobiernos Departamentales (71% hombres), Economía y Finanzas (75% hombres), Comunicaciones (75% hombres), Trabajo y Seguridad Social (78% hombres), Ganadería, Agricultura y Pesca (83% hombres), Defensa (83% hombres), Unidades Ejecutoras de Presidencia de la República-sin SND (84% hombres), Transporte y Obras Públicas (86% hombres), Seguridad (88% hombres), Turismo (100% hombres) y Relaciones Exteriores (100% hombres).

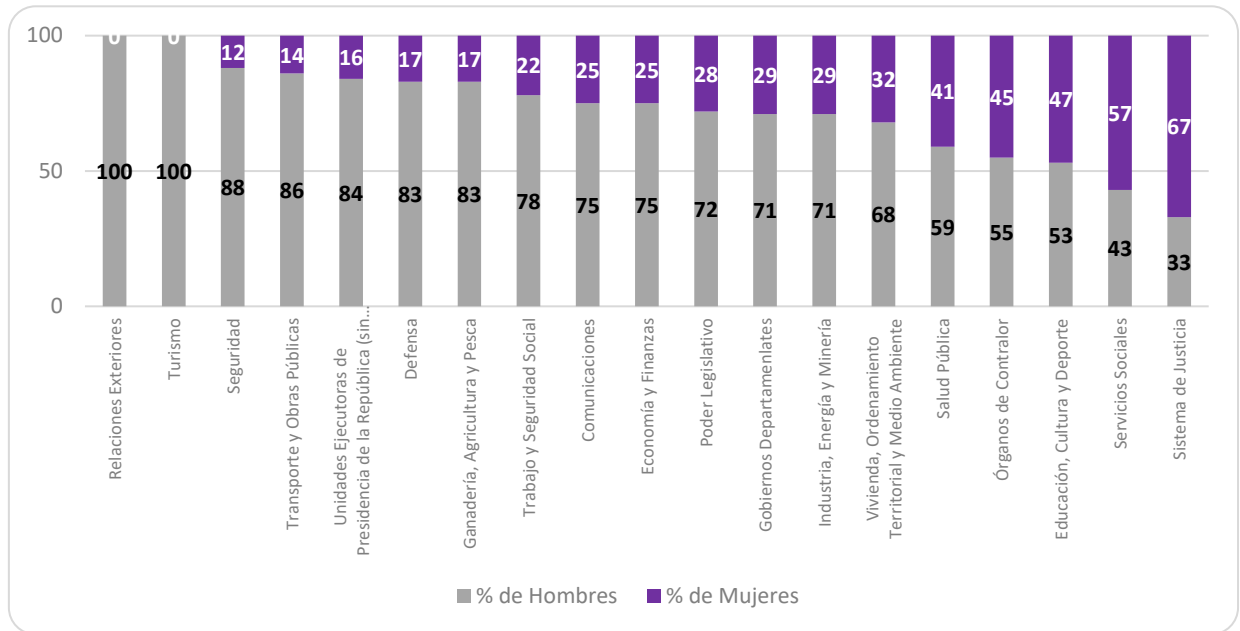
Las temáticas que muestran una representación más equitativa son los Órganos de Contralor<sup>2</sup> (55% hombres) y Educación, Cultura y Deporte (53% hombres).

Las mujeres únicamente son mayoría en las temáticas denominadas como Servicios Sociales (57% mujeres) y Sistema de Justicia (67% mujeres). En el gráfico 3 expuesto a continuación, podemos apreciar la tendencia en las distintas temáticas y cómo únicamente en las dos mencionadas anteriormente existe una mayoría de mujeres.

<sup>2</sup> Incluye solamente la Corte Electoral y la JUTEP, ya que no se cuenta con la información del TC y el TCA.



## &gt;&gt; Gráfico 4. Distribución de hombres y mujeres por temática en los niveles 1 y 2



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

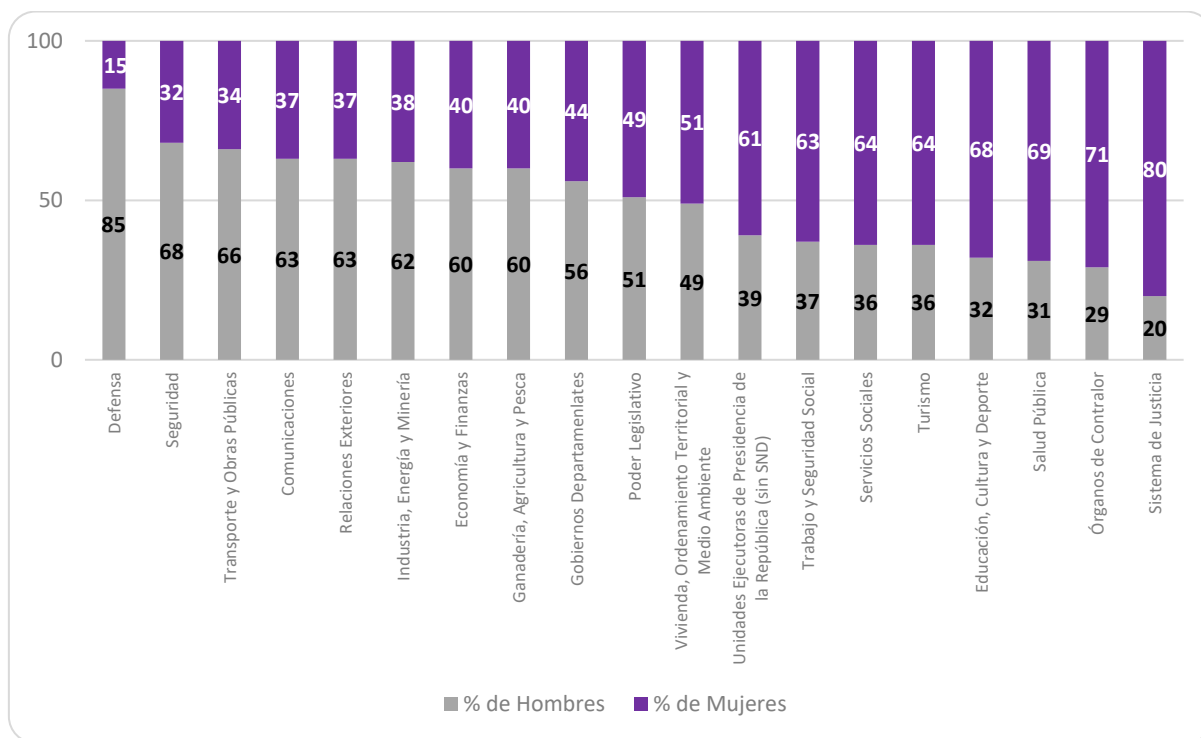
Para los niveles jerárquicos 3 y 4 (niveles más altos de conducción después de los cargos políticos y de particular confianza), se hace visible la existencia de la segregación horizontal, asociada a los roles de género tradicionales, presentando una mayor concentración de mujeres en los sectores de actividad considerados históricamente como femeninos.

Las temáticas que presentan una mayor cantidad de mujeres ejerciendo la conducción en estos niveles jerárquicos son: Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (51%), Unidades Ejecutoras de Presidencia de la República - sin SND (61%), Trabajo y Seguridad Social (63%), Servicios Sociales (64%), Turismo (64%), Educación, Cultura y Deporte (68%), Salud Pública (69%), Órganos de Contralor<sup>3</sup> (71%) y Sistema de Justicia (80%).

Las temáticas con mayor grado de masculinización en estos niveles son: Ganadería, Agricultura y Pesca (60%), Economía y Finanzas (60%), Industria, Energía y Minería (62%), Comunicaciones (63%), Relaciones Exteriores (63%), Transporte y Obras Públicas (66%), Seguridad (68%) y Defensa (85%).

