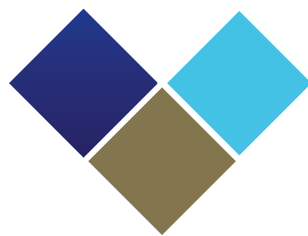




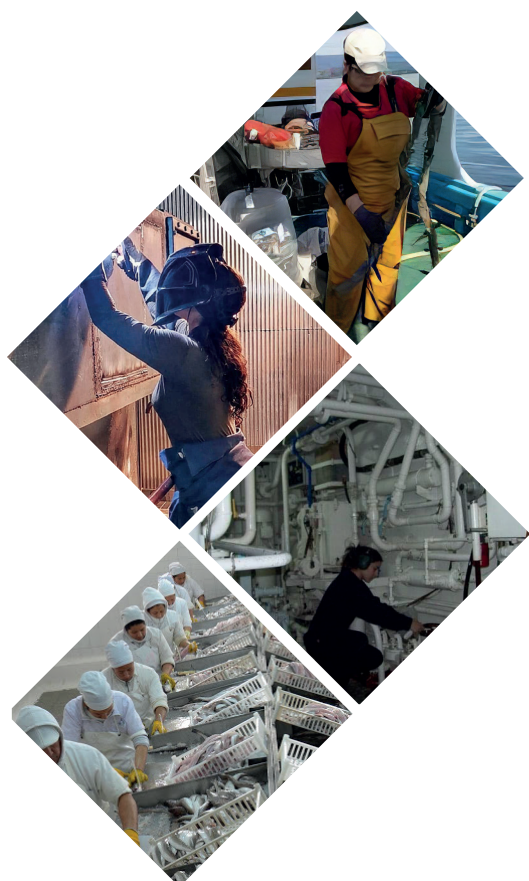
RELATORÍA DEL PROYECTO: **MUJERES DE LA PESCA Y LIDERAZGO**

CONCEPTOS, VIVENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS.



MUJERES DE LA PESCA Y LIDERAZGO

RELATORÍA DEL PROYECTO



*Conceptos, vivencias
y lecciones aprendidas*

Buenos Aires, Diciembre 2025

AGRADECIMIENTOS



En nombre del Sindicato Conductores Navales de la República Argentina, tengo el honor de compartir la experiencia formativa del proyecto “Mujeres de la pesca y liderazgo”, una iniciativa que representa, para nuestra institución, mucho más que una acción de capacitación: constituye un paso firme en la ampliación real de derechos, oportunidades y reconocimiento para las trabajadoras del sector pesquero argentino.

Al iniciar la formulación del proyecto, a través de nuestro Centro de Formación, realizamos reuniones de equipo; convocamos profesionales especialistas en las temáticas que avizorábamos plantear; discutimos y acordamos ideas y prácticas; imaginábamos colectivamente un futuro, pero también en este camino nos interpelábamos para sacudir de nuestro lenguaje palabras que usábamos o modalidades tradicionales de gestionar un proceso de aprendizaje.

Tuvimos claro, desde la gestión inicial que este proyecto tenía que ser un espacio en donde las voces, las experiencias de las protagonistas visibles para ellas y otras por ser visibilizadas eran un aporte para el cambio en un sector históricamente masculinizado.

El 27 de setiembre, cuando dimos el inicio formal del taller en el auditorio de la Universidad Tecnológica Nacional, Sede Mar del Plata expresé, por ejemplo, que el Observatorio del Sistema Pesquero Argentino detectó en el año 2021 que, aunque el 55% de la comunidad apoyó la inclusión de mujeres y diversidades en los barcos, un 60% consideró inviable su implementación. Aún, en nuestros espacios laborales permanecen silenciosos los prejuicios sobre la fuerza física de la mujer, la emocionalidad como un demérito para ocupar posiciones de decisión.

Ese día, al convocar a las mujeres presentes a participar con todas las fuerzas, creatividad y convicción para que sus preguntas, inquietudes, cuestionamientos abran puertas a nuevas y mejores miradas sobre la mujer en el sector no sólo para transitar este proyecto sino para otras iniciativas de formación y sensibilización para construir espacios más inclusivos, justos y representativos.

En este camino transitado, donde todos los que participamos en el proyecto, en sus diferentes roles, también fuimos beneficiarios, vimos con agudeza que el cierre del taller no era de aquellos que lo abrimos, sino de estas mujeres que sábado a sábado estuvieron sentadas y activas en las aulas de la Universidad y así se hizo.

El 15 de noviembre, en el cierre, estas mujeres levantaron sus carteles “**Confianza**”, “**Impulso**”; “**Lucho por el sí**” y “**Empoderamiento**”.

Muchas de estas palabras presentes durante la cursada, las grabaciones, los escritos, entrevistas, en la bitácora que nos acompañó y queda abierta para otras experiencias... también fueron recuperadas en la Noche de los Museos. Ese día el Centro de Formación Profesional SICONARA abrió sus puertas con un espacio dedicado a estas mujeres, con sus frases e imágenes digitales encargadas a un artista para que las represente.

El Sindicato Conductores Navales de la República Argentina, a través de mi persona agradece a la Comisión Directiva por el apoyo; a la Seccional Mar del Plata por la totalidad de las gestiones de difusión, convocatoria, apoyo administrativo y logístico; al Centro de Formación Profesional SICONARA tanto a sus Directivos como personal de apoyo; a la Universidad Tecnológica Nacional Sede Mar del Plata que nos abrió sus aulas y espacios para la implementación del taller; a la Coordinación del proyecto y al Equipo Docente; al personal administrativo, al área de Prensa del Sindicato como de la Seccional y especialmente al Fondo Federal Pesquero por haber apoyado la iniciativa y cofinanciado las acciones.

Finalmente, este documento Relatoría de la Experiencia, tiene como objetivos estructurar una presentación sobre lo realizado, compartirlo entre los sindicatos y organizaciones del sector acentuando la sensibilización sobre el tema, ser base para nuevos proyectos y contribuir con una investigación cualitativa y experiencias al sector.

Gracias.



Mariano Roberto Vilar

Secretario General

Sindicato Conductores Navales de la República Argentina

I. TABLA DE CONTENIDO



Contenido

II. Datos de encuadre	7
1. El Proyecto	7
1.1. Objetivos.....	7
1.2. Fundamentación	8
1.3. Propuesta.....	11
1.3.1. Capacitación de las mujeres.....	11
1.3.1.1. Difusión y Convocatoria	11
1.3.1.2. Características de las participantes.....	12
1.3.1.3. Expectativas.....	16
1.3.1.4. Articulación con actores zonales.....	17
1.3.1.5. La estructura pedagógica.....	17
1.3.1.6. Ejes temáticos.....	18
1.4. Informe de las entrevistas a mujeres de la pesca	24
1.4.1. Análisis cualitativo por dimensión.....	24
1.4.1.1. Socialización familiar y transmisión intergeneracional de la actividad	24
1.4.1.2. Motivaciones económicas y estrategias de sostenimiento del hogar	24
1.4.1.3. Organización familiar y distribución del cuidado	25
1.4.1.4. Barreras culturales, sesgos de género y trayectorias de acceso/ascenso	25
1.4.1.5. Estrategias de legitimación y desempeño en ámbitos masculinizados	25
1.4.1.6. Construcción de autoridad y liderazgo	26
1.4.1.7. Formación y profesionalización como herramienta de movilidad.....	26
1.5. Indicadores de Resultado final del proyecto.....	26
1.6. Conclusiones y lecciones aprendidas.....	36
1.6.1. Existía un interés concreto y sostenido de espacios formativos y de participación específicos para las mujeres del sector	37
1.6.2. La formación fortaleció la autonomía profesional y la confianza subjetiva	37
1.6.3. Las trayectorias laborales feminizadas continúan marcadas por desigualdades estructurales.....	37
1.6.4. La toma de conciencia sobre sesgos y barreras permitió ampliar el repertorio de estrategias de acción.....	37
1.6.5. La creación de un espacio seguro entre mujeres generó efectos subjetivos de alto impacto.....	38
1.6.6. Persisten condiciones estructurales que limitan la continuidad en procesos formativos	38
1.6.7. El taller operó como un espacio de profesionalización en un sector con baja oferta de formación específica	38
1.6.8. Las narrativas empresariales y gremiales sobre el valor del trabajo femenino requieren ser revisadas críticamente.....	38

1.6.9. El modelo de intervención mostró potencial de réplica y ampliación	38
1.6.10. El abordaje de temas sensibles requiere modalidades que garanticen confi- dencialidad y contención emocional	39
1.6.11. A modo de cierre	40
1.7. Bibliografía	41

II. DATOS DE ENCUADRE



1. El Proyecto

1.1. Objetivos

El proyecto denominado “Mujeres de la pesca y liderazgo: herramientas desde la teoría y la práctica para la búsqueda de nuevas respuestas ante las desigualdades laborales” ha tenido como institución responsable al Sindicato Conductores Navales de la República Argentina y fue aprobado y cofinanciado por el Consejo Federal Pesquero. (2025). Acta CFP N° 18/2025 – Programa de Apoyo a la Formación y Capacitación al Personal de la Pesca.

El objetivo general del proyecto fue capacitar y certificar a veinte mujeres trabajadoras de la actividad pesquera, tomando como eje articulador el liderazgo, en sintonía con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 5, sobre el empoderamiento de las mujeres y la reducción de las desigualdades de género.

Para ello, la propuesta se enmarcó en desarrollar y afianzar capacidades de diálogo y negociación, fortalecer habilidades de comunicación digital e inteligencia artificial, abordar los marcos legales del sector desde una perspectiva de género y acompañar la revisión y reformulación de los proyectos personales de las participantes. Del mismo modo, contempló acciones de sensibilización de actores relevantes y partes interesadas, con el fin de ampliar oportunidades laborales y promover una mayor presencia de mujeres en espacios de responsabilidad y toma de decisiones.

