

RELATORÍA

Taller III

Brechas de género en el ámbito científico, empresarial e industrial en Uruguay

Construcción del Plan Integral de Incorporación de la Perspectiva de Género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación

Coordinación: Victoria Prieto Echagüe y Cecilia Tomassini

Equipo de investigación: María Goñi Mazzitelli, Paula Leguísamo, Silvana Maubrigades y Victoria Tenenbaum

23 de abril de 2026

Montevideo, Uruguay

Resumen Ejecutivo

Contexto y propósito

El 23 de abril de 2026 se llevó a cabo el Taller III denominado "Brechas de género en el ámbito científico, empresarial e industrial". Este encuentro contó con la participación de 38 personas representantes del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). La instancia constituye la tercera y última actividad de consulta participativa en el marco de la consultoría para el diseño del Plan Integral de Incorporación de la Perspectiva de Género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación (SNII). Su objetivo fue identificar los nudos críticos que producen y reproducen desigualdades de género en el sistema productivo vinculado a CTI, y formular propuestas de transformación a nivel sistémico. El encuentro abordó tres nudos problemáticos: la segregación horizontal en sectores estratégicos, los techos de cristal y el liderazgo en el ámbito científico-empresarial, y las brechas en innovación y emprendedurismo.

Hallazgos principales

A través del trabajo en tres mesas temáticas, se arribó al consenso de que las desigualdades de género en el sistema productivo vinculado a CTI son fenómenos sistémicos y acumulativos que no se explican por decisiones individuales ni por déficits de formación de las mujeres, sino por mecanismos estructurales que operan en el diseño institucional, los criterios de evaluación, la organización del cuidado y las culturas organizacionales. Se identificaron las siguientes convergencias:

- **Segregación horizontal y vertical entrelazadas:** Las mujeres se concentran en sectores de menor dinamismo tecnológico y en tareas de menor visibilidad estratégica, mientras que los espacios de decisión, liderazgo e innovación permanecen mayoritariamente masculinizados.
- **Los cuidados como condición estructural:** Las exigencias de disponibilidad, los horarios y los criterios de evaluación que predominan en organizaciones e instrumentos de política pública parten de un sujeto abstracto cuyas condiciones de vida no contemplan responsabilidades de cuidado.
- **Sesgos en la evaluación:** Los procesos de selección, promoción y financiamiento incorporan sesgos explícitos e implícitos que penalizan trayectorias no lineales y refuerzan las desigualdades acumuladas.
- **Debilidad de los sistemas de información:** La ausencia de datos sistemáticos y desagregados limita la posibilidad de construir diagnósticos precisos, evaluar instrumentos y monitorear avances.
- **Fragilidad institucional de la agenda:** Las transformaciones tienden a depender de liderazgos individuales o de comisiones de género que operan desde los márgenes, lo que las vuelve vulnerables a los cambios de gobierno y a las resistencias organizacionales.

Mientras que **las propuestas de las tres mesas convergieron en cuatro líneas prioritarias:**

- **Formación obligatoria en perspectiva de género** para quienes ocupan cargos de conducción, evaluación y selección, como condición necesaria para modificar culturas organizacionales.
- **Revisión de los mecanismos de evaluación, concurso y selección**, incorporando criterios libres de sesgo, cuotas en tribunales y comités, y mecanismos de control externo de los procesos.
- **Rediseño de los instrumentos de política pública** (convocatorias, fondos, programas de apoyo) para que incorporen la perspectiva de género desde su diseño, con evaluación sistemática de impacto.

- **Producción de información y sistemas de monitoreo** con datos desagregados y diagnósticos organizacionales como base para sostener y escalar las políticas.

Como condición transversal, las mesas subrayaron **la necesidad de involucrar a los varones —especialmente a quienes ocupan posiciones de decisión y financiamiento— como actores activos del cambio, y de avanzar hacia políticas de Estado que no dependan de voluntades circunstanciales.**

1. Introducción

Este documento recoge los principales intercambios y conclusiones del taller participativo realizado el 23 de abril de 2026, en el marco de la consultoría para el diseño del Plan Integral de Incorporación de la Perspectiva de Género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación (SNII).

El objetivo de este tercer taller fue trabajar sobre las brechas de género en el ámbito científico, empresarial e industrial, identificando los principales nudos que producen y reproducen las desigualdades en el sistema productivo vinculado a la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) y formulando acciones posibles de transformación a nivel del sistema. En este tercer encuentro se abordaron los tramos de inserción y desarrollo profesional, entendiendo que las brechas de género en los ámbitos CTI se expresan en la participación de las mujeres en los sectores productivos estratégicos, en el acceso a posiciones de decisión y liderazgo, y en las trayectorias de innovación y emprendimiento.

La realización de este taller cierra el ciclo de tres encuentros participativos con actores clave del sistema, orientados a la construcción colectiva de insumos para el diseño de una política sistémica de género en el ecosistema de CTI. Los hallazgos de las tres instancias se integrarán en un plan de acción que articula las dimensiones formativas, científicas y productivas de la trayectoria de las niñas, adolescentes y mujeres en el sistema.