<sup>3</sup> Incluye solamente la Corte Electoral y la JUTEP, ya que no se cuenta con la información del TC y el TCA.

## &gt;&gt; Gráfico 5. Distribución de hombres y mujeres por temática en los niveles 3 y 4



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Esta distribución desigual de hombres y mujeres da cuenta de una segregación horizontal, reflejando una tendencia aún presente en nuestra sociedad. Esto es especialmente significativo si consideramos los sesgos de género asociados a la histórica división sexual del trabajo, donde las temáticas mayormente masculinizadas coinciden con las ocupaciones tradicionalmente asignadas al género masculino y las temáticas mayormente feminizadas son aquellas que se relacionan con sectores de actividad considerados históricamente como femeninos, como lo son la salud, la enseñanza y los servicios sociales. Las mujeres se concentran en actividades ligadas a sus roles tradicionales de cuidados y en tareas que suponen especial sensibilidad y empatía. "...la sobrerrepresentación de las mujeres en las áreas de la salud, la educación y el trabajo social puede atribuirse a percepciones sociales que infravaloran las competencias laborales necesarias para realizar este tipo de trabajos" (OIT, 2016, pág. 26).

*La segregación horizontal también fue reflejada en el estudio realizado por el BID para América Latina y el Caribe, donde la presencia de mujeres se reduce en cargos de mayor nivel jerárquico predominando en áreas feminizadas: desarrollo social, salud, educación y trabajo con 45,9% de mujeres, si se compara con aquellas áreas tradicionalmente masculinizadas donde las mujeres alcanzan el 38% en áreas de infraestructura, seguridad, economía y planeación (Naranjo Bautista & Al., 2022).*

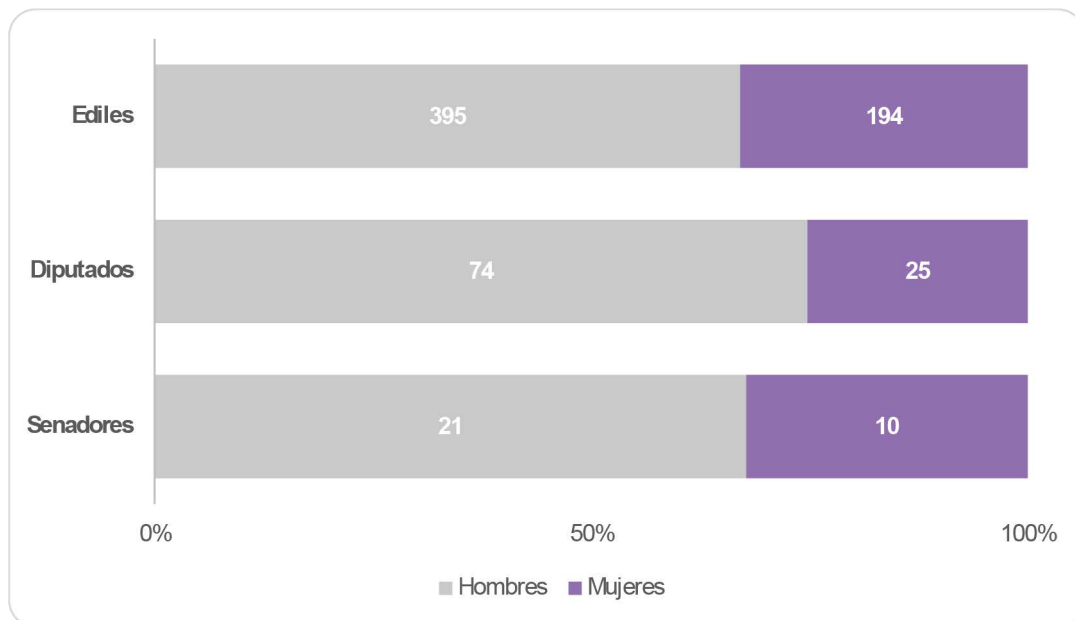


## Distribución de funciones legislativas y ejecutivas

En cuanto a los cargos abocados a funciones legislativas, el relevamiento de datos arrojó que, de un total de 31 senadores, el 68% son hombres (21) y el 32% son mujeres (10). Esta brecha para las funciones legislativas del Estado es aún más profunda si analizamos el caso de diputados: el 75% de los 99 diputados que integran la Cámara de Representantes en nuestro país son hombres, totalizando 74 diputados y 25 diputadas.

Para el caso de los 589 ediles distribuidos en los 19 departamentos, 395 son hombres y 194 son mujeres. Es decir, el 67% de los ediles son hombres y el 33% son mujeres, casi el doble de hombres que de mujeres.

>> **Gráfico 6. Distribución de hombres y mujeres que ejercen funciones legislativas**



*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.*

Los datos relevados muestran que en todos los cargos asociados a funciones legislativas encontramos mayoría de hombres y en ningún caso visualizamos una aproximación al 50% (los hombres, en promedio, mínimamente duplican a las mujeres en los cargos que comprenden estas funciones).

Si ponemos el foco del estudio por departamento, teniendo en cuenta que son 31 los ediles por cada uno de ellos, podemos apreciar diferencias significativas. Los departamentos que muestran un mayor acercamiento a la paridad de

género son Florida y Salto, donde el 55% de los ediles son hombres (17) y el 45% mujeres (14), siendo los departamentos con mayor cantidad de ediles mujeres.

Por otro lado, Colonia es el departamento con mayor disparidad de género para el caso de los ediles. Cuenta con 26 ediles hombres (84%) y solo 5 ediles mujeres (16%).



>> **Tabla 3. Ediles por departamento y género**

Intendencia	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Artigas	23	74%	8	26%	31	100%
Canelones	19	61%	12	39%	31	100%
Cerro Largo	19	61%	12	39%	31	100%
Colonia	26	84%	5	16%	31	100%
Durazno	23	74%	8	26%	31	100%
Flores	21	68%	10	32%	31	100%
Florida	17	55%	14	45%	31	100%
Lavalleja	18	58%	13	42%	31	100%
Maldonado	25	81%	6	19%	31	100%
Paysandú	20	65%	11	35%	31	100%
Río Negro	22	71%	9	29%	31	100%
Rivera	19	61%	12	39%	31	100%
Rocha	22	71%	9	29%	31	100%
Salto	17	55%	14	45%	31	100%
San José	18	58%	13	42%	31	100%
Soriano	21	68%	10	32%	31	100%
Tacuarembó	21	68%	10	32%	31	100%
Treinta y Tres	22	71%	9	29%	31	100%
Montevideo	22	71%	9	29%	31	100%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>67%</b>	<b>194</b>	<b>33%</b>	<b>589</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

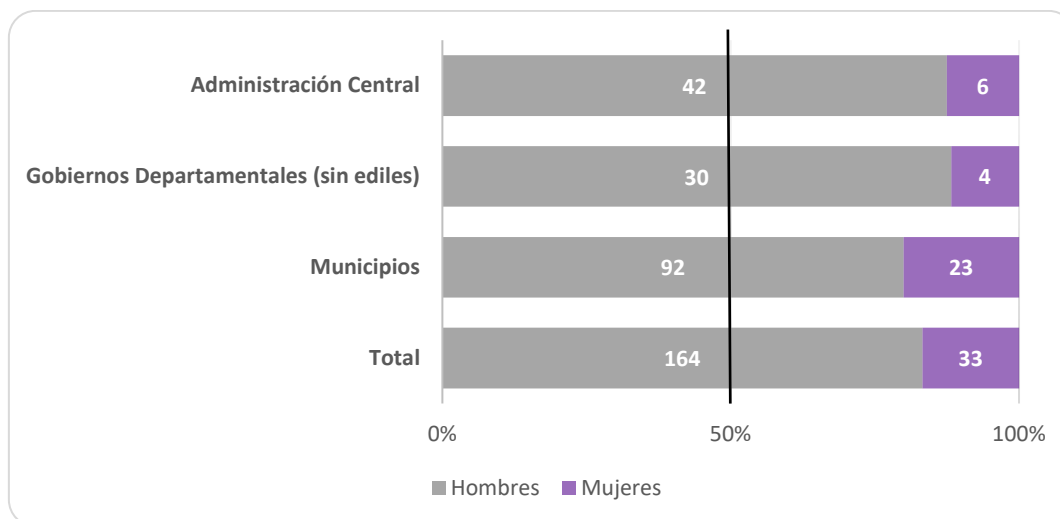


Por otro lado, para las funciones ejecutivas encontramos que los alcaldes por departamento mantienen la misma tendencia, observándose que en 6 departamentos (Artigas, Durazno, Flores, Rivera, Rocha y Soriano) el 100% de los alcaldes son hombres.