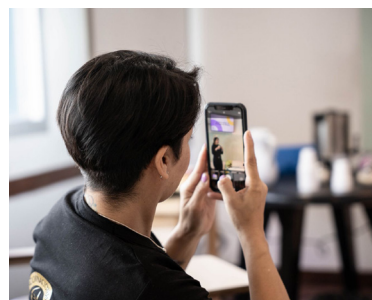
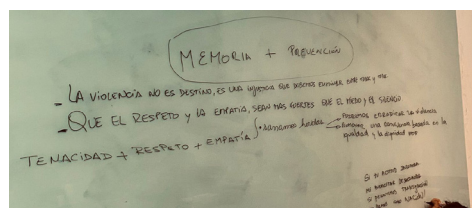
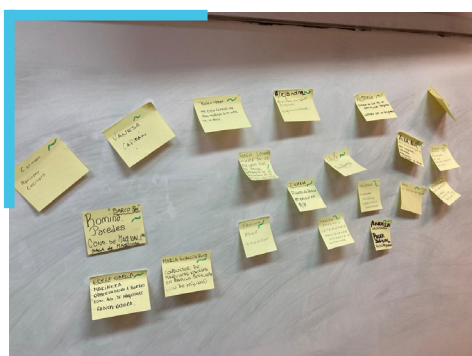
En forma articulada con el objetivo general, se plantearon las siguientes metas particulares:

- Identificar las brechas de género en el contexto socioproductivo de la pesca, comprendiendo sus características, los principales obstáculos y las líneas de acción posibles para su abordaje.
- Realizar un diagnóstico inicial, a partir de la historia educativa y laboral de las mujeres participantes, con el fin de contextualizar la propuesta formativa y facilitar el acompañamiento en la construcción de sus propios proyectos ocupacionales.
- Reconocer y aplicar mecanismos de diálogo y negociación, incorporando nuevas formas de comunicar tanto en lo interpersonal como en entornos digitales y tecnológicos.
- Comprender los marcos normativos del sector, integrando la perspectiva de género para analizar condiciones, oportunidades y limitaciones que atraviesan a las traba-

jadoras de la actividad pesquera.

- Revisar y fortalecer las capacidades vinculadas al liderazgo, mediante prácticas, autoevaluación y estrategias de desarrollo personal y colectivo.
- Sistematizar la experiencia, elaborando una publicación en formato manual que reúna los aprendizajes, recomendaciones y resultados del proceso formativo.

La coordinación general del proyecto estuvo a cargo de Norma Menna y el equipo de capacitadores, Victoria Risso, Candela Hernández, Soledad Pérez Farías, Rubén Manasés Achdjian, María Carpineto y Tania Rodríguez. La investigación cualitativa fue realizada por Victoria Risso y Candela Hernández.



1.2. Fundamentación

La pesca y sus actividades adyacentes constituyen un sector estratégico de la economía argentina. Representa el séptimo complejo exportador del país (Colli, Risaro y Allan, 2024) y genera un volumen significativo de empleo distribuido casi equitativamente entre las actividades de extracción y las de procesamiento industrial, mientras que el resto corresponde al transporte y la distribución de productos frescos o congela-

dos (Dirección Nacional de Estudios Regionales y Cadenas de Valor, 2024). La pesca marítima explica aproximadamente el 99% de la producción nacional (DNERCV, 2024) y se desarrolla a lo largo de los 4000 km del litoral marítimo argentino, con puertos clave como Mar del Plata, Puerto Madryn, Rawson, Puerto Deseado y Ushuaia.

La literatura especializada ha caracterizado históricamente al sector pesquero como un espacio de dominación masculina (Ballesteros Doncel, 2015; Méndez, 2022; Schulze y Azcárate, 2022). Las mujeres han sido ubicadas mayormente en ocupaciones subestimadas, con menor remuneración y reconocimiento social, y expuestas a mayores grados de precariedad laboral (Cutuli, 2019). Estas condiciones se vinculan con la noción de vulnerabilidad sociolaboral (Bueno Sánchez, 2006), entendida como dificultades de acceso a la estabilidad, los servicios y la protección social. La desigualdad de género atraviesa todos los tramos de la cadena productiva: en la extracción, la participación femenina es prácticamente nula; entre los 2000 capitanes de pesca activos en 2022, solo una era mujer (Schulze y Azcárate, 2022). En los puertos de la Provincia de Buenos Aires, más del 70% de las personas ocupadas son varones, cifra que aumenta en las tareas operativas en muelles, estiba, movimiento de cargas, limpieza y mantenimiento (Subsecretaría de Asuntos Portuarios, 2023). El único segmento donde se observa predominancia femenina es el procesamiento en planta, especialmente en fileteado y control de calidad, actividades asociadas a salarios más bajos y mayor inestabilidad (Cutuli, 2019).

Estas desigualdades se sostienen en lógicas organizacionales androcéntricas (Acker, 1990; Ballesteros Doncel, 2015), donde las identidades de género se asocian a capacidades laborales diferenciadas. La masculinidad, particularmente vinculada con la fuerza física, la resistencia y la disposición al riesgo, opera como criterio informal de exclusión o limitación para las mujeres, especialmente en el trabajo embarcado. Este fenómeno se articula con un andamiaje cultural que reproduce segmentaciones binarias y jerarquizadas (Federici, 2010; Fraser, 2008; Ridgeway y Correll, 2004; Scott, 1986), sosteniendo procesos de segregación horizontal y vertical (Anker, 1997; Sánchez Bilbao, 2018). La primera refiere a la sobrerrepresentación masculina o femenina según la ocupación; la segunda, a la concentración masculina en los puestos de mayor jerarquía y reconocimiento.

En este marco, la fundamentación presentada originalmente por el proyecto señaló la existencia de barreras persistentes para las mujeres del sector (Méndez, 2022): sesgos de género, dificultades de acceso y promoción, violencia y hostigamiento, déficit en la representación gremial y sindical, omisiones normativas y falta de políticas públicas específicas. Estas barreras restringen la participación plena de las mujeres en un sector económicamente relevante y limitan el desarrollo de trayectorias sostenidas.

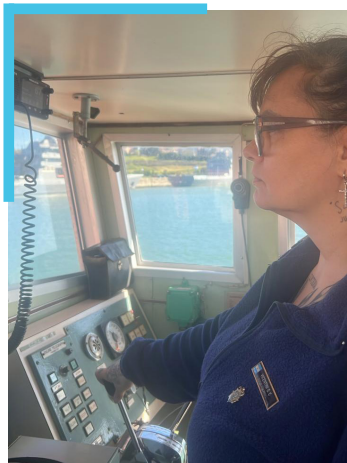
Durante el desarrollo del proyecto, el equipo de investigación llevó adelante un relevamiento bibliográfico, estadístico y documental actualizado, que permitió profundizar y enriquecer la fundamentación inicial. Desde una perspectiva teórica, la construcción social del género opera como principio organizador de desigualdades binarias y jerárquicas (Federici, 2010; Fraser, 2008; Ridgeway y Correll, 2004; Scott, 1986). Este sistema distribuye funciones productivas y reproductivas de forma diferenciada, ubicando históricamente a los varones en las actividades de mayor reconocimiento material y simbólico, y a las mujeres en tareas menos valoradas y peor remuneradas. Esta organización reproduce fenómenos de segregación ocupacional (Anker, 1997; Sánchez Bilbao, 2018) que restringen el acceso de las mujeres a posiciones de mayor estabilidad e ingresos.

El relevamiento confirmó que la pesca y sus actividades conexas continúan siendo un sector de alta sobrerrepresentación masculina, tanto en la extracción como en las actividades adyacentes como la estiba y el traslado de cargas. En las etapas de industrialización persiste una mayor participación de mujeres, aunque concentradas en tareas feminizadas y precarizadas. Asimismo, se constató que los varones ocupan de manera transversal los puestos de control y toma de decisiones, acaparando las mejores oportunidades y los espacios de mayor reconocimiento. Esta estructura reproduce diversas formas de injusticia y desigualdad persistente (Tilly, 2010).

La actualización del diagnóstico también permitió incorporar una visión territorial detallada sobre el Puerto de Mar del Plata, principal nodo operativo del país. Allí, solo el 21% de los cargos de coordinación y gestión están ocupados por mujeres (Subsecretaría de Asuntos Portuarios, 2023), confirmando la persistencia de la segregación vertical y la limitada proyección de liderazgo femenino en posiciones estratégicas.

Este análisis ampliado aportó preguntas centrales para comprender la experiencia de las trabajadoras: cómo viven estas desigualdades, qué estrategias implementan para acceder o progresar en el sector, qué obstáculos identifican en el plano cultural, institucional y organizacional, y cómo perciben las prácticas que sostienen la división sexual del trabajo. Estas dimensiones fueron claves para orientar el diseño pedagógico y metodológico del proyecto.

En síntesis, la actualización del diagnóstico confirmó la relevancia de los ejes inicialmente propuestos y permitió ajustar y contextualizar los contenidos del curso, reforzando la pertinencia de trabajar liderazgo, comunicación, alfabetización digital e inteligencia artificial, negociación, comprensión normativa y construcción de proyectos ocupacionales con perspectiva de género. Este proceso fortaleció la coherencia entre la fundamentación del proyecto, la caracterización actualizada del sector y las actividades desarrolladas.



FUNDAMENTACIÓN

1.3. Propuesta

1.3.1. Capacitación de las mujeres

El Taller “Mujeres de la pesca y liderazgo” tuvo una carga de 48 horas reloj y se desarrolló en Mar del Plata en la sede de la Universidad Tecnológica Nacional, los sábados.

Se inició el 27 de setiembre y finalizó el 15 de noviembre del 2025, con la Mesa de Cierre y entrega de certificados.

1.3.1.1. Difusión y Convocatoria

La difusión y convocatoria del taller se realizó mediante redes sociales de las diferentes organizaciones que conforman el Sindicato Conductores Navales de la República Argentina; gacetillas de prensa; entrevistas radiales, referentes del sector y boca a boca.

Se diseñaron piezas gráficas (dípticos), las cuales se imprimieron y fueron entregadas en diversos puntos reconocidos por el sector.

Las interesadas se comunicaron, a través de los diferentes medios del Centro de Formación de SICONARA, suministrando datos de base y contacto, como también documento de identidad escaneado.

Se conformó una base de datos de las mujeres interesadas, quienes recibieron información verbal y escrita de la propuesta formativa. Las inscriptas fueron invitadas a participar a la apertura del taller y a completar una encuesta digitalizada.

Taller: Mujeres de la pesca y liderazgo.

1. Objetivo
Este proyecto busca capacitar y certificar a 20 mujeres trabajadoras de la actividad pesquera, siendo su núcleo articulador el liderazgo, promoviendo nuevas y mejores oportunidades laborales con niveles de mayor responsabilidad y espacios de toma de decisiones, como también la sensibilización de actores y partes interesadas.
Con miras de contribuir con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 que aborda el empoderamiento de las mujeres y la disminución de la desigualdad de género.