2. Metodología y dinámica del taller

Al igual que los dos talleres anteriores, la jornada se estructuró en dos instancias. La apertura institucional estuvo a cargo de Rossana González, asesora del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), quien situó el sentido del encuentro en el marco más amplio de las políticas productivas y los planes nacionales con perspectiva de género que se encuentran en proceso de diagnóstico y diseño. En este marco, se subrayó la importancia de articular el trabajo de la consultoría con las nuevas iniciativas en curso, como condición para consolidar un modelo de desarrollo más inclusivo, innovador y sostenible.

La presentación de la sistematización de evidencia de este subsistema fue realizada por Cecilia Tomassini (una de las coordinadoras de la consultoría), visibilizando la situación de las mujeres en el ámbito científico, empresarial e industrial del país. La presentación ahondó sobre las brechas en el mercado laboral y su vínculo con la educación, la segregación horizontal en sectores y empresas, la segregación vertical en cargos de dirección y liderazgo, las desigualdades en innovación y emprendimiento, y el panorama de programas e instrumentos vigentes en el sistema para atender estas cuestiones.

Este marco común permitió delimitar los tres nudos problemáticos que ordenaron el trabajo posterior en los subgrupos.

Así, en una segunda instancia, las y los participantes se distribuyeron en grupos de trabajo. Cada uno abordó un “nudo problemático”:

- (1) Segregación horizontal y sectores estratégicos;
- (2) Techos de cristal y liderazgo en el ámbito científico-empresarial; y
- (3) Innovación, emprendedurismo y género.

El taller contó con la participación de 38 personas distribuidas en estos 3 grupos¹. Cada grupo estuvo integrado por aproximadamente 12 personas provenientes de distintas instituciones². La distribución de las y los participantes, al igual que en las jornadas anteriores, fue definida previamente con el objetivo de asegurar diversidad institucional. El encuentro reunió a representantes de la academia, el sector privado, empresas públicas, organismos del sistema de ciencia, tecnología e innovación, organismos de promoción de la igualdad y organizaciones de la sociedad civil.

La dinámica al interior de los subgrupos se organizó en tres momentos. En primer lugar, se abordó la caracterización del problema, enfatizando la necesidad de trascender el relato de experiencias particulares para reconocer patrones compartidos y estructurales del sistema productivo vinculado a CTI. En segundo lugar, se trabajó sobre la formulación de medidas e instrumentos, identificando actores e instituciones con capacidad de incidir en las transformaciones propuestas a la vez que se reflexionó sobre la efectividad de los instrumentos actualmente existentes. Finalmente, se avanzó en el análisis de las condiciones de viabilidad y la temporalidad de las propuestas de transformación, así como las condiciones normativas, presupuestales, políticas y culturales para su viabilidad.

Para culminar, el taller concluyó con una puesta en común plenaria, en la que cada subgrupo presentó sus principales conclusiones.

3. Síntesis por grupo de trabajo

Mesa 1: Segregación horizontal y sectores estratégicos

Nudo: *Cómo las desigualdades se expresan en el sistema productivo vinculado a CTI: en áreas de formación, sectores de inserción, funciones y tareas que desempeñan, y acceso a espacios estratégicos de la actividad económica e innovación.*

Preguntas orientadoras:

- *¿Dónde se producen hoy los principales cuellos de botella en las trayectorias de formación hacia la inserción profesional en áreas vinculadas al desarrollo de tecnología e innovación?*
- *¿Qué mecanismos explican la falta de mujeres en estos sectores? ¿Qué mecanismos explican que más formación no se traduzca en igual acceso a posiciones estratégicas de varones y mujeres? ¿Qué dimensiones deberían priorizarse: ingreso, permanencia, promoción, liderazgo, participación en I+D?*

¹ Ver anexo para el detalle de las/os participantes

² Las opiniones vertidas se procesaron bajo estricto anonimato para proteger la libertad de expresión de los y las asistentes

- *¿Cómo la falta de mujeres puede afectar la producción de tecnologías e innovaciones en los diferentes sectores empresariales?*
- *¿Cuáles políticas o instrumentos podrían ser efectivos para incentivar la participación de mujeres en estos sectores?*

1. Marco conceptual y diagnóstico

La discusión de la mesa partió del reconocimiento de que la segregación horizontal constituye uno de los mecanismos persistentes de reproducción de desigualdades de género en el sistema de ciencia, tecnología e innovación. El problema no se expresa únicamente en la menor presencia de mujeres en ciertas áreas, sino en la forma en que esa distribución desigual organiza trayectorias de formación, inserción laboral, acceso a funciones estratégicas, valoración de tareas y posibilidades de desarrollo profesional.

Las intervenciones permitieron identificar una fuerte concentración masculina en áreas operativas, tecnológicas y productivas de distintos organismos y empresas públicas, como UTE y ANCAP, así como en ámbitos vinculados a ingeniería, computación, energía, ambiente y sectores tecno productivos. En estos espacios, la masculinización aparece asociada tanto a la formación de base como a las condiciones concretas de trabajo, los horarios, las exigencias de disponibilidad y los modos de organización cotidiana. En contraste, las mujeres tienden a concentrarse en tareas administrativas, coordinación o gestión, muchas veces indispensables para el funcionamiento institucional, pero menos reconocidas como tareas estratégicas o directamente vinculadas a la innovación.