Sobre un total de 115 cargos de alcalde<sup>4</sup>, el 80% están ocupados por hombres; únicamente Montevideo, según se ve reflejado en los datos, muestra mayor cantidad de alcaldes mujeres (4) que hombres (3). Para el caso de las intendencias, en lo que refiere al cargo de Intendente, Uruguay cuenta con 18 hombres para 19 cargos al 30/06/2024.

Si tomamos en cuenta los cargos políticos ejecutivos (exceptuando los legisladores), encontramos una clara disparidad entre hombres y mujeres. En lo que concierne a la Administración Central, estos cargos están ocupados en un 88% por hombres (42), ejerciendo solo 6 mujeres. Para los gobiernos departamentales, la distribución por género sin contabilizar los ediles, mantiene el mismo porcentaje anterior: 88% de hombres para un total de 34 cargos<sup>5</sup>.

>> **Gráfico 7. Distribución de hombres y mujeres en cargos políticos según nivel de Gobierno (exceptuando legisladores)**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

<sup>4</sup> No se incluyen los datos de la Intendencia de Paysandú y la Intendencia de Tacuarembó.

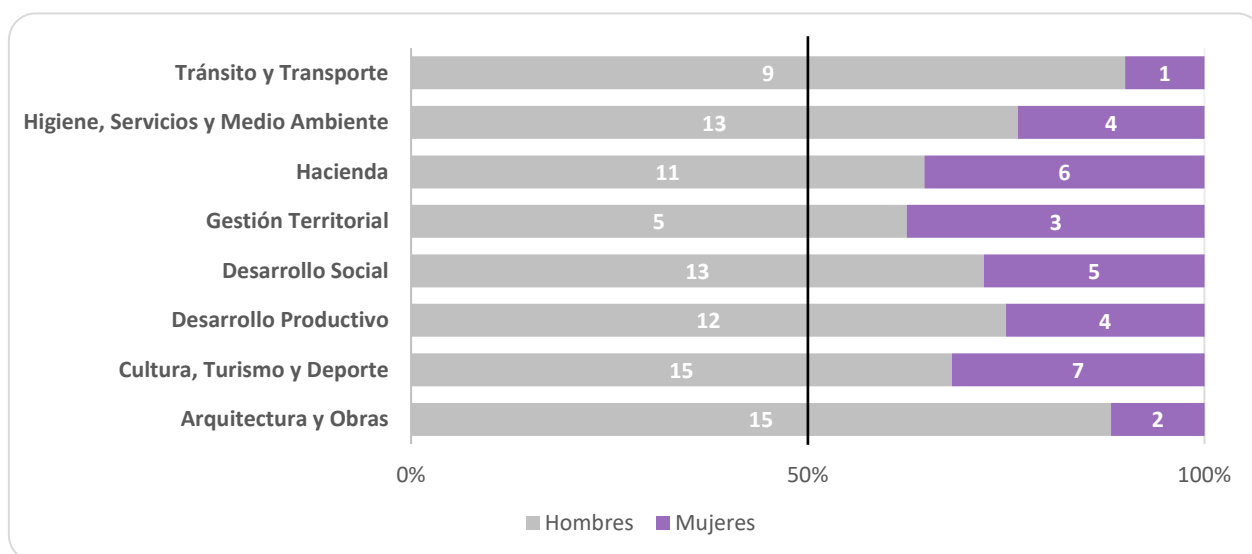
<sup>5</sup> No se incluyen los datos de la Intendencia de Paysandú y la Intendencia de Tacuarembó.



Si realizamos un análisis más exhaustivo con los datos centrados en las direcciones dentro de las intendencias incluidas en este estudio, se pueden ver diferencias significativas respecto a las distintas áreas temáticas (segregación horizontal del trabajo). Se logra visualizar que existen temáticas en las que predominan los hombres, con muy pocas excepciones y temáticas donde si bien persiste la disparidad de género, crece el volumen de mujeres.

Las áreas con mayor desigualdad de género son las de Arquitectura y Obras, con un 88% de hombres y la de Tránsito y Transporte, con un 90% de hombres. En estos casos se puede ver cómo persiste la segmentación asociada a roles tradicionales del trabajo.

>> **Gráfico 8. Distribución de hombres y mujeres en cargos políticos por direcciones en Intendencias**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Estas cifras respetan una tendencia que se mantiene a nivel global: los gobiernos aún carecen de una representación equitativa de mujeres.

## Distribución de las funciones de conducción por tramos etarios y nivel educativo

### Edad promedio de las funciones de conducción

El promedio de edad de quienes ocupan cargos de conducción de mayor jerarquía es de 52,5 años. 52,2 años para las mujeres y 52,8 años para los hombres.

>> **Tabla 4.** Promedio de edad de las funciones de conducción por niveles jerárquicos

<b>Total</b>	Edad Promedio	52,5
	Edad Promedio Mujeres	52,2
	Edad Promedio Hombres	52,8
<b>Nivel 1</b>	Edad Promedio	54,3
	Edad Promedio Mujeres	54,3
	Edad Promedio Hombres	54,2
<b>Nivel 2</b>	Edad Promedio	53,9
	Edad Promedio Mujeres	51,9
	Edad Promedio Hombres	54,6
<b>Nivel 3</b>	Edad Promedio	53,7
	Edad Promedio Mujeres	52,9
	Edad Promedio Hombres	54,4
<b>Nivel 4</b>	Edad Promedio	51,1
	Edad Promedio Mujeres	51,5
	Edad Promedio Hombres	50,8

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.



Al observar la edad promedio por grupo orgánico, también encontramos que, en todos los casos, tanto para hombres como para mujeres, supera los 50 años. Dicho promedio es superior en todos los casos al promedio de edad del total de vínculos ejerzan o no la conducción. Donde se da la mayor diferencia es en la Administración Central, cuyos cargos de conducción promedian los 50,8 años, mientras que el total de sus vínculos rondan los 39 años (por el peso de Ministerio del Interior y Ministerio de Defensa Nacional).

>> **Tabla 5. Promedio de edad de las funciones de conducción por grupo orgánico**

Edad Promedio	Cargos y Funciones de Conducción			Total de Vínculos		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Poder Legislativo	54,8	53,8	54,4	48,8	47,5	48,1
Administración Central	51,0	50,4	50,8	38,2	40,2	39,0
Organismos del Art. 220	51,3	52,9	52,4	43,0	43,4	43,3
Organismos del Art. 221	56,2	53,3	55,1	45,3	43,0	44,3
Gobiernos Departamentales	53,7	53,1	53,5	46,2	44,0	45,4
<b>Total</b>	<b>52,8</b>	<b>52,2</b>	<b>52,5</b>	<b>42,0</b>	<b>42,7</b>	<b>42,4</b>

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Distribución de las funciones de conducción por nivel educativo

Los niveles educativos se clasificaron en las siguientes categorías: educación primaria y secundaria completa e incompleta), educación terciaria no universitaria (completa e incompleta), educación universitaria (completa e incompleta), y posgrados, maestrías y doctorados (completos e incompletos).