2. Carga horaria: 48 horas reloj

3. Cantidad de mujeres participantes: 20

4. Presencial. Se cursa en UTN Mar del Plata

5. Destinatarias: Mujeres que actualmente se desempeñan en el sector o desempleadas por estacionalidad.

Este proyecto es impulsado por el Sindicato de Conductores Navales (SICONARA) y Regional Mar del Plata.

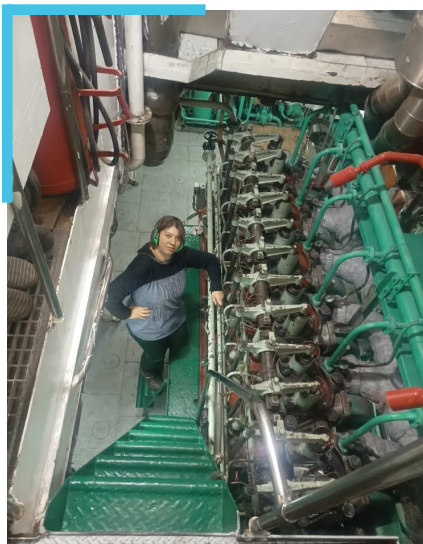
6. Ejes temáticos:

1. El contexto socio productivo de la pesca en Mar del Plata y la participación de las mujeres en el sector.
2. Historia educativa y laboral de las participantes.
3. La pesca desde un enfoque de género.
4. Herramientas tecnológicas y liderazgo para mujeres.
5. Los derechos laborales de las trabajadoras de la pesca.
6. Orientación sociolaboral y herramientas para la construcción de un proyecto ocupacional.
7. Experiencias compartidas con colegas.

Aprobado por el CONSEJO FEDERAL PESQUERO (CFP), en la sesión del día 3 de julio del corriente año (Acta CFP N° 18/2025)

1.3.1.2. Características de las participantes

El proyecto convocó principalmente a mujeres en edades de máxima responsabilidad laboral y familiar, muchas de ellas con trayectoria ya instalada en el sector o en profesiones afines.





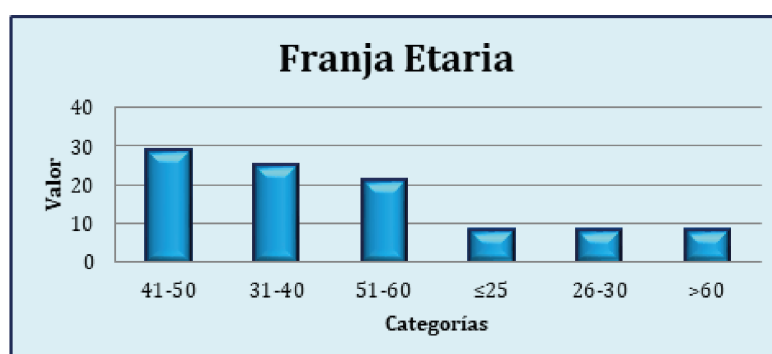
CARACTERÍSTICAS



Franja etaria y nivel de estudio

La franja etaria se concentra principalmente en franjas de edad adulta activa:

- Entre 41 y 50 años: ~29 %
- Entre 31 y 40 años: ~25 %
- Entre 51 y 60 años: ~21 %
- Hasta 25 años, 26-30 años y más de 60 años: cada grupo ronda el 8 %

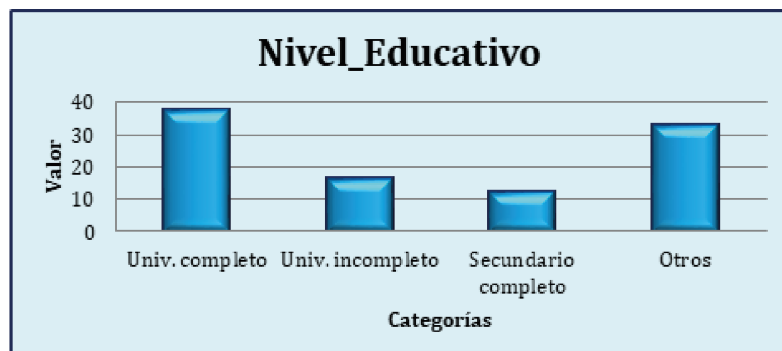


- La presencia de mujeres jóvenes y de mayores de 60 años, aunque minoritaria, introdujo la diversidad generacional, lo que favoreció el intercambio intergeneracional de experiencias y estrategias de liderazgo.

Perfil de formación profesional y formal

En términos de nivel educativo, se observa un perfil altamente calificado:

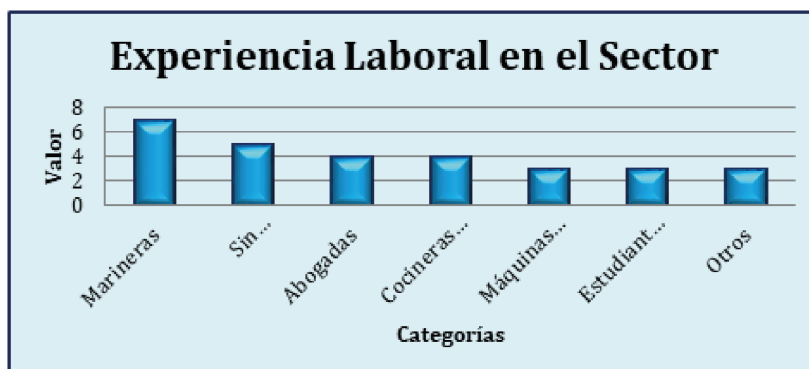
- Universitario completo: 37,5 %
- Universitario incompleto: 16,7 %
- Secundario completo: 12,5 %
- Otros niveles (secundario incompleto, posgrado completo/incompleto, combinaciones de primario + secundario, universitario + posgrado) conforman el resto de la muestra.



- Como se observa en el gráfico, predominan las mujeres con formación universitaria, algunas con posgrado, lo que indica un capital educativo significativo. Esto sugiere que el obstáculo principal para el acceso a posiciones de liderazgo en el sector pesquero no se explica por falta de formación, sino por otros factores estructurales: segmentación del mercado de trabajo, barreras de género y limitada apertura de los espacios de decisión.

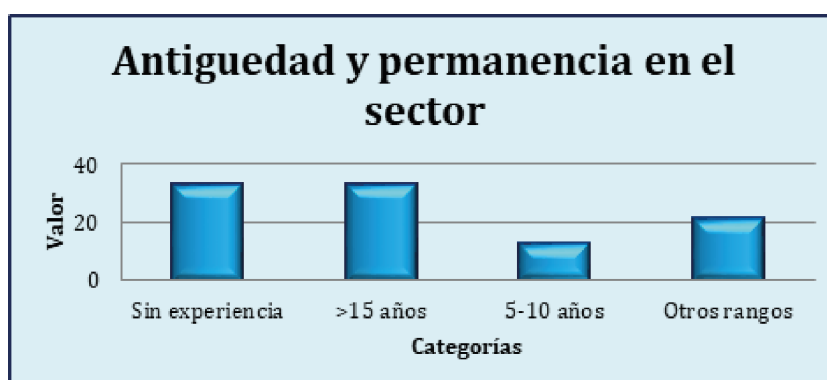
Experiencia laboral en el sector

- Marineras: 7 menciones
- Sin experiencia en el sector: 5 casos
- Abogadas: 4
- Cocinera/Maestranza: 4
- Conductor de máquinas navales / motorista / auxiliar de máquinas: 3
- Estudiantes de carreras afines: 3
- "Otro" (otras profesiones o funciones): 3
- Además, Enfermeras, Capitanas de pesca, Docentes, profesionales de planta de fileteado, entre otros



Antigüedad/permanencia en el sector

- Sin experiencia: 33,3 %
- Más de 15 años de experiencia: 33,3 %
- Entre 5 y 10 años: 12,5 %
- Hasta un año, 1–3 años y 10–15 años: proporciones menores pero presentes.



- Coexistieron dos grupos bien definidos: Un núcleo de mujeres con alta trayectoria (más de 15 años) en el sector, muchas de ellas en roles operativos y técnicos (marineras, cocineras, conducción de máquinas, etc.). Un grupo importante de mujeres que aún no tiene experiencia directa en la actividad pesquera, pero que se vincula al sector desde profesiones afines (derecho, docencia, salud, estudios en curso).

Esta composición permitió un espacio de formación que combina mujeres con experiencia de campo y profesionales que se acercan al sector con capital técnico pero menor antigüedad. El taller funcionó como dispositivo de articulación entre ambas miradas: la experiencia situada y la lectura profesional/política del sector.

- El 83,3 % de las mujeres inscriptas manifestaron no haber participado en capacitaciones sobre mujer, pesca y liderazgo, y el 16,7 % restante realizó alguna actividad vinculada con la temática.

1.3.1.3. Expectativas

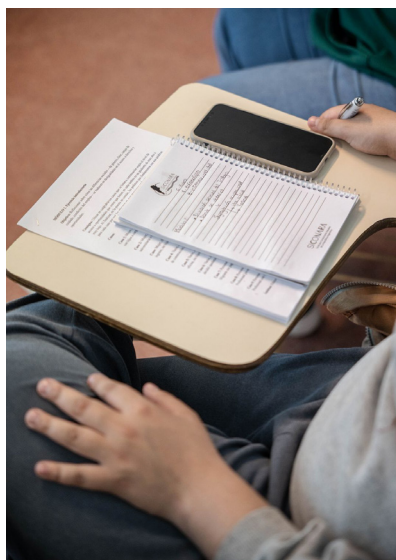
Las respuestas abiertas sobre expectativas frente a los encuentros muestran cuatro núcleos temáticos recurrentes:

- **Aprendizaje y acceso a conocimientos:** presente en la gran mayoría de las respuestas (alrededor de 14 menciones explícitas). Se destaca el deseo de “conocer experiencias”, “nutrirse de información nueva”, “aprender más sobre el sector” y “capacitarse”.
- **Mejora de la situación laboral y del desempeño profesional:** cerca de 9 respuestas enfatizan la necesidad de “desenvolverse mejor en el trabajo”, “conocer mejor el sector y sus actividades” o “comprender problemas y condiciones laborales”.
- **Vinculación y construcción de redes:** al menos 5 respuestas mencionan explícitamente el interés por “generar contactos”, “vincularse con el sector”, “compartir con otras mujeres”.
- **Adquisición de herramientas y fortalecimiento del liderazgo:** en algunas respuestas aparece la expectativa de acceder a “herramientas” para actuar, negociar y liderar en el propio entorno laboral.