Uno de los puntos centrales del intercambio fue que la segregación horizontal opera entre sectores o áreas de conocimiento, así como en las propias instituciones y equipos. Se señaló que pueden existir mujeres con igual grado, calificación o cargo formal que los varones, pero asignadas a tareas con menor visibilidad, reconocimiento y menor capacidad de acumulación para la carrera. En cambio, las tareas más premiadas, asociadas a la dirección técnica, la toma de decisiones o la producción de conocimiento valorizado, siguen estando mayoritariamente masculinizadas.

También se destacó que la división sexual del trabajo atraviesa las trayectorias laborales y científicas. Las responsabilidades de cuidado continúan recayendo de manera desproporcionada sobre las mujeres y condicionan la permanencia, la productividad reconocida, la disponibilidad horaria y la posibilidad de asumir cargos de mayor responsabilidad. El problema no se reduce a la maternidad, aunque esta aparece como un momento especialmente crítico; se vincula con una organización social e institucional que sigue suponiendo trayectorias laborales lineales, disponibilidad amplia y escasa interferencia de las responsabilidades familiares. En ese marco, los horarios, las actividades fuera del tiempo laboral regular, los traslados y ciertas exigencias de presencia funcionan como filtros que afectan con mayor intensidad a quienes asumen tareas de cuidado.

La mesa también identificó un desajuste entre cambios institucionales parciales y la persistencia de arreglos domésticos y sociales que permanecen casi intactos. En algunos espacios laborales pueden generarse herramientas de conciliación, pero si la distribución del cuidado en los hogares no se modifica,

esas herramientas pueden terminar reforzando la sobrecarga femenina. Esta tensión apareció con claridad en la discusión sobre teletrabajo, donde se identificó que si bien puede ofrecer mayor flexibilidad y facilitar la organización cotidiana, también puede intensificar la superposición entre trabajo remunerado y trabajo de cuidados cuando no está acompañado por criterios de corresponsabilidad.

Otro aspecto señalado fue la debilidad de los sistemas de información, afirmando que la identificación de brechas se sostiene en percepciones o experiencias acumuladas, porque faltan datos sistemáticos, comparables y sensibles al género. Se planteó que la producción de datos suele realizarse de manera mecánica, sin interrogar las desigualdades estructurales que organizan las trayectorias. Esto limita la posibilidad de construir diagnósticos precisos, evaluar avances, diseñar instrumentos adecuados y monitorear impactos. A su vez, los monitores o herramientas de seguimiento suelen carecer de presupuesto o de institucionalidad suficiente para incidir en la toma de decisiones.

En síntesis, el problema fue caracterizado como una forma de segregación que conecta educación, mercado laboral, organización institucional, cultura técnica, cuidados y diseño de políticas. La segregación horizontal aparece como resultado de un sistema que orienta, premia o restringe trayectorias de manera diferenciada según género.

Mecanismos que reproducen la segregación

A partir del intercambio, la mesa identificó que esta exclusión se reproduce por la combinación de mecanismos en tres momentos clave de la trayectoria:

- **Segmentación temprana:** Las expectativas e intereses formativos se orientan desde la infancia mediante entornos sociales que asocian determinadas capacidades exclusivamente con lo masculino o lo femenino.
- **Condiciones de ingreso y permanencia:** Las exigencias de disponibilidad, los ambientes hostiles y los sesgos organizacionales operan como filtros excluyentes. Incluso ocupando cargos equivalentes, las mujeres no acceden a las mismas oportunidades de acumulación profesional.
- **Diseño institucional ciego al género:** Las convocatorias, políticas e instrumentos de innovación que no incorporan una perspectiva de género desde su diseño original tienden a reproducir las desigualdades.

2. Nudos críticos y propuestas transformadoras

Las propuestas discutidas apuntaron a modificar tanto instrumentos concretos como reglas más profundas de funcionamiento institucional:

- **Rediseño de convocatorias e ingreso:** Revisar el lenguaje, las formas de comunicación y los criterios de postulación. Se discutió la pertinencia de evaluar cuidadosamente acciones afirmativas, cuotas o llamados específicos.
- **Políticas de corresponsabilidad y cuidados:** Avanzar en licencias compartidas, licencias de co-cuidado y horas genéricas para que cualquier persona cuidadora atienda responsabilidades familiares. Estas herramientas deben diseñarse evitando reforzar la idea de que el cuidado es un problema exclusivamente femenino.

- **Formación obligatoria en género:** Establecer como requisito la capacitación en género para los cargos vinculados a dirección, liderazgo, evaluación, diseño de políticas y selección de personal.
- **Visibilidad y modelos de rol:** Generar espacios, referentes y estrategias de difusión que muestran trayectorias de mujeres en áreas operativas y tecnológicas, articuladas con políticas de promoción.
- **Políticas sectoriales específicas:** Diseñar acciones diferenciadas que contemplen las realidades particulares (ej. micro y pequeñas empresas).
- **Datos, diagnóstico y evaluación:** Avanzar hacia análisis organizacionales de género, disponer de presupuestos específicos y crear observatorios. Una política pública sin datos ni evaluación reproduce intervenciones fragmentadas de baja capacidad transformadora.

3. Análisis de instrumentos y viabilidad

El análisis de viabilidad se enfocó en identificar primero actores que tengan la capacidad real de implementar estos cambios y en qué plazos. Se constató que históricamente las iniciativas surgen "desde abajo", impulsadas por comisiones de género , pero requieren el respaldo de políticas públicas y legislación.