Debido a la falta de datos sobre los niveles educativos en cargos políticos y de particular confianza, se analiza exclusivamente el nivel educativo de los niveles jerárquicos 3 y 4, donde se dispone del 92% de los datos.

El 14% de los hombres (300) y el 12% de las mujeres (226) tienen únicamente educación primaria y/o secundaria, lo que representa un 13% del total (526 personas). Por lo que hay una proporción similar de hombres y mujeres en este nivel educativo, siendo una minoría frente a los niveles más altos.

El 17% de los hombres (355) y el 6% de las mujeres (111) tienen estudios terciarios no universitarios (completos o incompletos), lo que refleja una notable diferencia de género, con mayor proporción de hombres en este nivel. En total, el 12% de las personas (466) poseen este tipo de formación.

El 54% de los hombres (1.158) y el 62% de las mujeres (1.155) tienen educación universitaria completa o incompleta, lo que representa un 58% del total (2.313 personas). Aunque es el nivel educativo más común en ambos géneros, proporcionalmente, las mujeres superan a los hombres en un 8%.

El 9% de los hombres (201) y el 10% de las mujeres (187) poseen estudios de posgrado, maestría o doctorado (completos o incompletos), lo que corresponde al 10% del total (388 personas). La diferencia entre ambos géneros es mínima, con una leve ventaja para las mujeres.

En suma, para los niveles jerárquicos 3 y 4 existe una diferencia significativa en el nivel educativo terciario, para los estudios no universitarios, los hombres predominan con un 11% sobre las mujeres, sin embargo, en los estudios universitarios, son las mujeres quienes superan a los hombres en un 8%. Esta diferencia podría reflejar una divergencia en las trayectorias profesionales entre ambos géneros.

A su vez, en los niveles educativos superiores (universitario y posgrado), se observa una mayor participación de mujeres, en línea con los datos relevados por la UDELAR. Según el relevamiento continuo de estudiantes de posgrado de 2023, el 64,3% de quienes completaron el formulario son mujeres, siendo el área de la Salud la que registra mayor número de ingresos (UDELAR, Rendición de Cuentas, Informe Cualitativo de la Gestión, 2023).



>> **Tabla 6.** Distribución de las funciones de conducción por nivel educativo y por sexo

Nivel educativo	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Primaria y secundaria	300	14%	226	12%	526	13%
Terciaria no universitaria (completa o incompleta)	355	17%	111	6%	466	12%
Universitaria (completa o incompleta)	1.158	54%	1.155	62%	2.313	58%
Posgrado, Maestría, Doctorado (completo o incompleto)	201	9%	187	10%	388	10%
Sin datos	136	6%	190	10%	326	8%
<b>Total</b>	<b>2.150</b>	<b>100%</b>	<b>1.869</b>	<b>100%</b>	<b>4.019</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

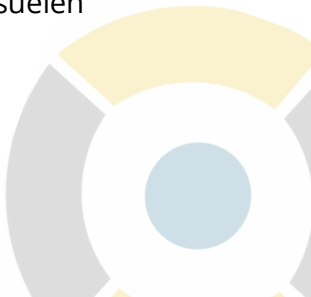
Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Nota 2: Se excluyen niveles 1 y 2.

En Uruguay, el acceso a la educación universitaria es mayor para las mujeres, superando a los hombres en los niveles universitarios (62% frente a 54%).

En cuanto a las trayectorias educativas y profesionales en Uruguay, se observan diferencias marcadas entre hombres y mujeres, atribuibles a factores culturales, sociales y económicos. Aunque las mujeres acceden en mayor número a la educación superior, se percibe una segregación horizontal en los campos de estudio. Las mujeres se concentran en áreas tradicionalmente feminizadas como la educación, salud y humanidades, mientras que los hombres predominan en ingeniería, tecnología y ciencias exactas (CEPAL, Informe Panorama Social de América Latina y el Caribe, 2022).

Esta concentración limita las oportunidades laborales y salariales de las mujeres, ya que los campos dominados por hombres suelen ofrecer mejores condiciones económicas y mayor prestigio profesional. A pesar de que las mujeres suelen



obtener mejores resultados académicos (mayores tasas de graduación y calificaciones), esto no se traduce en igualdad de oportunidades laborales. En promedio, las mujeres enfrentan un retorno económico inferior por el mismo nivel educativo, lo que refuerza la desigualdad en ingresos y oportunidades profesionales (CEPAL, Informe Panorama Social de América Latina y el Caribe, 2022).

En el Estado, estas situaciones se ven reflejadas: las mujeres muestran mayor nivel educativo que los hombres en los cargos jerárquicos y están sobrerrepresentadas en áreas como educación y sistema de justicia.



## Perfil de las mujeres en cargos de supervisión y dirección en el Estado

El perfil de las mujeres que ejercen cargos jerárquicos en el Estado uruguayo se caracteriza por un promedio de edad que supera los 50 años. Si bien este promedio no ofrece diferencias significativas con los hombres, un análisis por grupo etario permite observar que tanto en el caso de los cargos políticos como los de particular confianza y el resto de los puestos jerárquicos, hay una menor presencia de las mujeres en edad de tener hijos para acceder a estos puestos, siendo en todos los casos mayor al 60% las mujeres que superan los 50 años. Las menores de 34 apenas llegan a un 4%.

>> **Tabla 7.** Edad promedio de mujeres en el escalafón P

	Edad promedio
Alcaldesas	53,09
Diputadas	53,64
Edilas	53,16
Intendenta	58,00
Secretaria General	56,33
Senadora	61,40
Otras Esc P	56,17
<b>Total</b>	<b>54,17</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.*

*Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.*



>> **Tabla 8.** Distribución por grupo de edad de las mujeres en puestos jerárquicos

Grupo edad	Total	P	Q	Sin P y Q
Hasta 34	4%	7%	4%	3%
35-49	34%	26%	40%	35%
50-64	53%	45%	46%	54%
65 y +	9%	21%	10%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

>> **Tabla 9.** Distribución de las mujeres en puestos jerárquicos por nivel educativo

Nivel educativo	Total
Hasta Secundaria	12,5%
Terciaria no universitaria	6,7%
Universitaria	55,4%
Maestría, Doctorado	9,1%
Sin dato	16,2%
	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

La mitad o más de las mujeres que acceden a puestos jerárquicos se caracterizan por un nivel educativo alto: más del 55% tiene educación universitaria. Un 12% tiene hasta secundaria, 7% terciaria no universitaria y un 9% maestrías y doctorados. Sin embargo, es diferencial este nivel educativo por región, en Montevideo el nivel





educativo de las mujeres que acceden a cargos jerárquicos es mayor: el 86% tiene educación universitaria o más mientras en el interior este porcentaje es del 57%.

>> **Tabla 10.** Nivel educativo de las mujeres en puestos de conducción según región

	Interior	Montevideo
Hasta Secundaria	31%	8%
Terciaria no universitaria	12%	6%
Universitaria	52%	73%
Maestría, Doctorado	5%	13%
<b>Total (excluye sin dato)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.

Es un dato positivo que no haya ningún área temática en la que no haya mujeres en algún puesto jerárquico. La mayor presencia femenina se da en los gobiernos departamentales por la presencia de las edilas. La siguen, como ya se mencionó en el informe, áreas que, históricamente han tenido predominancia femenina: Educación, Cultura y Deporte y el Sistema de Justicia. Hay otras áreas, sin embargo, en las que la presencia de mujeres en cargos jerárquicos es casi nula, como Turismo y otras en las que es muy baja como Ganadería, Agricultura y Pesca o Transporte y Obras Públicas.