Las expectativas combinan dimensiones individuales y colectivas. Las mujeres buscan al mismo tiempo formarse, mejorar su desempeño laboral, fortalecer sus herramientas personales y construir redes con otras mujeres del sector. No aparece un discurso de victimización, sino una demanda de capacitación que habilite mayor agencia y participación en los espacios de decisión.

En síntesis, la encuesta inicial permitió caracterizar a una población de mujeres con alto capital educativo, trayectorias laborales heterogéneas –que oscilan entre la ausencia de experiencia directa y más de quince años de trabajo en el sector– y niveles intermedios de conocimiento sobre la organización del ámbito pesquero, la inclusión de las mujeres y sus derechos laborales.

Asimismo, se identifican fortalezas en el manejo de redes y recursos comunicacionales, junto con necesidades específicas de formación en herramientas de negociación, lectura política del sector y construcción de liderazgo. Las expectativas declaradas por las participantes se orientan a ampliar sus conocimientos, mejorar su desempeño laboral, adquirir herramientas para el liderazgo y fortalecer redes entre mujeres del sector pesquero, lo que confirma la pertinencia del dispositivo de capacitación implementado y justifica la profundización de las acciones previstas en el proyecto.



EXPECTATIVAS

1.3.1.4. Articulación con actores zonales

La difusión del taller puso eje en los actores vinculados con el sector en Mar del Plata, diferentes gremios que aglutinan al personal contratado, en sus diferentes roles; centros educativos como la Escuela Nacional de Pesca y el Centro de Formación Profesional N° 418 ubicado en el Puerto; empresas; mujeres embarcadas, entre otros.

La Universidad Tecnológica Nacional, con la cual hay un convenio firmado, abrió sus aulas, mobiliario, recursos didácticos los sábados para la realización del taller.

Asimismo, la cantina de la Universidad fue contratada por SICONARA para ofrecer el desayuno y lunch al mediodía para cursantes y docentes.

La Seccional Mar del Plata puso a disposición el apoyo administrativo y prensa para acompañar la cursada de los sábados.

1.3.1.5. La estructura pedagógica

Los encuentros se centraron en una metodología activa, participativa y tecnológica. La interacción en todos los encuentros fue fundamentalmente dialógica, procesando el contenido mediante el uso de rutinas de pensamiento diseñadas bajo los

principios del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP); la educación de adultos que puso en valor la biografía de cada participante y recuperó conocimientos y reflexiones; aula invertida con apoyo de lecturas y trabajos; estrategias de seguimiento personalizado de cada una de las mujeres atendiendo sus inquietudes y orientaciones en forma presencial y mediante una comunidad digital Mujeres en RED que prosigue su curso, luego de la finalización de la capacitación.

Si bien, originalmente se habían planificado encuentros presenciales y virtuales, en el marco del equipo docente observando las características de las mujeres y el marco de confianza que se fue construyendo, se optó por priorizar la presencialidad y recurrir a la virtualidad exclusivamente por el cierre de la Universidad, como por feriados o acto eleccionario.

Las jornadas contaron con instancias de reflexión, escucha, trabajos en pares y grupos.



ESTRUCTURA PEDAGÓGICA

1.3.1.6. Ejes temáticos

La capacitación fue diagramada e implementada mediante siete ejes temáticos:

1. El contexto socio productivo de la pesca en Mar del Plata y la participación de las mujeres en el sector. El objetivo de aprendizaje: brindar una caracterización de la pesca y las actividades adyacentes, los actores clave y datos vinculados con la participación de las mujeres en el sector y comprende un fuerte componente de transferencia de conocimientos del sector pesquero.

Durante el encuentro se trabajaron datos oficiales de la cadena de valor en la pesca y la participación de las mujeres en cada eslabón. Como actividad se generó un Árbol de Problemas y un Árbol de Soluciones. En ese mismo eje, para analizar los principales actores, las participantes crearon una matriz del potencial de cada actor

respecto a los objetivos del Arbol de Objetivos. Los escenarios futuros y su impacto en las trayectorias laborales se prospectaron mediante una matriz de escenarios que permitió integrar conocimientos, experiencias, emociones vividas en el desarrollo del eje.



EJES TEMÁTICOS

2. Los derechos laborales de las trabajadoras de la pesca. El objetivo de aprendizaje: acercar a las trabajadoras a las leyes laborales y Convenios Colectivos de Trabajo y experiencias de organización sindical, la participación de las mujeres y principales obstáculos para acceder espacios laborales en igualdad de oportunidades. La metodología aplicada fue el Método del caso y el contraste de hechos con normativas específicas (Ley de Contrato de Trabajo, Ley de Navegación, Convenios OIT C188 y MLC), lo que permitió aplicar criterios jurídicos de manera informada.

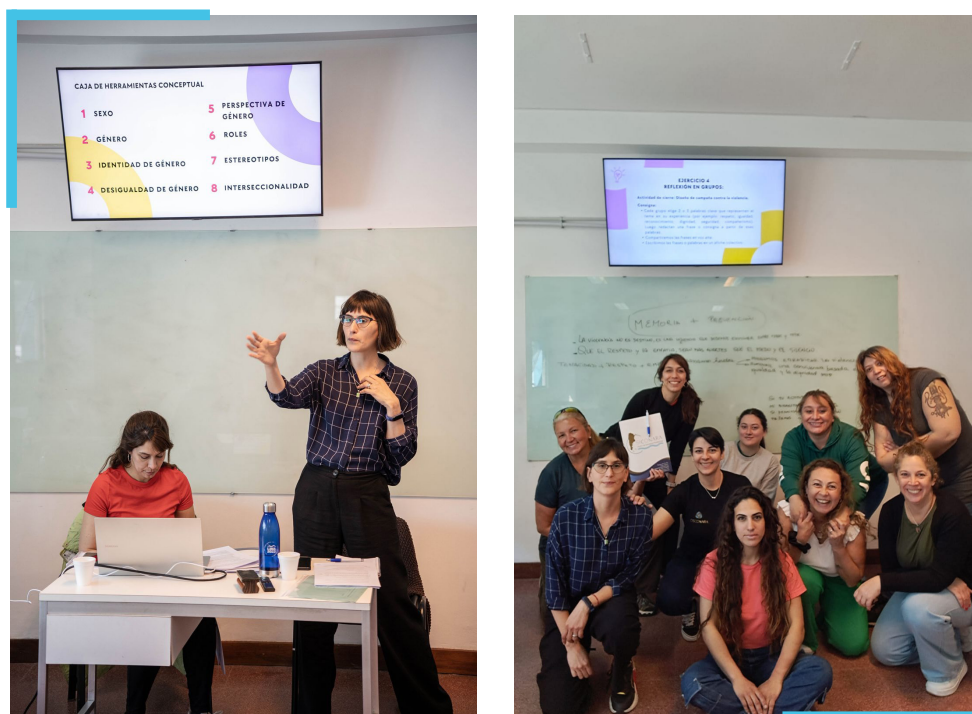


3. Historia educativa y laboral de las participantes. El objetivo de aprendizaje: brindar un espacio de reflexión sobre las diferentes biografías de cada una de las mujeres y encontrar aspectos comunes, que irán acompañando los diferentes ejes de la capacitación. El mismo se trabajó como instancia de capacitación a partir de la historia educativa y laboral de las participantes, fortaleciendo su identidad, visibilizando recorridos muchas veces interrumpidos o invisibilizados, identificando competencias y aprendizajes para proyectar futuros posibles y avanzar hacia la construcción de un proyecto educativo/laboral. En ese marco, el trabajo apuntó a reconocer hitos significativos, valorar aprendizajes formales/informales/no formales, recuperar habilidades desarrolladas en distintos ámbitos (empleo, cuidados, tareas comunitarias), promover el intercambio entre pares e iniciar una reflexión sobre intereses y proyecciones. Metodológicamente, se implementó un enfoque participativo y vivencial, con escucha activa e intercambio horizontal, incorporando perspectiva de género, valoración del saber popular y actividades visuales para favorecer el reconocimiento y la expresión de la identidad y el trabajo de las mujeres del sector. La dinámica central fue la técnica de “línea de vida” para reconstruir trayectorias educativas y laborales (marcando momentos y experiencias), seguida de una puesta en común con preguntas orientadoras e identificación de competencias transversales. Se sumaron distintos momentos de interacción para reconocer experiencias compartidas y fortalecer la cohesión grupal haciendo énfasis en la visualización de una comunidad dentro del sector utilizando la metodología del post it en la pizarra. Como proyección más allá del encuentro, se propuso “Una foto, mil historias” para continuar el proceso e incentivar habilidades digitales básicas (armar un correo con una foto y una frase) y el “Mapa de saberes del mar” para construir colectivamente conocimientos de la cadena de trabajo pesquero.



4. La pesca desde un enfoque de género. Objetivo de aprendizaje: brindar un espacio de reflexión, a la luz de las diferentes experiencias de las participantes y una propuesta transversal del enfoque mediante sus conceptos sustantivos y ejemplos. Este encuentro estuvo articulado por las siguientes preguntas: ¿Podrían compartir alguna situación en su trabajo en la que sintieron trato desigual o discriminación por ser mujeres? ¿De qué formas piensan que el género influye en la asignación de

tareas dentro del sector pesquero? ¿Alguna vez sintieron que debían esforzarse o “probar” más que sus compañeros varones para que las respetaran o reconocieran su trabajo? Desde su experiencia, ¿qué cambios o acciones serían necesarios para que más mujeres accedan a cargos jerárquicos o de mayor visibilidad? ¿Cómo evalúan el papel del sindicato en la defensa y promoción de los derechos de las mujeres que trabajan en este sector? Se realizó una pequeña encuesta anónima al comienzo y al cierre de la instancia formativa para medir los conocimientos iniciales de las participantes sobre la temática abordada y el grado de conocimiento alcanzado al finalizar el encuentro. La devolución, por parte de las mujeres fue muy satisfactoria. La dinámica fue vivencial, en donde cada una escribió carteles con ideas fuerza.