La discusión valoró el papel de los colectivos y comisiones de género como espacios que han impulsado aprendizajes. Sin embargo, se señaló que las transformaciones estructurales no pueden depender exclusivamente de la voluntad de estos grupos. Las autoridades de cada organismo fueron identificadas como actores centrales, ya que tienen la capacidad de modificar reglamentos, presupuestos y sistemas de evaluación. Es indispensable contar con lineamientos políticos de mayor jerarquía.

En el plano interinstitucional, se mencionó la posibilidad de llevar los resultados de este proceso al Consejo Ministerial del programa Uruguay Innova para articular decisiones y promover compromisos exigibles, contando con la participación relevante de Inmujeres. Además, el ámbito educativo fue identificado como un actor estratégico a largo plazo para actuar tempranamente sobre los estereotipos vocacionales.

Condiciones de viabilidad y horizontes temporales

Para que las políticas sean efectivas, requieren abordarse desde cuatro dimensiones interconectadas:

- **Dimensión Normativa:** Revisar reglamentos de concursos, ordenanzas y mecanismos de promoción. Es vital que las políticas tengan consecuencias claras ante su incumplimiento, para evitar que la igualdad de género quede como una orientación "deseable" pero débilmente exigible.
- **Dimensión Presupuestal:** La transversalización de género no puede descansar en voluntades; la evaluación y los diagnósticos requieren recursos específicos asignados.
- **Dimensión Política:** La viabilidad depende de liderazgos interinstitucionales que asuman estas políticas como parte ineludible de la agenda estratégica de desarrollo.
- **Dimensión Cultural:** Transformar la crianza, la educación temprana y los estereotipos son procesos lentos que deben comenzar ya con medidas concretas.

En términos temporales, algunas acciones podrían iniciarse en el **corto plazo**, como la revisión de convocatorias, la formación obligatoria para cargos de decisión, el relevamiento de datos existentes, la creación de una bandeja de buenas prácticas y la evaluación de instrumentos de apoyo ya vigentes. En el **mediano plazo** podrían implementarse modelos de diagnóstico organizacional, presupuestos específicos, políticas sectoriales diferenciadas, sistemas comparables de monitoreo y ajustes normativos. En el **largo plazo** se ubican las transformaciones más profundas de la socialización educativa, la corresponsabilidad social de los cuidados y la modificación de los criterios culturales que siguen asociando tecnología, operación, liderazgo e innovación con trayectorias masculinas.

Mesa 2: Techos de cristal y liderazgo en el ámbito científico-empresarial

***Nudo:** Cómo las desigualdades se expresan en el acceso a posiciones de decisión, liderazgo y conducción, y se traducen en brechas en remuneraciones, retornos a la educación y participación en sectores de mayor productividad e innovación.*

Preguntas orientadoras:

- *¿Cuáles son hoy las principales barreras para que las mujeres accedan a posiciones de decisión y liderazgo?*
- *¿Qué peso tienen los sesgos en los procesos de promoción, reconocimiento, acceso a redes y distribución de oportunidades?*
- *¿Qué instrumentos serían más efectivos para modificar estas dinámicas dentro de las organizaciones y de las políticas públicas?*
- *¿Qué información deberíamos tener para evaluar la expresión de estas brechas?*
- *¿La falta de modelos de rol y de mujeres en cargos jerárquicos afecta la producción e innovación del sector? ¿De qué manera impacta?*

1. Marco conceptual y diagnóstico

Existió un acuerdo general sobre el diagnóstico del tema donde se visualiza un techo de cristal en las organizaciones públicas y privadas y si bien se menciona que se registran algunos cambios aún no son suficientes y en algunas áreas menores. Se mencionan varios aspectos que lo podrían estar explicando (nudos). Por un lado, la falta de formación con perspectiva de género en las empresas tanto públicas como privadas hacia el funcionariado en general como en particular hacia los cargos de alta jerarquía. A la vez la carencia formativa se mencionó referida a quienes evalúan, forman tribunales, comités, etc. Esto permea en una organización de muchas formas, tanto en la conformación de equipos por parte de líderes o jefes que en su gran mayoría son varones como en la delegación de tareas, selección de personal que se reproduce en diferentes ámbitos. En este sentido, se hizo mucho hincapié en las formas de funcionamiento, horarios de reuniones, formas de comunicación más “masculinas”, todo hace a la dinámica y funcionamiento. Por otro lado y asociado a esto, las cargas de cuidados que enfrentan las mujeres que sumado a estas lógicas de funcionamiento que se van naturalizando, hacen más complejo que una mujer pueda o desee acceder a un cargo de mayor dedicación y/o responsabilidad en una empresa. También fueron mencionados los factores subjetivos no observables como la percepción de los demás respecto a los desempeños y características de mujeres y varones para desempeñar cargos de mayor responsabilidad que limitan las promociones de ascensos o están dentro de sesgos implícitos en

las evaluaciones. A continuación se detallan los nudos y propuestas que más fueron comentados en el taller.