>> **Tabla 11. Distribución mujeres en puestos jerárquicos según área temática**

<b>Temática</b>	<b>Total</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>Sin P y Q</b>
Comunicaciones	58	1	1	56
Defensa	76		4	72
Economía y Finanzas	110	2	4	104
Educación, Cultura y Deporte	359	5	20	334
Ganadería, Agricultura y Pesca	26		3	23
Gobiernos Departamentales	544	221	64	259
Industria, Energía y Minería	103	4	2	97
Órganos de Contralor	148	47	3	98
Poder Legislativo	89	37	4	48
Relaciones Exteriores	57			57
Salud Pública	32	1	10	21
Seguridad	143		2	141
Servicios Sociales	124	5	7	112
Sistema de Justicia	216		4	212
Trabajo y Seguridad Social	41	2	2	37
Transporte y Obras Públicas	44	2	1	41
Turismo	9			9
Unidades Ejecutoras de Presidencia de la República (sin SND)	81	1	2	78
Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente	104	3	11	90
<b>Total</b>	<b>2364</b>	<b>330</b>	<b>144</b>	<b>1889</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.*

*Nota: No incluye los datos del Tribunal de Cuentas, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, UDELAR, ASSE, Intendencia de Paysandú e Intendencia de Tacuarembó.*

Un dato interesante para tener en cuenta es que, si se consideran todos los puestos jerárquicos cuyo acceso fue por concurso, el 59% de quienes accedieron por este mecanismo fueron mujeres, frente a un 41% de hombres.

El perfil de la mujer que ocupa puestos de jerarquía en el Estado uruguayo es el de una persona de más de 50 años, con alta formación educativa: más del 55% tiene título universitario, aunque esta cifra es significativamente mayor en Montevideo (86%) que en el interior (57%). Estas mujeres suelen estar en sectores de



predominancia femenina, como Educación y servicios sociales, Justicia y gobiernos departamentales, su presencia es baja en áreas como Turismo, Ganadería y Transporte. Pocas mujeres jóvenes acceden a cargos de alta responsabilidad, con una representación mínima de menores de 34 años.



## Distribución de las retribuciones por género y nivel jerárquico

Otra dimensión que refleja la brecha de género en las funciones de conducción y supervisión es la retributiva. La brecha retributiva se define como:

$$\frac{\text{Retribución promedio hombres} - \text{Retribución promedio mujeres}}{\text{Retribución promedio hombres}} \times 100$$

Es asimismo de interés la distribución de dichas retribuciones.

El estudio de las retribuciones implicó hacer una selección de la base de datos original, de forma de excluir aquellos cargos/funciones que no perciben retribución (los ediles (589), miembros de Juntas Electorales (95) y otros honorarios (5)), así como los registros para los que no se recibió dato de salario (30). En total se excluyeron 719 casos, por lo que se analiza una base de 4.962 registros.

Para el presente informe se considera la retribución total sin tener en cuenta la carga horaria (retribución por hora) ya que por ejemplo los cargos políticos, de particular confianza o los embajadores no cumplen un régimen determinado en ese sentido y los datos de horario con que se cuentan no permiten realizar cálculos certeros.

De las tablas que se muestran a continuación, se desprende una **brecha favorable a los hombres de 10,48%**, con un salario promedio para los hombres de \$ 207.128,46 y para las mujeres de \$ 185.412,33. En general, las medianas o percentil 50 son menores que los promedios considerados en cada nivel jerárquico, grupo normativo y franja retributiva definidos, lo que da la pauta de que hay más personas concentradas en los ingresos más bajos, siendo menos quienes cobran retribuciones mayores (ver Gráfico 9).

Sin embargo, al desglosar esta diferencia por niveles jerárquicos, encontramos una brecha favorable a las mujeres de 8,06% en el nivel más alto (nivel 1). Esto se debe a que, si bien los hombres son más numerosos en dicho nivel, las mujeres perciben una retribución promedio mayor (por nombrar un caso, hay dos hombres en este nivel que perciben menos de 100 mil y ninguna mujer en esas condiciones). La situación de brecha es prácticamente paritaria en el nivel 2 con 0,23% favorable a las mujeres, a pesar de que nuevamente los hombres son más numerosos. En los



niveles 3 y 4 la brecha en cuestión vuelve a ser favorable a los hombres con 17,47% y 5,51% respectivamente, con mayor cantidad de hombres en ambas.

Al analizar estas diferencias por grupos normativos, se observa que son todas favorables a los hombres. La mayor corresponde a la Administración Central con 11,64%. Le sigue el Poder Legislativo con 6,84%, los Organismos del Art. 221 de la Constitución con 4,08% y los Gobiernos Departamentales con 3,85%. En los Organismos del Art. 220 de la Constitución se observa la menor brecha alcanzando un 2,26%, siendo el único con mayor presencia femenina.

Finalmente, al considerar franjas retributivas, encontramos nuevamente que todas las brechas son favorables a los hombres. En la franja más alta (más de 250 mil) la brecha es mayor, ascendiendo a 3,89%, seguida por la franja más baja (hasta 125 mil) con 2,28%, mientras que en la media (entre 125 y 250 mil), es casi paritaria con 0,48%. En todas las franjas enumeradas hay más hombres que mujeres.



>> **Tabla 12.** Promedio y mediana de las retribuciones en \$ por nivel jerárquico y brecha asociada

Niveles	Hombre			Mujer			Total		
	Cantidad	Promedio	Mediana	Cantidad	Promedio	Mediana	Cantidad	Promedio	Mediana
1	323	265.306,49	259.085,00	98	286.701,34	307.258,30	421	208.226,66	271.994,00
2	394	197.086,26	193.638,40	156	197.541,90	186.764,67	550	205.346,09	193.487,02
3	632	259.515,40	188.110,16	521	214.167,94	175.859,28	1.153	204.715,68	184.244,00
4	1.496	175.080,73	152.755,39	1.342	165.441,98	146.817,72	2.838	192.086,57	149.846,08
Total	2.845	207.128,46	171.995,00	2.117	185.412,33	160.776,04	4.962	197.863,44	168.520,00

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Valores a junio de 2024.

>> **Tabla 13.** Promedio y mediana de las retribuciones en \$ por grupo normativo y brecha asociada

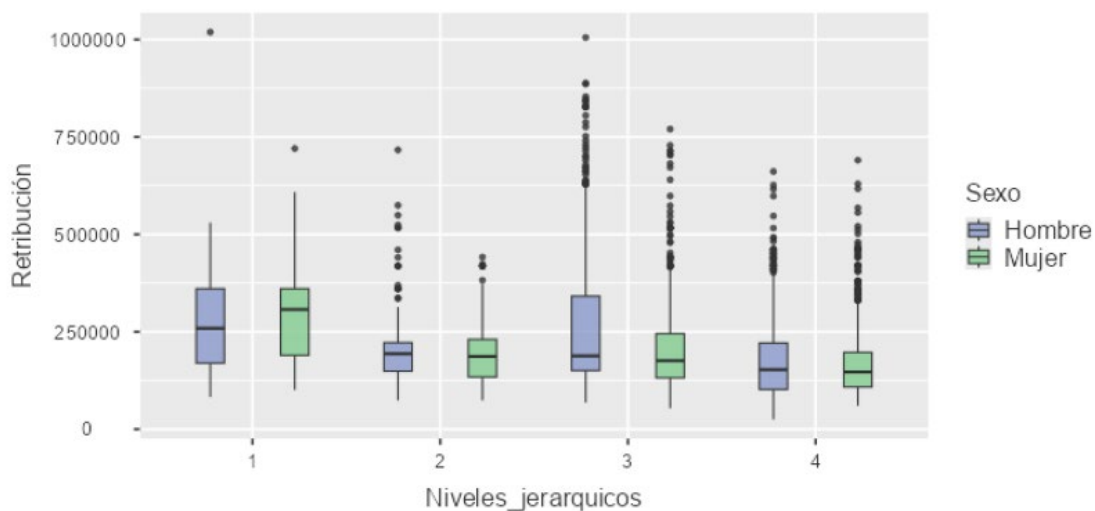
Grupo Normativo	Hombre			Mujer			Total			Brecha
	Cantidad	Promedio	Mediana	Cantidad	Promedio	Mediana	Cantidad	Promedio	Mediana	
Adm. Central	1.330	181.697,98	156.232,74	766	160.542,69	134.795,18	2.096	173.966,61	149.513,15	11,64%
Poder Legislativo	156	326.556,82	360.518,00	89	304.212,66	306.442,00	245	318.439,96	360.518,00	6,84%
Art. 220	255	160.455,21	150.060,79	618	156.834,29	151.617,32	873	157.891,95	150.060,79	2,26%
Art. 221	475	312.410,60	293.483,09	294	299.667,34	280.987,39	769	307.538,67	285.981,30	4,08%
Gob. Dptales.	629	170.696,65	152.434,00	350	164.118,52	151.390,73	979	168.344,92	152.356,00	3,85%
Total	2.845	207.128,46	171.995,00	2.117	185.412,33	160.776,04	4.962	197.863,44	168.520,00	10,48%

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Valores a junio de 2024.