5. Herramientas tecnológicas y liderazgo para mujeres. Objetivos de aprendizaje: desarrollar habilidades clave como la comunicación efectiva y el uso estratégico de herramientas digitales, combinando tres pilares esenciales para lograrlo: liderazgo, comunicación en redes sociales e inteligencia artificial. Fortalecer el liderazgo y la comunicación efectiva, permitiendo a las participantes ganar confianza, expresarse con impacto y posicionarse con autoridad en su entorno. Asimismo, explorar el uso estratégico de la inteligencia artificial y las redes sociales para aumentar la visibilidad, mejorar la productividad y generar más oportunidades. Un pilar distintivo de la metodología fue la integración intensiva de herramientas tecnológicas y la Inteligencia Artificial (IA). Todas las actividades y el procesamiento de contenido se realizaron utilizando tecnologías, muchas de ellas disponibles en las tabletas provistas por el Consejo Federal Pesquero (incluyendo Gemini, Canva, Google Apps, y WPS Office).

La IA asistió directamente a las participantes como un catalizador de ideas sobre liderazgo para investigar, refinar ideas, y diseñar soluciones digitales expuestas en clase, con una altísima calidad. Asimismo, se propició la creación de redes en forma conjunta y la difusión de estas. En este eje se trabajó la metodología del Análisis Estratégico Situacional con ejercicios simulados de negociación en forma lúdica. El marco de los encuentros fue el liderazgo proactivo y el encuentro con las propias potencialidades no visibles.



6. Mesa de cierre

Durante el cierre del Taller expusieron cuatro de las participantes:

Alejandra “Lucho por el Sí”

Alejandra puso el foco en la dignidad, la igualdad de oportunidades y el derecho a existir plenamente en la tripulación. Su ponencia marcó la descalificación, y la sobreexigencia que enfrentan las mujeres en la pesca y la necesidad de luchar por los derechos y espacios.

Lucrecia “Empoderamiento”

Lucrecia aportó la dimensión institucional y colectiva del liderazgo femenino. Habla de redes, de futuro sostenible, de participación activa y de la necesidad de que las mujeres conduzcan el rumbo del sector.

Yanina “Impulso”

Yanina expresó el despertar colectivo, la toma de conciencia de que las desigualdades no son individuales sino estructurales. Habla del impulso que nace cuando las mujeres se reconocen entre sí.

Gisela “La confianza e invisibilización de la mujer”

Gisela relató cuando al ser marinera y observadora a bordo, muchas veces sintió que debía ocultarse para “no generar problemas”. Esa exclusión constante transmite un mensaje doloroso: “tu presencia no debe notarse”.

Su mensaje central fue claro: las mujeres en el mar existen, trabajan y merecen ser vistas y respetadas como parte legítima de la tripulación. La ponencia sobre invisibilización encarna que al nombrar lo que duele, se enciende el impulso de no callar más, de ocupar espacios y de avanzar juntas.

Juntas presentaron una narrativa potente:

Del silencio impuesto → a la visibilización → al reconocimiento → al liderazgo.

Es un arco completo de transformación cultural dentro del ámbito pesquero.

La última ponencia fue la conclusión de la investigación cualitativa realizada, de la cual se presentan en esta relatoría, las conclusiones.

Finalmente, Aixa, dijo unas palabras y leyó una poesía sobre Ser Jefa, compartida en el taller de liderazgo.



MESA DE CIERRE

1.4. Informe de las entrevistas a mujeres de la pesca

En el marco del proyecto, se llevó adelante una investigación cualitativa exploratoria destinada a relevar las experiencias laborales de mujeres ocupadas en distintos segmentos del sector pesquero argentino. Participaron diez mujeres que desempeñaban funciones en posiciones heterogéneas de la cadena de valor: marinera, conductoras de 1ª, primera oficial, cocinera, filetera, estibadora, agente marítimo, administrativa portuaria y gerenta administrativa. Todas las entrevistas se realizaron de manera virtual, a partir de contactos facilitados por SICONARA y por redes laborales entre las propias trabajadoras.

El instrumento consistió en una entrevista semiestructurada que permitió profundizar en las trayectorias, las condiciones de acceso al empleo, las barreras culturales y organizacionales, las estrategias de ascenso y de legitimación en entornos masculinizados, así como en la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. El análisis se organizó en torno a siete dimensiones críticas que dieron cuenta tanto de los condicionantes estructurales como de los recursos desarrollados por las mujeres para sostener o ampliar su participación en el sector.

1.4.1. Análisis cualitativo por dimensión

1.4.1.1. Socialización familiar y transmisión intergeneracional de la actividad

La vinculación con la actividad pesquera se originaba mayoritariamente en la socialización familiar. La transmisión se expresaba como un legado que, según el segmento, adoptaba formas diferenciadas: en las actividades de mar, el ingreso solía estar mediado por figuras masculinas de la familia (padres, tíos, padrastros), mientras que en las actividades de procesamiento en tierra la transmisión provenía de las mujeres del hogar. Las trayectorias reproducían así clivajes de género preexistentes. Al mismo tiempo, los casos en los que las mujeres accedían a ocupaciones históricamente masculinizadas se correspondían con modalidades de innovación dentro de la herencia recibida, habilitadas por varones próximos que legitimaban tempranamente su interés por el mundo portuario. Esta dimensión aparecía como decisiva para comprender por qué el puerto era vivido como un ámbito familiar y conocido desde la infancia.

1.4.1.2. Motivaciones económicas y estrategias de sostenimiento del hogar

Las motivaciones económicas emergían como un factor central en la decisión de insertarse en el sector, especialmente en los puestos embarcados. Todas las entrevistadas reconocían que el trabajo a bordo ofrecía remuneraciones significativamente superiores a las actividades feminizadas disponibles en sus territorios (limpieza, cuidado, estética, tareas administrativas), y también superiores al propio trabajo en plantas

de procesamiento. Para muchas, la necesidad de sostener hogares monoparentales acentuaba la importancia del ingreso pesquero como vía de estabilidad material. La actividad embarcada se percibía como un recurso estratégico: permitía, en pocos días de navegación, obtener ingresos equivalentes a meses de trabajo en otros sectores. Esta dimensión económica actuaba como motor de permanencia, aun frente a condiciones de trabajo intensas y riesgosas.

1.4.1.3. Organización familiar y distribución del cuidado

La inserción laboral en la pesca no se traducían en una redistribución de las tareas domésticas y de cuidado. Las mujeres continuaban asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares, incluso en contextos de jornadas extensas, turnos imprevisibles y períodos de embarque prolongados. Este desbalance generaba tensiones estructurales entre las exigencias de la actividad y las necesidades del hogar, especialmente durante las temporadas de mayor intensidad operativa. La organización cotidiana dependía de redes de apoyo familiar, en particular madres y padres que asumían el cuidado de los hijos. Se observó además la ausencia de políticas específicas del sector respecto a licencias de maternidad o mecanismos de conciliación, lo que agravaba situaciones de vulnerabilidad laboral. En algunos casos, los hijos adolescentes asumían tempranamente tareas de sostén doméstico, configurando arreglos familiares adaptativos frente a la sobrecarga femenina.

1.4.1.4. Barreras culturales, sesgos de género y trayectorias de acceso/ascenso

El acceso a los puestos más prestigiosos y mejor remunerados estaba limitado por barreras culturales que asociaban la pesca con atributos masculinos: fuerza física, coraje, resistencia al riesgo y capacidad para tolerar condiciones adversas. Estos imaginarios operaban como criterios informales de exclusión, dificultando tanto el acceso inicial como la posibilidad de ascenso. Las entrevistadas mencionaban que la infraestructura de los barcos —espacios reducidos, camarotes compartidos, falta de condiciones adecuadas para la higiene femenina— era utilizada por las empresas como argumento para desestimar contrataciones. A ello se sumaban contextos de trabajo signados por prácticas violentas, lenguaje rudo y ausencia de reglas claras de prevención frente a situaciones de acoso o discriminación. Aunque algunas mujeres identificaban una lenta mejora en la permeabilidad del sector, las trayectorias continuaban condicionadas por la persistencia de estereotipos de género.

1.4.1.5. Estrategias de legitimación y desempeño en ámbitos masculinizados

Frente a las resistencias, las mujeres desarrollaban estrategias de legitimación basadas en el profesionalismo técnico, la disciplina y la conducta irreprochable. La

“sobreobservación” constante por parte de compañeros varones se traducían en una autoexigencia mayor: debían demostrar continuamente su capacidad, trabajar sin errores y anticipar cuestionamientos a su desempeño. La adopción de estilos comunicacionales más conciliadores y organizados era percibida como una ventaja comparativa en tareas de coordinación en tierra o en la convivencia a bordo. La minuciosidad en la ejecución de maniobras y la capacidad para sostener la calma en situaciones tensas se convertían en activos valorados para enfrentar el estigma de supuesta debilidad femenina. Estas estrategias permitían contrarrestar la precariedad simbólica que implicaba ocupar lugares que la cultura organizacional no esperaba para una mujer.

1.4.1.6. Construcción de autoridad y liderazgo

El ejercicio de autoridad resultaba particularmente desafiante para las mujeres en puestos jerárquicos. Aun cuando poseían nivel técnico suficiente, eran frecuentemente cuestionadas por pares o subordinados varones, quienes interpelaban sus decisiones o intentaban disputar liderazgo mediante gritos o descalificaciones. Las entrevistadas señalaban que debían fundamentar cada decisión con criterios estrictamente técnicos para evitar debates improductivos y sostener su legitimidad. La autoridad femenina era tratada como excepcional, no como un estándar posible. En consecuencia, el liderazgo se construía a partir de la competencia técnica, la disciplina, el registro detallado de tareas y la contención emocional, más que desde la prerrogativa del cargo. Este modelo de liderazgo adaptado constituía una estrategia de supervivencia en entornos resistentes al reconocimiento pleno.

1.4.1.7. Formación y profesionalización como herramienta de movilidad

La formación emergía como uno de los principales recursos de movilidad laboral. Tanto la capacitación formal (STCW, cursos institucionalizados, trayectorias técnicas) como el aprendizaje informal en plantas (especialización en fileteado, manejo de especies de mayor valor) servían para ampliar oportunidades y contrarrestar sesgos de género. Las mujeres identificaban la capacitación continua como condición necesaria para ascender, sostener legitimidad y disputar puestos tradicionalmente masculinos. La formación también actuaba como un mecanismo de empoderamiento subjetivo: hacía posible “responder técnicamente” frente a cuestionamientos y proporcionaba un marco estable en un sector caracterizado por trayectorias laborales inciertas. En el caso del fileteado, el aprendizaje entre pares mostraba la importancia de redes de mujeres que se transmitían habilidades técnicas para acceder a puestos mejor remunerados.