2. Nudos críticos y propuestas transformadoras

- Los sistemas de concurso y ascenso reproducen inequidades de género al no incorporar criterios de evaluación libres de sesgo. Se propone una revisión sistemática de estos mecanismos con identificación y corrección de sesgos explícitos e implícitos, incorporando además la figura del "vedor" —representante de los/las concursantes— para garantizar transparencia y control externo del proceso.
- El uso del lenguaje no inclusivo en comunicaciones institucionales refuerza la invisibilización de las mujeres como sujetas legítimas en los espacios laborales y académicos. Se propone la adopción del lenguaje inclusivo de forma transversal en convocatorias, llamados a concurso y comunicaciones internas.
- La participación de mujeres en instancias evaluadoras es estructuralmente desigual. Se propone el establecimiento de políticas de cuotas de género en la composición de tribunales y comisiones evaluadoras.
- Las mujeres jóvenes abandonan prematuramente las trayectorias en ciencia y tecnología ante la ausencia de incentivos y referentes. Se proponen acciones afirmativas en competencias como olimpiadas de robótica —ponderaciones e incentivos específicos— para sostener su participación a lo largo de todo el proceso.
- Los espacios de poder en directorios y órganos de gobierno en muchos casos carecen de protocolos que institucionalicen la perspectiva de género en su funcionamiento. Se propone el desarrollo de medidas y protocolos que regulen tanto la composición como las dinámicas internas de estos ámbitos.
- Quienes ocupan cargos directivos no cuentan con formación sistemática en perspectiva de género, lo que limita su capacidad de transformar las culturas organizacionales. Se propone formación obligatoria como requisito de acceso y permanencia en cargos de conducción, acompañada de dispositivos de "coaching" con enfoque de género.
- El acceso de una mujer a un cargo directivo implica, en muchos casos, el desplazamiento de un varón, generando resistencias que no se abordan si la intervención se dirige exclusivamente a las mujeres. Se propone incorporar a los varones como sujetos activos del cambio, a través de programas de liderazgo que interpelen también las masculinidades en juego.

3. Análisis de instrumentos y viabilidad

Los instrumentos propuestos abarcan desde medidas normativas y regulatorias como pueden ser las políticas de cuotas así como protocolos para directorios, la obligatoriedad de cursos, que implican modificaciones reglamentarias e instrumentos de control de procesos. También se hizo hincapié en la revisión de las etapas de las evaluaciones y la posible existencia de una figura de "vedor" en concursos que pueden incorporarse a procedimientos ya existentes con bajo costo y mayor viabilidad en el corto plazo. Por su parte, los instrumentos formativos —capacitaciones obligatorias, cursos de liderazgo, dispositivos de coaching— cuentan con antecedentes concretos en algunas organizaciones, aunque el desafío radica en su escalabilidad y en garantizar que no queden como oferta opcional; mientras que los

de carácter simbólico y comunicacional —lenguaje inclusivo, acciones afirmativas en olimpiadas— son de bajo costo de implementación pero requieren sostenimiento para producir efectos duraderos. En conjunto, la propuesta articula instrumentos de distinto alcance lo que permite pensar una estrategia con diferentes medidas de implementación e impacto.

Mesa 3: Innovación, emprendedurismo y género

***Nudo:** Menor participación de las mujeres en emprendimientos, mayores barreras para acceder al crédito y escasa información sistemática sobre su participación en la I+D empresarial, el capital de riesgo, la propiedad industrial y las trayectorias de consolidación de emprendimientos y empresas innovadoras. El problema no es solo cuántas mujeres participan en la innovación, sino en qué condiciones, posiciones y con qué capacidad de incidencia.*

Preguntas orientadoras:

- *¿Las principales barreras se ubican en el acceso inicial, en el financiamiento o en las posibilidades de escalamiento?*
- *¿Qué rol juegan los sesgos del sistema financiero?*
- *¿Qué condiciones habilitan o bloquean el escalamiento de emprendimientos liderados por mujeres?*
- *¿Qué limitaciones tienen hoy los instrumentos públicos y privados para promover una participación más equitativa de las mujeres en la innovación y el emprendimiento innovador?*
- *¿Los instrumentos actuales corrigen o reproducen desigualdades?*
- *¿La forma en que entendemos y medimos la innovación afecta también la manera en que se visibiliza o invisibiliza la participación de las mujeres?*
- *¿Qué indicadores faltan para entender el problema?*

1. Marco conceptual y diagnóstico

El grupo abordó las desigualdades de género en los procesos de innovación, emprendimiento, financiamiento y vinculación con el sector productivo como un fenómeno **sistémico y acumulativo a lo largo de todo el ciclo de innovación**. La discusión reafirmó el diagnóstico presentado en el documento base y lo complejizó incorporando dimensiones vinculadas a la definición misma de innovación, los sesgos en la evaluación, los cuidados y la sostenibilidad política de la agenda.

Un primer acuerdo fue la necesidad de **distinguir entre emprendedurismo e innovación**. Ambos procesos pueden vincularse pero no plantean los mismos desafíos. El emprendedurismo puede surgir por oportunidad o vocación empresarial, pero también por necesidad económica, como ocurrió durante la pandemia, cuando muchas mujeres iniciaron emprendimientos desde sus hogares como estrategia de subsistencia. La innovación, en cambio, remite a procesos más amplios que pueden incluir desarrollo tecnológico, cambios organizacionales o nuevas formas de resolver problemas sociales y productivos. La mesa señaló que **una definición restringida de innovación, centrada en productos tecnológicos o patentes, deja por fuera formas de innovación social, organizativa o de procesos donde las mujeres participan más activamente**.