## &gt;&gt; Gráfico 9. Diagramas de caja de las retribuciones por sexo y nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Nota: Se excluyen valores atípicos.

Valores a junio de 2024.

Estos diagramas muestran los percentiles 25, 50 y 75 (primer, segundo y tercer cuartil) así como el mínimo y máximo observados.

Solo en el nivel 1 se visualiza claramente una mediana más alta para mujeres que para hombres. A pesar de ello, estos últimos tienen el máximo observado en toda la distribución.

Se realizó una regresión lineal múltiple a fin de analizar qué variables pueden predecir el valor de las remuneraciones en los niveles 3 y 4. En el siguiente modelo que incluye las variables edad, sexo, nivel jerárquico y grupo orgánico se encontró que los años adicionales de edad están asociados a un mejor salario. Si se mantienen constantes las demás variables las mujeres tienen un promedio una retribución menor que los hombres y a medida que el nivel educativo aumenta, la retribución aumenta significativamente.

A su vez, es relevante el grupo orgánico, ya que trabajar en el poder Legislativo o algún organismo del artículo 221 de la Constitución está asociada con una retribución más alta que en la Administración Central.

En general, este modelo explica aproximadamente el 40% de la variabilidad en los salarios<sup>6</sup>, lo que indica un buen ajuste relativo, aunque pueden influir otros factores que no se han considerado.

>> **Tabla 15.** Modelo de regresión lineal múltiple para las retribuciones de niveles 3 y 4

<b>Variables</b>	<b>Coefficientes (Sign.)</b>	<b>Std. Err.</b>
Edad	2611.5 (***)	172.3
Sexo mujer	-14052.1 (***)	3148.6
Nivel jerárquico 4	-50118.2 (***)	3362.5
Nivel educativo 2	21423.8 (***)	6066.8
Nivel educativo 3	35360.9 (***)	4621.0
Nivel educativo 4	104814.4 (***)	6444.0
Grupo Gobiernos departamentales	-11250.9 (*)	4821.5
Grupo Org.220	-4274.0	4341.7
Grupo Org 221	121216.0 (***)	4325.3
Grupo Podel Legislativo	75274.8 (***)	11603.5
<b>Multiple R-cuadrado</b>	<b>0.4004</b>	
Intercept	41382.9 (***)	10.809.8

Sign \*\*\* 0.001; \*0,05

<sup>6</sup> Se realizaron pruebas de normalidad, multicolinealidad y valores atípicos.





## Conclusiones

Este es el primer estudio que releva en todo el Estado uruguayo la participación de hombres y mujeres en los puestos de mayor jerarquía, definidos estos como los cargos políticos, de particular confianza y dos niveles por debajo de estos.

La primera constatación es la participación desigual por género en este grupo de decisores: el 58% de las funciones de conducción relevadas corresponde a hombres y el 42% a mujeres.

En el total de vínculos con el Estado, ejerzan o no la conducción, las mujeres superan en número a los hombres con el 55% del total, lo que pone en evidencia una brecha considerable en cuanto al acceso a los cargos jerárquicos. En todos los grupos (Poder Legislativo, Administración Central, Organismos del art. 220 y 221 de la Constitución y gobiernos departamentales) el porcentaje de mujeres que ocupan puestos jerárquicos sobre el total de vínculos de mujeres es menor que el de los hombres.

Otra constatación importante es que la brecha más profunda se presenta en los niveles 1 y 2, donde el 70% y el 71% respectivamente de quienes los ejercen son hombres. Estos niveles corresponden a los cargos políticos y de particular confianza y evidencian los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a los cargos políticos en Uruguay.

Según el [informe de Women Political Leaders y Oliver Wyman Forum](#), las sociedades obtienen ventajas cuando su liderazgo político incluye a más mujeres, repercutiendo esto positivamente no solo en las propias mujeres, sino también en el PIB de sus países.

Todos los países son diferentes y no existe un único camino para aumentar el número de mujeres en puestos de liderazgo gubernamental. Lo que funciona para unos puede no funcionar para otros. Pero los países en los que las mujeres están subrepresentadas seguirán desaprovechando los beneficios.

En el Poder Ejecutivo el desafío de la participación de las mujeres es mayor, los cargos políticos están ocupados en un 88% por hombres (42), ejerciendo solo 6 mujeres. Los datos recopilados por primera vez por ONU Mujeres muestran que, a 1° de enero de 2024, las mujeres representan el 23% de los miembros de gabinetes y Uruguay no es una excepción.

En cuanto a los cargos abocados a funciones legislativas, el relevamiento de datos ha arrojado que un tercio está ocupado por mujeres. La brecha más grande se da entre los diputados, con 75% de escaños ocupados por hombres. En el Poder Legislativo las mujeres ocupan un 27% de las bancas, casi 10% menos que en el total de América Latina donde es un 36%.



Todos estos problemas de acceso a puestos de decisión se enmarcan en contextos culturales y económicos más amplios, como la división sexual del trabajo, la concentración del poder y la desigualdad en las responsabilidades de cuidado, lo que limita las oportunidades de las mujeres para asumir roles de liderazgo (ONU Mujeres, INMujeres, 2021).

En el análisis por área temática se hace visible la existencia de la segregación horizontal, asociada a los roles de género tradicionales, presentando una mayor concentración de mujeres en los sectores de actividad considerados históricamente como femeninos. En los niveles 1 y 2 las mujeres únicamente son mayoría en las temáticas denominadas como Servicios Sociales (57% mujeres) y Sistema de Justicia (67% mujeres). Y en los niveles 3 y 4 las temáticas que presentan una mayor cantidad de mujeres ejerciendo la conducción en estos niveles jerárquicos son: Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (51%), Unidades Ejecutoras de Presidencia de la República - sin SND (61%), Trabajo y Seguridad Social (63%), Servicios Sociales (64%), Turismo (64%), Educación, Cultura y Deporte (68%), Salud Pública (69%), Órganos de Contralor<sup>7</sup> (71%) y Sistema de Justicia (80%).

Las mujeres que ejercen la conducción en los niveles más altos de jerarquía tienen en promedio un nivel educativo más alto que los hombres.

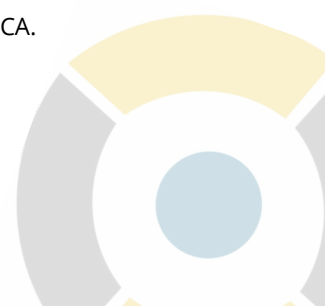
Asimismo, si se consideran todos los puestos jerárquicos cuyo acceso fue por concurso, el 59% de quienes accedieron por este mecanismo fueron mujeres, frente a un 41% de hombres.