1.5. Indicadores de Resultado final del proyecto

A partir de los resultados relevados en la Encuesta Inicial y la Encuesta Final del Taller de Mujer, Pesca y Liderazgo, y de las experiencias recogidas durante su desar-

rollo, se presenta una aproximación cuanti-cualitativa al desempeño de los indicadores definidos para la evaluación del proyecto.

Dado que algunas preguntas incluidas en ambos cuestionarios presentan un formato abierto, sus respuestas no son susceptibles de tratamiento cuantitativo directo. En estos casos, los contenidos aportados por las participantes fueron integrados en forma textual y temática al análisis cualitativo de cada indicador, preservando la riqueza interpretativa de sus aportes.

1.5.1. Indicador 1: Cantidad de mujeres que han demostrado interés en el proyecto, sobre la cantidad de mujeres capacitadas. Mecanismo: registro de mujeres que aplican a la convocatoria vs. nómina de participantes seleccionadas.

A medida que se fue realizando la difusión y convocatoria, especialmente luego de entrevistas gráficas y radiales, más de cuarenta mujeres realizaron consultas. Algunas de las consultas realizadas fueron de la Secretaría de la Mujer de gremios del Sector, o de mujeres residentes en otras provincias. Básicamente, solicitaban poder acceder vía comunicación sincrónica, por un tema de viáticos. Asimismo, hubo consultas de mujeres que querían realizar la capacitación para autoempleo o inserción laboral.

Algunas de las consultas pasaron del área administrativa a la coordinación del proyecto, quien informaba, con mayor profundidad sobre la modalidad de cursado y la importancia de la presencialidad por el resguardo de la privacidad de las cursantes.

Si bien el cupo establecido en el proyecto fue de 20 mujeres, se inscribieron 25 para considerar posible desgranamiento.

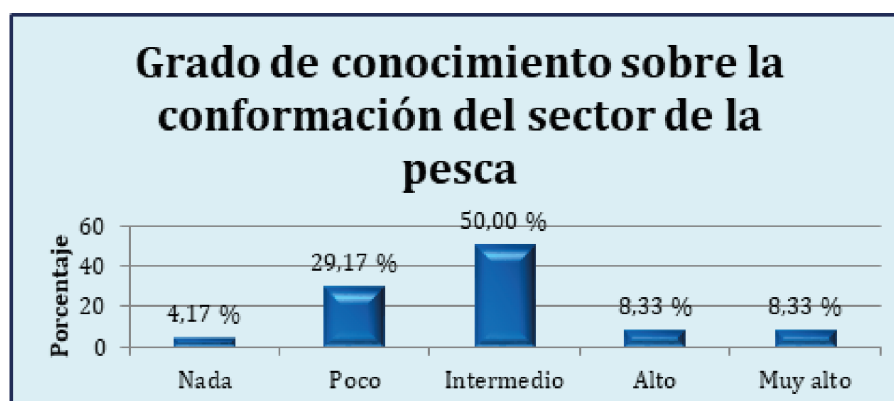
Finalizaron 12 cursantes, a quienes se le hizo la entrega de los certificados el día 15 de noviembre en el auditorio de la Universidad Tecnológica Nacional.

1.5.2. Indicador 2: cambios en los conocimientos y habilidades de las mujeres participantes de la capacitación. Mecanismo: relevamiento por encuesta aplicada al comienzo y al término de la formación sobre el contenido de los distintos ejes temáticos abordados y recursos propuestos y adquiridos.

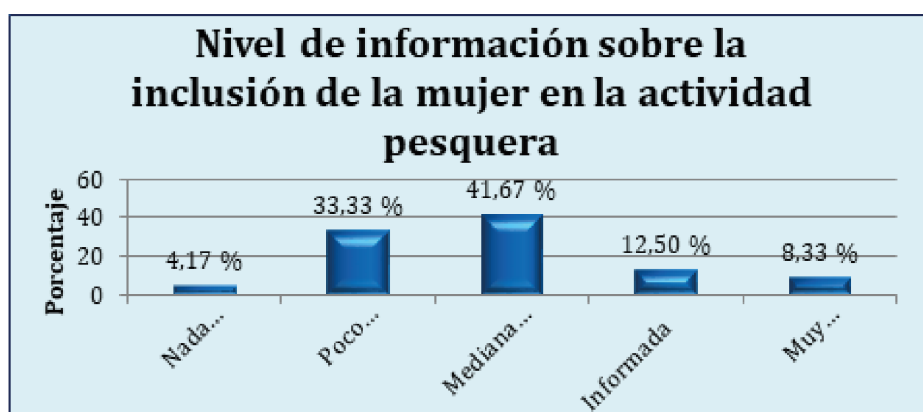
Se relevaron diferentes indicadores de conocimiento sobre el sector y la inclusión de la mujer:

Encuesta inicial

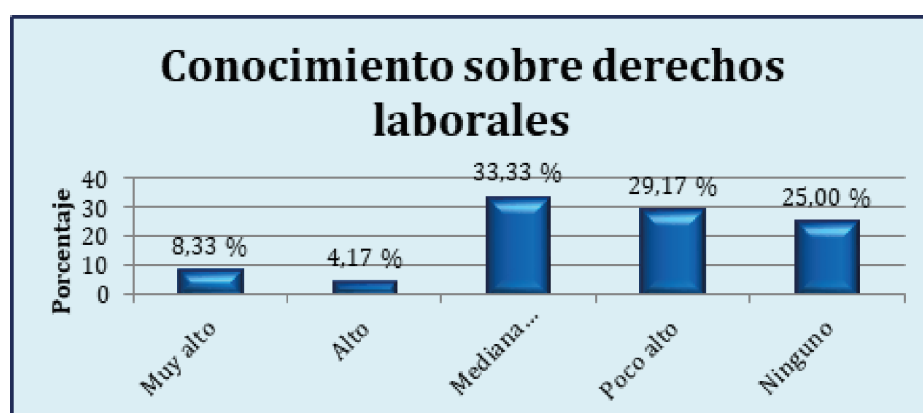
- *Grado de conocimiento sobre la conformación del sector de la pesca.*



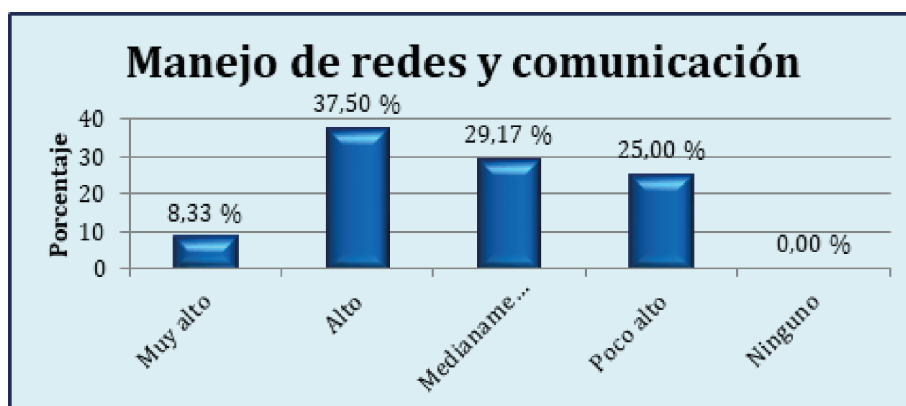
- *Nivel de información sobre la inclusión de la mujer en el sector*



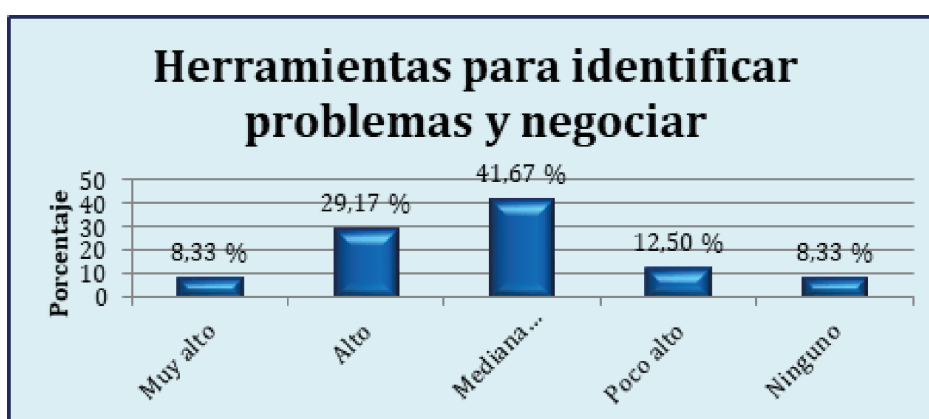
- *Conocimiento sobre derechos laborales de las trabajadoras de la pesca*