Un segundo eje del diagnóstico orbitó sobre la **persistencia de la segregación horizontal y vertical**. La primera expresada en la concentración de mujeres en sectores de menor dinamismo tecnológico, mientras persisten áreas fuertemente masculinizadas como los sectores industriales, energéticos, digitales y las startups tecnológicas. La segunda, en la menor presencia de mujeres en cargos de liderazgo, comités y rondas de inversión. La mesa identificó un patrón especialmente relevante, donde **las mujeres tienden a desaparecer progresivamente a medida que los procesos de innovación requieren mayores niveles de capital, especialización, escala o inserción en redes estratégicas**. Las desigualdades no se resuelven sólo aumentando la participación inicial, sino interviniendo sobre las condiciones que permiten permanecer, crecer e incidir.

Por otra parte se discutió sobre las **normas organizacionales y culturales** que estructuran los espacios de innovación. Aunque las reglas formales pueden parecer neutras, muchas prácticas cotidianas como códigos de interacción, redes informales, estilos de liderazgo, lenguaje técnico dominante, están más alineadas con trayectorias masculinas lineales, sin interrupciones y con mayor respaldo institucional o familiar. En espacios clave de financiamiento, como las rondas de inversión, operan lógicas de confianza, legitimidad y reconocimiento que pueden excluir o desincentivar la participación de mujeres. Asimismo, se señaló la idea de que “las mujeres arriesgan menos” puede ocultar que el riesgo tiene costos diferentes según ingresos, patrimonio, redes, credibilidad, acceso a garantías, carga de cuidados y posibilidad de sostener económicamente un fracaso, entre otras. En este sentido, muchas barreras llamadas culturales tienen una base estructural.

Un cuarto eje se centró en los **sesgos en la evaluación**. Un proyecto liderado por mujeres puede ser evaluado con mayores dudas sobre su viabilidad o crecimiento, aun con capacidades técnicas equivalentes. Concebir **trayectorias no lineales** es clave para transformar desigualdades de género. Los varones suelen tener recorridos más continuos, mientras que muchas mujeres desarrollan trayectorias marcadas por interrupciones y desplazamientos. Esa no-linealidad puede producir capacidades de resiliencia y construcción de redes en contextos adversos, pero rara vez pesa en evaluaciones que privilegian la productividad acumulada y la progresión jerárquica continua.

La **relación academia-empresa** fue identificada como una barrera transversal del sistema, no exclusivamente de género pero con impactos diferenciados. La mesa fue cuidadosa al **distinguir entre barreras de género y obstáculos generales**. La rigidez de la evaluación académica o la débil articulación academia-empresa afectan a distintos actores, pero en el caso de las mujeres se acumulan con menor acceso a redes, mayores cargas de cuidado y sesgos de evaluación.

Los **cuidados** fueron señalados como una condición estructural para emprender, innovar y liderar, no como una dificultad individual de conciliación. **Las políticas de innovación que no consideran los cuidados parten de una idea abstracta de sujeto innovador que no se corresponde con las trayectorias reales de muchas mujeres**.

Finalmente, la mesa identificó como problema transversal la **sostenibilidad política de la agenda**. Las transformaciones tienden a depender de quién ocupa circunstancialmente cargos de dirección, lo que las vuelve frágiles frente a los cambios de gobierno. La integración real de la perspectiva de género no puede depender solo de mujeres sensibilizadas, sino que requiere involucrar a quienes ocupan posiciones de decisión, evaluación y financiamiento. Como referencia para dimensionar la lentitud de los cambios sin intervención, la mesa mencionó que **de mantenerse las tendencias actuales, la paridad entre mujeres y varones en solicitudes de patentes podría alcanzarse recién hacia 2070**.

2. Nudos críticos y propuestas transformadoras

El primer punto de acuerdo versó sobre el **rediseño de los instrumentos de apoyo a la innovación y el emprendimiento**. Se enfatizó que en varios de los instrumentos actualmente existentes, éstos no han sido evaluados, mientras que en otros, donde sí se han incorporado criterios de género, éstos no han sido suficientes para revertir las brechas, porque muchas mujeres no llegan siquiera a postularse. Esto obliga a revisar no sólo los criterios de selección sino también los **mecanismos de acceso, difusión, acompañamiento y seguimiento**. En vínculo con este punto, la mesa propuso **diversificar los instrumentos según las etapas del ciclo de innovación** atendiendo las barreras de cada etapa del ciclo. Mientras algunas necesitan apoyo para formalizar un emprendimiento inicial, otras requieren mentoría, propiedad intelectual, vinculación con empresas o financiamiento para escalar. Las políticas deberían acompañar trayectorias de forma sostenida y no limitarse a convocatorias puntuales.

Un segundo eje fue la **revisión de los procesos de evaluación**. Dentro de las propuestas se incluyó formar a quienes evalúan en sesgos de género, revisar los criterios utilizados y ampliar las métricas de valoración para incorporar capacidades de articulación, construcción de redes, transferencia, innovación organizacional y liderazgo en contextos adversos. También se planteó la posibilidad de **incorporar cuotas, cupos o criterios afirmativos** en determinados instrumentos, al menos como estrategias transitorias. Frente al argumento de que estas medidas desplazan el mérito, la mesa fue enfática al señalar que **el mérito no se construye en condiciones iguales** ya que las trayectorias acumuladas reflejan oportunidades, redes y acceso diferencial a recursos. Complementariamente, se subrayó la necesidad de **generar información sistemática** para orientar políticas y evaluar los instrumentos existentes.