Con respecto a las retribuciones, la brecha salarial es favorable a los hombres en un 10,48%. Si bien en los niveles 1 y 2 encontramos una brecha favorable a las mujeres de 8,06%, y 0,23% respectivamente, en los niveles 3 y 4 la brecha en cuestión es favorable a los hombres con 17,47% y 5,51% respectivamente.

En el estudio se evidencian ambos tipos de segregación, horizontal y vertical, así como el hecho de que a pesar de que las mujeres tienen un nivel educativo superior al de los hombres en muchos casos, no logran acceder a los cargos de decisión en proporciones equivalentes.

---

<sup>7</sup> Incluye solamente la Corte Electoral y la JUTEP, ya que no se cuenta con la información del TC y el TCA.



## Referencias

- **Banco Mundial. (2020).** *Informe sobre desigualdades de género en Uruguay.* Washington, D.C.: Banco Mundial.
- **García Prince, E. (2010).** *Derechos laborales y género: Un análisis comparativo en América Latina.* Ginebra: OIT.
- **López Martínez, L., et al. (2019).** *Segregación ocupacional por género en Uruguay.* Montevideo.
- **Naranjo Bautista, S., et al. (2022).** *Inclusión y liderazgo femenino en el sector público.* Bogotá
- **UDELAR. (2023).** Rendición de Cuentas: Informe Cualitativo de la Gestión.
- **CEPAL. (2022).** Panorama Social de América Latina y el Caribe. (LC/PUB.2022/15-P). Santiago
- **ONU Mujeres. (2021).** *El feminismo en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos.* Nueva York: ONU Mujeres.
- **OIT. (2008).** *Igualdad de género en el trabajo: Un reto pendiente.* Ginebra: OIT.
- **OIT. (2009).** *El trabajo decente y las mujeres.* Ginebra: OIT.
- **OIT. (2015).** *Perspectiva de género en las políticas laborales.* Ginebra: OIT.
- **OIT. (2016).** *Desafíos para la igualdad de género en la gestión empresarial.* Ginebra: OIT.
- **Scott, j. (1996).** El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas, *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual.* (págs. 265-302). México: PUEG.
- **Sanz, V. (2017).** *Segregación ocupacional en Uruguay y América Latina.* Montevideo.



# Anexo

## Distribución de niveles jerárquicos por Inciso

Inciso	Nivel 1						Nivel 2						Nivel 3						Nivel 4					
	#		#		#	%	#		#		#	%	#		#	%	#	%	#		#		#	%
	H	%H	M	%	Total	Total	H	%H	M	%	Total	Total	H	%H	M	%	Total	Total	H	%H	M	%	Total	Total
Poder Legislativo	99	73%	37	27%	136	100%	8	67%	4	33%	12	100%	15	50%	15	50%	30	100%	34	51%	33	49%	67	100%
Pres. de la República	3	75%	1	25%	4	100%	24	86%	4	14%	28	100%	19	49%	20	51%	39	100%	36	60%	60	63%	96	100%
MDN	2	100%	0	0%	2	100%	18	82%	4	18%	22	100%	74	80%	18	20%	92	100%	6	32%	54	14%	380	100%
MI	18	100%	0	0%	18	100%	46	84%	9	16%	55	100%	5	71%	43	29%	148	100%	6	17%	91	34%	267	100%
MEF	1	50%	1	50%	2	100%	7	64%	4	36%	11	100%	17	74%	6	26%	23	100%	57	58%	42	42%	99	100%
MRREE	2	100%	0	0%	2	100%	1	100%	0	0%	1	100%	67	73%	25	27%	92	100%	29	48%	32	52%	61	100%
MGAP	2	100%	0	0%	2	100%	6	67%	3	33%	9	100%	3	50%	3	50%	6	100%	23	66%	12	34%	35	100%



MIEM	1	50%	1	50%	2	100%	7	78%	2	22%	9	100%	8	40%	12	60%	20	100%	12	60%	8	40%	20	100%
		100					100													36				
MT	2	%	0	0%	2	100%	2	%	0	0%	2	100%	1	33%	2	67%	3	100%	4	%	7	64%	11	100%
		100																		62				
MTOP	2	%	0	0%	2	100%	10	91%	1	9%	11	100%	18	67%	9	33%	27	100%	36	%	22	38%	58	100%
		100																		28				
MEC	1	50%	1	50%	2	100%	19	59%	13	41%	32	100%	33	39%	52	61%	85	100%	28	%	71	72%	99	100%
		100																		27				
MSP	1	50%	1	50%	2	100%	16	59%	11	41%	27	100%	3	43%	4	57%	7	100%	6	%	16	73%	22	100%
		100																		35				
MTSS	2	%	0	0%	2	100%	6	75%	2	25%	8	100%	2	29%	5	71%	7	100%	6	%	11	65%	17	100%
		100																		32				
MVOT	2	%	0	0%	2	100%	4	80%	1	20%	5	100%	5	45%	6	55%	11	100%	6	%	13	68%	19	100%
		100																		37				
MIDES	1	50%	1	50%	2	100%	6	46%	7	54%	13	100%	1	17%	5	83%	6	100%	21	%	36	63%	57	100%
		100																		36				
MA	2	%	0	0%	2	100%	3	60%	2	40%	5	100%	4	44%	5	56%	9	100%	8	%	14	64%	22	100%
		100																		18	11			
Poder Judicial	2	40%	3	60%	5	100%	1	25%	3	75%	4	100%	7	18%	33	83%	40	100%	26	%	6	82%	142	100%
		100																		29				
Corte Electoral	59	57%	45	43%	104	100%	1	25%	3	75%	4	100%	5	36%	9	64%	14	100%	35	%	87	71%	122	100%
		100																		24	11			
ANEP	2	40%	3	60%	5	100%	3	25%	9	75%	12	100%	18	25%	54	75%	72	100%	38	%	9	76%	157	100%



INAU	2	67%	1	33%	3	100%	0		0		0		10	29%	24	71%	34	100%	11	42%	15	58%	26	100%
BPS	5	71%	2	29%	7	100%	1	100%	0	0%	1	100%	7	39%	11	61%	18	100%	7	41%	10	59%	17	100%
UTEC	2	67%	1	33%	3	100%	1	33%	2	67%	3	100%	7	50%	7	50%	14	100%	24	51%	23	49%	47	100%
INUMET	3	100%	0	0%	3	100%	2	100%	0	0%	2	100%	2	50%	2	50%	4	100%	3	50%	3	50%	6	100%
Fiscalía	1	50%	1	50%	2	100%	0	0%	1	100%	1	100%	4	25%	12	75%	16	100%	16	25%	47	75%	63	100%
JUTEP	1	33%	2	67%	3	100%	0		0		0		0	0%	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%
INISA	0	0%	3	100%	3	100%	0		0		0		1	17%	5	83%	6	100%	20	43%	27	57%	47	100%
BCU	3	100%	0	0%	3	100%	0		0		0		7	64%	4	36%	11	100%	9	47%	10	53%	19	100%
BROU	5	100%	0	0%	5	100%	0		0		0		20	67%	10	33%	30	100%	36	61%	23	39%	59	100%
BHU	2	67%	1	33%	3	100%	0		0		0		2	50%	2	50%	4	100%	7	64%	4	36%	11	100%
BSE	2	67%	1	33%	3	100%	0		0		0		4	50%	4	50%	8	100%	4	44%	5	56%	9	100%
ANCAP	5	100%	0	0%	5	100%	0		0		0		19	61%	12	39%	31	100%	91	63%	53	37%	144	100%