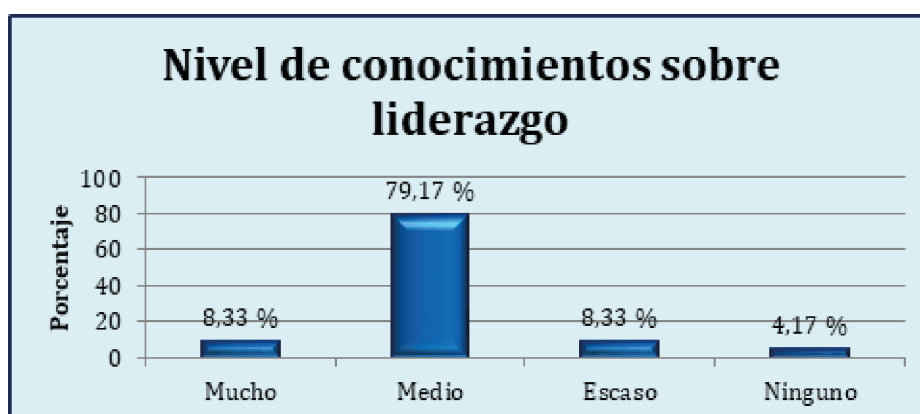
- Manejo de redes y comunicación



- Herramientas para identificar problemas y negociar

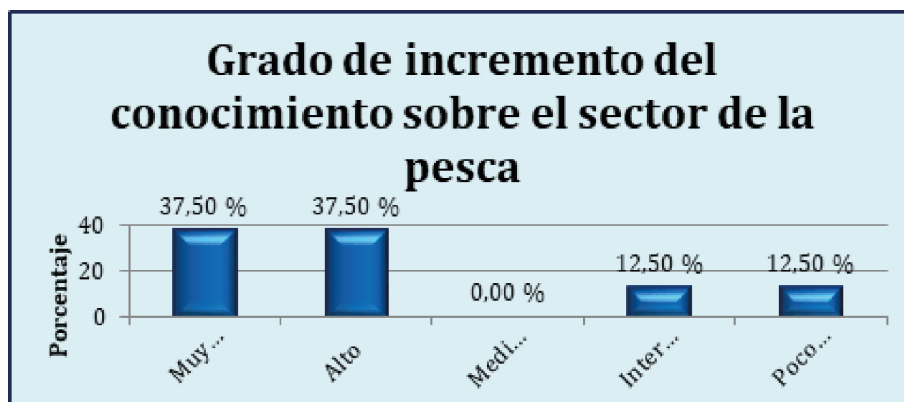


- Nivel de conocimientos sobre liderazgo

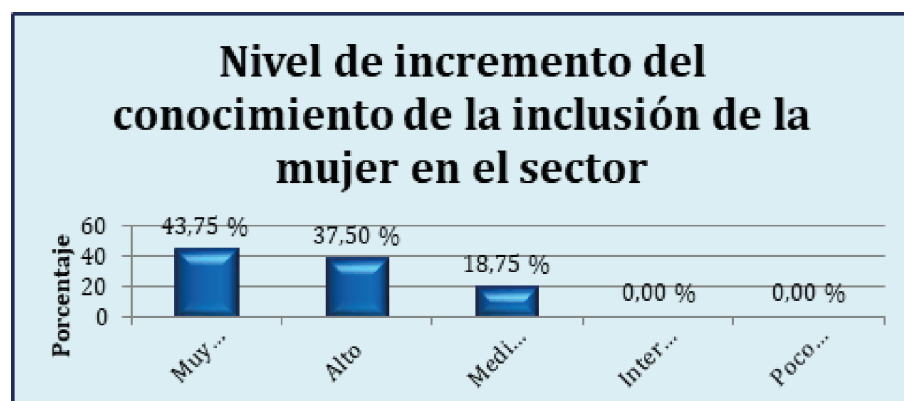


Encuesta Final

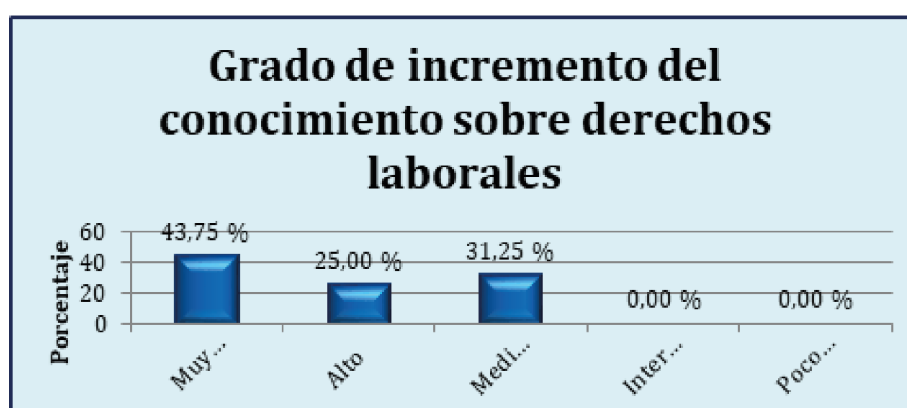
- *Grado de incremento del conocimiento sobre el sector de la pesca*



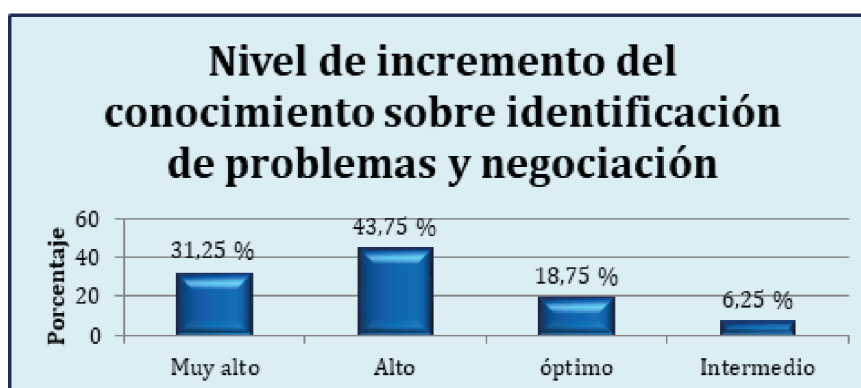
- *Nivel de incremento del conocimiento de la inclusión de la mujer en el sector*



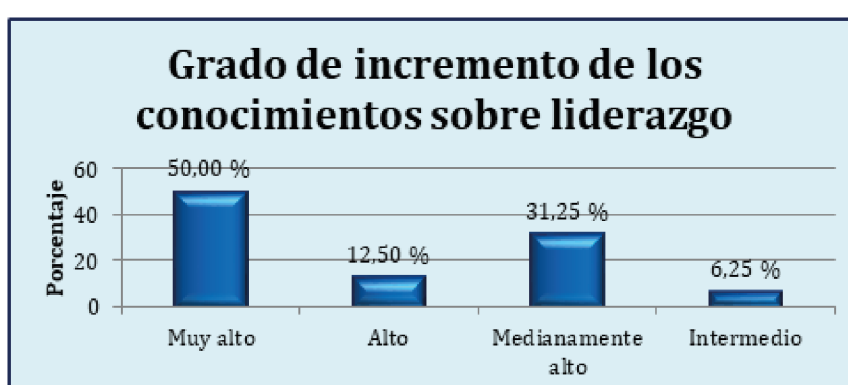
- *Grado de incremento del conocimiento sobre derechos laborales*



- *Nivel de incremento del conocimiento sobre identificación de problemas y negociación*



- *Grado de incremento de los conocimientos sobre liderazgo.*



El análisis comparado entre la Encuesta Inicial y la Encuesta Final revela un patrón de mejora sistemática en todas las dimensiones evaluadas: conocimiento del sector pesquero, inclusión de la mujer, derechos laborales, herramientas de negociación y liderazgo.

En la encuesta inicial predominaban niveles intermedios o bajos, con más del 60% de las respuestas concentradas por debajo del nivel “alto”. En la encuesta final, cerca del 75% de las participantes manifiesta un incremento alto o muy alto de conocimiento, lo que indica que el taller permitió clarificar la estructura organizacional del sector, sus dinámicas internas y las posiciones que ocupan las mujeres dentro de él. Este desplazamiento no es sólo cuantitativo: varias participantes relataron haber entendido por primera vez “cómo se organiza realmente el trabajo” y “qué rol ocupa cada actor”, evidenciando apropiación significativa.

En la medición inicial la información disponible era fragmentaria y muy heterogénea. En cambio, la medición final muestra que aproximadamente 8 de cada 10 mujeres se consideran ahora “informadas” o “muy informadas”.

Este aumento va más allá del acceso a datos: expresa una comprensión más fina del lugar de las mujeres en la cadena productiva, de las desigualdades estructura-

les y de las oportunidades reales de participación. La formación permitió establecer un lenguaje común, condición clave para intervenir colectivamente.

La encuesta inicial exhibía una dispersión notable: más de la mitad se ubicaba entre “ninguno”, “poco alto” o “medianamente alto”, lo que evidenciaba una brecha de información crítica en materia de derechos.

Tras el taller, cerca del 70% alcanza niveles “alto” o “muy alto”, mostrando una mejora explícita en la comprensión del marco normativo que regula su actividad. Varias participantes señalaron que esta dimensión fue una de las más transformadoras, dado que impacta directamente en la capacidad de reclamar, negociar y sostener posiciones de trabajo en contextos adversos.

En la encuesta inicial la dimensión de herramientas para detección de conflictos y negociación mostraba un núcleo estable de conocimientos medios, pero con presencia significativa de niveles bajos. Al cierre del taller, aproximadamente tres cuartos del grupo se ubican en niveles “altos” o “muy altos”, lo que indica que el taller fortaleció habilidades claves para la acción: lectura de conflictos, análisis situacional, toma de decisiones y negociación.

Este es uno de los logros más relevantes porque conecta directamente con la posibilidad de ejercer agencia en entornos altamente masculinizados, donde el margen de maniobra de las mujeres suele ser restringido.

Respecto del Liderazgo en particular, en la encuesta inicial, aunque muchas mujeres declaraban “tener conocimiento”, ese saber era más bien empírico y poco sistematizado. Solo una proporción reducida manifestaba niveles altos. En la encuesta final, alrededor del 80% sostiene haber incrementado su conocimiento en nivel “alto” o “muy alto”.

Las encuestas refuerzan este dato: se mencionan avances en seguridad personal, comunicación asertiva y capacidad de intervenir en situaciones laborales complejas. El taller operó como un dispositivo de reorganización del sentido del liderazgo: ya no como un rasgo innato, sino como un conjunto de prácticas posibles, ejercitables y legítimas.

En síntesis, el indicador 2 muestra un impacto formativo profundo, con evidencias cuantitativas y cualitativas que permiten afirmar que el taller contribuyó de manera efectiva al fortalecimiento del liderazgo y las capacidades de acción de las mujeres participantes.

1.5.3. Indicador 3: Cantidad de mujeres que inician la capacitación sobre cantidad de mujeres que finalizan la certificación. Mecanismo: nómina de participantes selecciona-

das vs. nómina de participantes certificada.

Este indicador se pondera con los datos de participación efectiva de las mujeres en el taller, las mujeres inscriptas, las asistentes regulares y el total de mujeres certificadas.

De las 25 mujeres que iniciaron el proyecto (el mismo contemplaba 20 participantes) egresaron 12.