Un tercer núcleo se orientó a la **incorporación de la perspectiva de género en políticas sectoriales y de largo plazo**. La mesa propuso aprovechar procesos estratégicos como las políticas energéticas, industriales o de desarrollo sostenible para introducir compromisos de género con mayor estabilidad institucional. En lugar de tratar la agenda como un componente separado, se planteó integrarla en políticas centrales de transformación productiva. **Esta estrategia permite convertir algunas medidas en políticas de Estado y reducir su dependencia de liderazgos individuales o ciclos políticos**. Como insumo, se propuso revisar experiencias de Brasil, Argentina y España, donde existen instrumentos que articulan innovación productiva, universidad, empresa y género.

En relación con las **empresas públicas y privadas se identificó, en las primeras, una** ventana estratégica para incorporar criterios de género en proyectos de innovación, transición energética, transporte y digitalización. En las privadas, los incentivos públicos pueden promover cambios en la composición de equipos, vínculos con universidades y acceso de mujeres a áreas técnicas o de liderazgo.

Finalmente, la mesa identificó dos dimensiones transversales. La primera es la **incorporación de los cuidados como dimensión de diseño** y no solo accesorio. Pensar en horarios compatibles, modalidades híbridas, financiamiento de servicios de cuidado en programas de formación, extensión de plazos y criterios de evaluación que reconozcan las interrupciones. La segunda es la **necesidad de sostener a las mujeres en cargos de decisión** mediante redes de apoyo, alianzas entre mujeres de distintos sectores y respaldo político.

3. Análisis de instrumentos y viabilidad

El análisis de instrumentos y su viabilidad distinguió niveles de intervención. Mientras algunas acciones apuntan a transformar condiciones generales del sistema de innovación que afectan a todos los actores, otras atienden específicamente desigualdades de género, donde éstos se intensifican.

En esa línea, la mesa de trabajo identificó tres principales condiciones que hacen a su viabilidad y factibilidad. La primera es la sostenibilidad política de la agenda. Las transformaciones que dependen de quién ocupa cargos de dirección tienden a discontinuar con los cambios de gobierno, por lo que se requiere avanzar hacia políticas de Estado integrando la perspectiva de género en políticas sectoriales de largo plazo. La segunda es la traducción interdisciplinaria, dado que en espacios técnicos dominados por perfiles de ingeniería, matemática o gestión productiva los argumentos deben traducirse a indicadores y criterios que esos actores reconozcan como relevantes. La tercera es la incorporación de los varones en la transformación, especialmente de quienes ocupan posiciones de decisión, evaluación y financiamiento, dado que sin mover esas resistencias (muchas veces implícitas) la perspectiva de género corre el riesgo de quedar encapsulada.

Los actores identificados con capacidad de impulsar las transformaciones son aquellos con capacidad de articular al sistema de CTI con el sistema productivo. La ANII aparece como actor clave en los fondos de innovación, los criterios de evaluación y la producción de información. El MIEM, junto a ANDE y Uruguay Innova, tiene un rol estratégico en las políticas sectoriales y de fomento productivo. Las empresas públicas concentran un potencial particular por su escala y rol en áreas de transición energética, transporte, digitalización y producción. Las universidades, las cámaras empresariales y las redes de mujeres en cargos de decisión completan el mapa de actores que deberían articularse para sostener la agenda.

En cuanto al horizonte temporal, la referencia a 2070 como horizonte de paridad en patentes si no se interviene ilustra la lentitud de los cambios sin intervención pública. En el corto plazo, la mesa priorizó la revisión de los criterios de evaluación en los fondos existentes, la formación de evaluadores en sesgos de género y la incorporación de criterios afirmativos transitorios. En el mediano plazo, la diversificación de los instrumentos según etapas del ciclo de innovación y el trabajo con empresas públicas y privadas. En el largo plazo, la consolidación de políticas de Estado que articulen innovación productiva, género y desarrollo sostenible.

El principal acuerdo del grupo fue que el desafío central no es la formulación de buenas propuestas sino la construcción de las condiciones institucionales, presupuestales y políticas que permitan sostenerlas en el tiempo.

4. Síntesis integradora

Dimensiones compartidas

- Las desigualdades de género en el ámbito científico, empresarial e industrial son **fenómenos sistémicos y acumulativos**, no reducibles a barreras puntuales y/o individuales. En las tres mesas, el **diagnóstico trascendió la pregunta por la presencia numérica de las mujeres** para interrogar las condiciones en que participan, las tareas que se les asignan, las oportunidades de acumulación profesional a las que acceden y los mecanismos que reproducen su exclusión de los espacios más valorados.
- **Reconocimiento de los cuidados como condición estructural que organiza las trayectorias laborales y científicas de las mujeres.** Los tres grupos señalaron que las exigencias de

disponibilidad, los horarios, las lógicas de presencia y los criterios de evaluación que operan en organizaciones e instrumentos de política pública parten de un sujeto abstracto cuyas condiciones de vida no se corresponden con las de quienes sostienen responsabilidades de cuidado. Esta constatación fue planteada no como un problema de conciliación individual sino como un problema de diseño institucional.