UTE	1	25%	3	75%	4	100%	0		0		0		9	90%	1	10%	10	100%	15	75%	5	25%	20	100%
AFE	2	67%	1	33%	3	100%	2	100%	0	0%	2	100%	1	50%	1	50%	2	100%	4	67%	2	33%	6	100%
ANP	2	67%	1	33%	3	100%	0		0		0		8	89%	1	11%	9	100%	12	67%	6	33%	18	100%
ANTEL	2	67%	1	33%	3	100%	0	0%	1		1	100%	20	87%	3	13%	23	100%	49	62%	30	38%	79	100%
OSE	2	67%	1	33%	3	100%	7	54%	6	46%	13	100%	25	60%	17	40%	42	100%	11	55%	9	45%	20	100%
ANC	3	100%	0	0%	3	100%	1	100%	0	0%	1	100%	6	67%	3	33%	9	100%	11	44%	14	56%	25	100%
ANV	2	67%	1	33%	3	100%	1	33%	2	67%	3	100%	4	50%	4	50%	8	100%	8	42%	11	58%	19	100%
URSEA	0		0		0		3	75%	1	25%	4	100%	4	100%	0	0%	4	100%	2	29%	5	71%	7	100%
INC	5	100%	0	0%	5	100%	2	100%	0	0%	2	100%	2	29%	5	71%	7	100%	6	67%	3	33%	9	100%
URSEC	0		0		0		3	75%	1	25%	4	100%	3	50%	3	50%	6	100%	3	60%	2	40%	5	100%



Inciso	Nivel 1						Nivel 2						Nivel 3						Nivel 4					
	#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#		#	
	H	%H	M	%	Total	Total	H	%H	M	%	Total	Total	H	%H	M	%	Total	Total	H	%H	M	%	Total	Total
Intendencia de Artigas	5	100%	0	0%	5	100%	3	75%	1	25%	4	100%	2	100%	0	0%	2	100%	34	64%	19	36%	53	100%
Junta de Artigas	23	74%	8	26%	31	100%	0		0		0		1	50%	1	50%	2	100%	3	75%	1	25%	4	100%
Int. de Canelones	28	85%	5	15%	33	100%	14	70%	6	30%	20	100%	0	0%	3	100%	3	100%	20	95%	1	5%	21	100%
Junta de Canelones	19	61%	12	39%	31	100%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	1	50%	1	50%	2	100%
Intendencia de C. Largo	15	88%	2	12%	17	100%	13	76%	4	24%	17	100%	0	0%	1	100%	1	100%	7	58%	5	42%	12	100%
Junta de Cerro Largo	19	61%	12	39%	31	100%	0		0		0		1	50%	1	50%	2	100%	1	50%	1	50%	2	100%
Intendencia de Colonia	9	69%	4	31%	13	100%	0		0		0		5	100%	0	0%	5	100%	0		0		0	
Junta de Colonia	26	84%	5	16%	31	100%	0	0%	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	0	0%	2	100%	2	100%
Intendencia de Durazno	4	100%	0	0%	4	100%	1	100%	0	0%	1	100%	7	47%	8	53%	15	100%	5	24%	16	76%	21	100%
Junta de Durazno	23	74%	8	26%	31	100%	0		0		0		0	0%	1	100%	1	100%	2	67%	1	33%	3	100%
Intendencia de Flores	2	67%	1	33%	3	100%	0		0		0		4	67%	2	33%	6	100%	11	58%	8	42%	19	100%
Junta de Flores	21	68%	10	32%	31	100%	0		0		0		0	0%	1	100%	1	100%	0		0		0	





Intendencia de Florida	4	80%	1	20%	5	100%	14	93%	1	7%	15	100%	6	46%	7	54%	13	100%	14	74%	5	26%	19	100%
Junta de Florida	17	55%	14	45%	31	100%	0	0%	2	100%	2	100%	1	100%	0	0%	1	100%	3	43%	4	57%	7	100%
Intendencia de Lavalleja	4	67%	2	33%	6	100%	11	73%	4	27%	15	100%	1	25%	3	75%	4	100%	5	83%	1	17%	6	100%
Junta de Lavalleja	18	58%	13	42%	31	100%	0		0		0		0	0%	1	100%	1	100%	0		0		0	
Int. de Maldonado	9	90%	1	10%	10	100%	80	73%	30	27%	110	100%	3	75%	1	25%	4	100%	8	28%	21	72%	29	100%
Junta de Maldonado	25	81%	6	19%	31	100%	0		0		0		0	0%	4	100%	4	100%	2	25%	6	75%	8	100%
Junta de Paysandú	20	65%	11	35%	31	100%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	1	25%	3	75%	4	100%
Intendencia de Río Negro	4	80%	1	20%	5	100%	3	75%	1	25%	4	100%	1	33%	2	67%	3	100%	12	55%	10	45%	22	100%
Junta de Río Negro	22	71%	9	29%	31	100%	0		0		0		0	0%	3	100%	3	100%	1	50%	1	50%	2	100%
Intendencia de Rivera	5	100%	0	0%	5	100%	2	100%	0	0%	2	100%	3	75%	1	25%	4	100%	38	72%	15	28%	53	100%
Junta de Rivera	19	61%	12	39%	31	100%	1	100%	0	0%	1	100%	0		0		0		0		0		0	
Intendencia de Rocha	6	100%	0	0%	6	100%	8	100%	0	0%	8	100%	3	100%	0	0%	3	100%	9	60%	6	40%	15	100%
Junta de Rocha	22	71%	9	29%	31	100%	0		0		0		2	67%	1	33%	3	100%	1	33%	2	67%	3	100%
Intendencia de Salto	6	75%	2	25%	8	100%	4	67%	2	33%	6	100%	4	80%	1	20%	5	100%	2	40%	3	60%	5	100%
Junta de Salto	17	55%	14	45%	31	100%	2	100%	0	0%	2	100%	1	100%	0	0%	1	100%	2	50%	2	50%	4	100%
Intendencia de San José	4	67%	2	33%	6	100%	0		0		0		1	100%	0	0%	1	100%	8	73%	3	27%	11	100%
Junta de San José	18	58%	13	42%	31	100%	0		0		0		1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	2	100%	2	100%



Intendencia de Soriano	6	100%	0	0%	6	100%	0		0		0		14	74%	5	26%	19	100%	0	0%	1	100%	1	100%
Junta de Soriano	21	68%	10	32%	31	100%	0		0		0		0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%
Junta de Tacuarembó	21	68%	10	32%	31	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	50%	1	50%	2	100%	1	50%	1	50%	2	100%
Int. de Treinta y Tres	6	75%	2	25%	8	100%	2	100%	0	0%	2	100%	2	33%	4	67%	6	100%	0		0		0	
Junta de Treinta y Tres	22	71%	9	29%	31	100%	4	100%	0	0%	4	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	33%	2	67%	3	100%
Int. de Montevideo	5	56%	4	44%	9	100%	13	54%	11	46%	24	100%	4	50%	4	50%	8	100%	56	62%	34	38%	90	100%
Junta de Montevideo	22	71%	9	29%	31	100%	4	80%	1	20%	5	100%	1	25%	3	75%	4	100%	1	5%	18	95%	19	100%
Congreso de Intendentes	0		0		0		3	100%	0	0%	3	100%	1	50%	1	50%	2	100%	3	100%	0	0%	3	100%
<b>Total</b>	<b>771</b>	<b>70%</b>	<b>335</b>	<b>30%</b>	<b>1.106</b>	<b>100%</b>	<b>396</b>	<b>71%</b>	<b>160</b>	<b>29%</b>	<b>556</b>	<b>100%</b>	<b>641</b>	<b>55%</b>	<b>522</b>	<b>45%</b>	<b>1.163</b>	<b>100%</b>	<b>1.509</b>	<b>53%</b>	<b>1.347</b>	<b>47%</b>	<b>2.856</b>	<b>100%</b>



## Documentos de Trabajo

es una serie de informes elaborados por el Área Laboratorio y Observatorio de la Gestión Humana del Estado de la Oficina Nacional del Servicio Civil de Presidencia de la República.

# 01

ONSC  
Oficina Nacional  
del Servicio Civil



Escaneá el código  
y accedé al documento