- **Debilidad de los sistemas de información como un obstáculo transversal.** La ausencia de datos sistemáticos, comparables y sensibles al género limita la posibilidad de construir diagnósticos precisos, evaluar instrumentos y monitorear avances. En los tres casos se señaló que la producción de datos suele realizarse sin interrogar las desigualdades estructurales que organiza, lo que reproduce intervenciones fragmentadas con baja capacidad transformadora.
- Finalmente, **los grupos compartieron una preocupación sobre la sostenibilidad política de la agenda.** Las transformaciones tienden a depender de liderazgos individuales o de comisiones de género que operan desde los márgenes institucionales, lo que las vuelve vulnerables a los cambios de gobierno y a las resistencias organizacionales. Los tres grupos plantearon la **necesidad de avanzar hacia políticas de Estado** que no dependan de la voluntad circunstancial de quienes ocupan cargos de dirección.

Propuestas convergentes

- **Formación obligatoria con perspectiva de género para quienes ocupan cargos de conducción, evaluación y selección de personal.** Los tres grupos identificaron este instrumento como condición necesaria para modificar las culturas organizacionales, y coincidieron en que no puede quedar como oferta voluntaria.
- **Revisión de los mecanismos de evaluación, concurso y selección.** Los grupos señalaron que estos procesos incorporan sesgos explícitos e implícitos que reproducen las desigualdades, y propusieron intervenciones que van desde la incorporación de criterios libres de sesgo hasta la figura de veedor en concursos, pasando por cuotas en la composición de tribunales y comités evaluadores.
- **Rediseño de los instrumentos de política pública** (convocatorias, fondos, programas de apoyo) para que incorporen la perspectiva de género desde su diseño y no como componente accesorio. Esto incluye revisar los mecanismos de acceso y difusión, diversificar los instrumentos según etapas y necesidades, y evaluar sistemáticamente su impacto.
- **Producción de información y el desarrollo de sistemas de monitoreo.** Los tres grupos plantearon que sin datos desagregados, diagnósticos organizacionales y evaluación de impacto, las políticas carecen de base para sostenerse y escalar.

Tensiones a nombrar

El taller dejó abiertos algunos debates que el plan de acción deberá considerar.

- **El primero refiere a la tensión entre medidas de corto plazo y transformaciones estructurales.** Los grupos reconocieron que hay acciones posibles de implementar rápidamente (revisión de convocatorias, formación, incorporación de criterios afirmativos—) pero advirtieron que estas no sustituyen las transformaciones más profundas en la organización del cuidado, la cultura institucional y los criterios de valoración del trabajo.
- **El segundo debate gira en torno a la obligatoriedad.** Las medidas voluntarias tienden a llegar a quienes ya están sensibilizados, pero avanzar hacia la obligatoriedad exige cuidar la calidad de la

implementación para evitar que la perspectiva de género se transforme en un requisito formal sin efectos reales.

- Una tercera tensión es la que existe entre intervenir sobre las mujeres como destinatarias y transformar las condiciones institucionales que producen las desigualdades. Varios intercambios subrayan que las políticas centradas exclusivamente en las mujeres corren el riesgo de responsabilizarlas por superar obstáculos que tienen origen estructural, y que **involucrar a los varones —especialmente a quienes ocupan posiciones de decisión— es condición para que los cambios sean sostenibles.**

Anexo: Participantes

Participantes asistentes - Taller “Brechas de género en el ámbito científico, empresarial e industrial en Uruguay”		
1	Cecilia Casulo	Cufma
2	Fanny Sandobal	UTE
3	Magdalena Gutierrez	DGETP

4	María Noel Cabrera	Investiga uy
5	Florencia Ferrer	MIEM-Dinatel
6	María José Casatroja	DNPI
7	Ana Laura Rodriguez	Asociación Uruguaya de Mujeres en Energía
8	Leticia Méndez	Universidad de la República
9	Aiala Rosá	Facultad de Ingeniería - Udelar
10	Gabriela Sarasúa	Inmujeres
11	Claudia Vanesa Piattoni	Institut Pasteur de Montevideo
12	MARIANELA DELOR	Dirección Nacional de la Propiedad Industrial y Registro de Software
13	Valentina Aguerre	Dirección Nacional de Energía/MIEM
14	Eliana Cornalino	UTE
15	Paula Gallotti	CUTI
16	Gonzalo Tancredi	Investiga uy
17	Georgina Lazarini	ANII
18	Alicia Bentancor	Institut Pasteur de Montevideo
19	Juan Andrés Abin	ATGen
20	Paula Tucci	ATGen BIO
21	maria silvia rodriguez	antel
22	Macelo Abreu	ANTEL
23	Cecilia Casulo	CUFMA
24	María del Rosario Trigo	UTE

25	Gustavo Della Nave	ANCAP
26	Laura Estrella	MIEM
27	Laura Marrero	DINACC / MA
28	Ana Laura Trias	ANDE
29	Gonzalo Tancredi	Docente de Facultad de Ciencias
30	Agustina Ois	Cámara de Industrias del Uruguay
31	Carina Di Candia	LATU
32	Rossanna González Cabrera	MIEM
33	Virginia Alonso	Ministerio de Industria, Energía y Minería - Dirección Nacional de Telecomunicaciones y Servicios de Comunicación Audiovisual
34	Erika Teliz	Faraday Lab-UdelaR
35	Andrea D'Ursi	LATU
36	Catherine Krauss	Universidad Católica del Uruguay
37	Tania Fulladoza	UTE
38	Alma Espino	CIEDUR