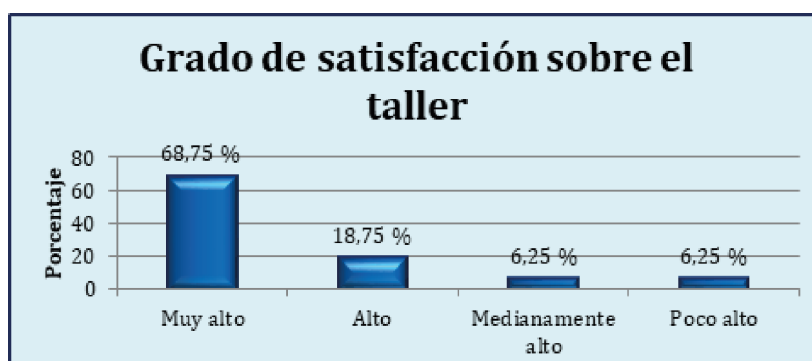
Del seguimiento realizado, a través de un grupo de comunicación interno, algunas de las causas de abandono, fueron dificultades familiares (hijos enfermos); los meses de octubre y noviembre con compromisos académicos sobre la rendición de exámenes; embarcos, entre otros.

1.5.4. Indicador 4: Grado de satisfacción de las cursantes. Mecanismo: encuesta al término de la experiencia formativa.

- *¿Recomendarías el taller a otra mujer del sector?*



- *Grado de satisfacción sobre el taller*

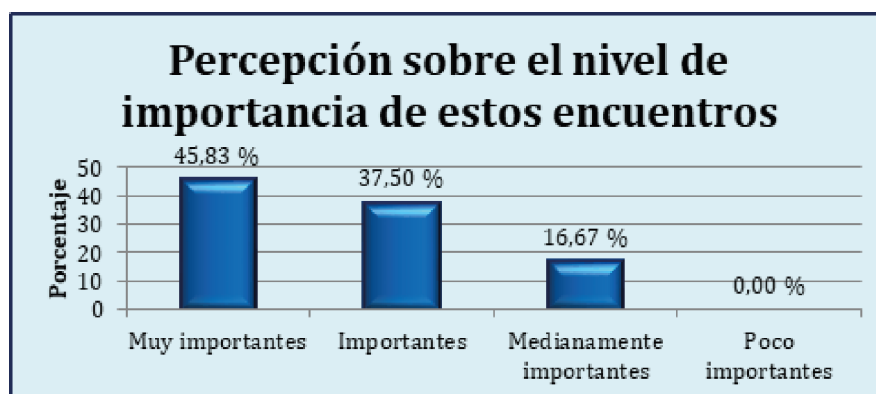


A efectos de ampliar la información vinculada con este indicador se incorporan otras evidencias.

- *Participación en otras capacitaciones sobre la mujer en la pesca y liderazgo:*



- *Percepción sobre el nivel de importancia de estos encuentros:*



La respuesta a la convocatoria evidenció un interés genuino y sostenido por parte de las trabajadoras del sector pesquero. Es destacable que la mayoría de las participantes (83,3%) no había asistido previamente a capacitaciones similares, y que más del 87% valoró estos encuentros como importantes o muy importantes desde el inicio, lo que revela una demanda subyacente de espacios formativos específicamente dirigidos a mujeres del sector. Las expectativas abiertas expresadas en la encuesta inicial reforzaron esta tendencia, mencionando la búsqueda de herramientas, liderazgo y conocimiento técnico en un ámbito históricamente masculinizado.

- *Expectativas del taller (indicador cualitativo)*

Las participantes esperaban, ante todo, adquirir conocimientos y herramientas útiles para su desarrollo personal y laboral. También buscaban comprender mejor el sector pesquero y las problemáticas de género que lo atraviesan. Un número significativo expresó además el deseo de vincularse con otras mujeres, construir redes y fortalecer su posicionamiento en el ámbito laboral.

- *Grado de importancia atribuido a estos encuentros*

Las respuestas reflejan un agradecimiento unánime por la apertura del taller y la valoración de contar con un espacio específico para mujeres del sector. Mu-

chas participantes expresaron expectativas altas, deseo de aprender, fortalecer liderazgo, adquirir herramientas laborales y compartir experiencias con otras mujeres. También se evidencian emociones positivas —entusiasmo, esperanza, deseo de crecimiento colectivo— y la percepción de que la capacitación puede abrir caminos, generar sinergias y ofrecer apoyo en un ámbito con tensiones y desafíos.

Este interés inicial no solo se mantuvo, sino que se consolidó a lo largo del taller: al finalizar, el 100% de las cursantes recomendaría la experiencia a otras mujeres y el 93,8% manifestó un grado de satisfacción alto o muy alto. La convergencia entre la elevada valoración anticipada y la fuerte adhesión final sugiere que el proyecto logró canalizar adecuadamente una necesidad latente de formación, acompañamiento y validación profesional. En conjunto, el interés demostrado puede interpretarse como una señal clara de pertinencia temática, relevancia institucional y potencial de continuidad para futuras iniciativas formativas dirigidas a la mujer en el sector pesquero.

La continuidad de las mujeres en la capacitación es especialmente significativa en un sector caracterizado por horarios cambiantes, alta demanda laboral, responsabilidades de cuidado y estacionalidad, factores que suelen dificultar la continuidad formativa. La permanencia se articula con los resultados de la encuesta final: todas recomendarían el taller a otra mujer del sector y la gran mayoría expresó un grado de satisfacción alto o muy alto, lo cual sugiere que el diseño pedagógico y organizativo resultó pertinente, accesible y motivador. En conjunto, el indicador evidencia que el taller logró generar un espacio de valor, capaz de sostener el interés, facilitar la asistencia y promover la apropiación efectiva de los contenidos.

1.5.5. Indicador 5: Nivel de sensibilización de actores y referentes del sector sobre la sensibilización e impacto del proyecto. Mecanismo: encuesta al término de la experiencia formativa

Este indicador no ha sido relevado por el mecanismo propuesto en el proyecto inicial, porque básicamente la capacitación se realizó en un ámbito cerrado, con presencia de partes interesadas al inicio y al cierre. La presencia fue heterogénea, en especial concentrada en familiares de las cursantes.

Se considera que el mecanismo de la evaluación de impacto es más pertinente mediante la entrega y difusión de la Relatoría y devoluciones posteriores a partir de la lectura. Asimismo, a medida que se avanzaba en los encuentros, el equipo de trabajo re consideró el indicador inicial, dado que las acciones tienen que ser sistemáticas, sostenidas y profundizadas para evaluar impactos directos en, por ejemplo, los empresarios del sector.

En esta instancia, la pertinencia del indicador debe abordar el impacto directo en las mujeres que se constituyen como factor de cambio en las organizaciones.

- *¿Cómo te imaginas un segundo nivel? (cualitativo)*

Además de imaginar un segundo nivel más amplio, profundo e inclusivo, las participantes expresaron un fuerte agradecimiento por el espacio formativo y valoraron la calidad humana y profesional del equipo docente. Destacaron la riqueza del intercambio, el clima de confianza y la potencia colectiva generada entre mujeres. Algunas señalaron el deseo de incluir varones en futuras ediciones, con el fin de favorecer comprensión mutua y mejores prácticas en contextos mixtos. También aparecieron comentarios sobre aspectos organizativos —especialmente la necesidad de reglas claras desde el inicio— y el reconocimiento del taller como una experiencia transformadora, motivadora y con impacto personal y laboral.

La encuesta final refleja un nivel muy elevado de satisfacción respecto del taller. Las participantes destacaron la utilidad práctica de los contenidos, el acompañamiento docente, la relevancia de los ejemplos aplicados al sector y la posibilidad de compartir experiencias con otras mujeres de la pesca.

En las respuestas abiertas aparecen expresiones de reconocimiento hacia el espacio formativo como ámbito de escucha, intercambio y legitimación subjetiva. Las entrevistas profundizan este aspecto, mostrando que el taller funcionó también como un fortalecedor emocional y profesional: las mujeres se sintieron valoradas, reconocidas y habilitadas para ocupar roles de mayor responsabilidad.

En términos generales, la satisfacción reportada indica que el proyecto no solo cumplió con sus objetivos técnicos, sino que generó un impacto positivo en la autoestima laboral y en la construcción colectiva de liderazgo femenino dentro del sector.

1.6. Conclusiones y lecciones aprendidas

La implementación del proyecto permitió identificar una serie de aprendizajes relevantes tanto para la comprensión de la situación de las mujeres en la actividad pesquera como para el diseño de futuras acciones formativas y de acompañamiento. A partir del análisis conjunto de la encuesta inicial, la encuesta final, las entrevistas individuales y la experiencia, se destacan los siguientes:

1.6.1. Existía un interés concreto y sostenido de espacios formativos y de participación específicos para las mujeres del sector.

El alto nivel de interés inicial, sumado a la participación constante durante el taller, mostró que la propuesta respondía a una necesidad real. Muchas participantes manifestaron no haber contado previamente con instancias centradas en liderazgo, negociación o comunicación orientadas a su realidad laboral. La convocatoria evidenció que, cuando el contenido es pertinente y contextualizado, las mujeres se comprometen activamente con la formación.

Este interés, a lo largo de los encuentros, se fue profundizando porque en palabras de las mujeres cursantes, no sólo accedían a nuevos conocimientos, sino fueron apropiándose del espacio para la expresión y escucha de problemáticas comunes.

1.6.2. La formación fortaleció la autonomía profesional y la confianza subjetiva.

Los cambios observados entre la encuesta inicial y final, así como las narrativas surgidas de las entrevistas y los encuentros, evidenciaron un incremento en la seguridad personal, la capacidad de intervenir en situaciones de conflicto y el conocimiento de herramientas vinculadas con el liderazgo. Las participantes pudieron traducir contenidos teóricos en estrategias concretas para afrontar escenarios laborales complejos.

1.6.3. Las trayectorias laborales feminizadas continúan marcadas por desigualdades estructurales.

En todos los instrumentos utilizados como en la experiencia de los encuentros se reiteró que las mujeres acceden mayoritariamente a tareas de procesamiento, administración o apoyo logístico, mientras que los puestos embarcados y de mayor jerarquía siguen fuertemente masculinizados. La formación actuó como un espacio para comprender estas desigualdades, analizarlas críticamente y reconocer mecanismos institucionales y culturales que las reproducen.

1.6.4. La toma de conciencia sobre sesgos y barreras permitió ampliar el repertorio de estrategias de acción.

Las entrevistas, encuestas y participación en la capacitación mostraron que el taller habilitó la identificación de prácticas discriminatorias antes naturalizadas. Las mujeres expresaron haber adquirido un marco conceptual para leer su experiencia laboral de manera menos individualizada y más estructural. Esto se tradujo en una mayor capacidad para plantear demandas, intervenir en conversaciones laborales y reconocer sus derechos.

1.6.5. La creación de un espacio seguro entre mujeres generó efectos subjetivos de alto impacto.

La posibilidad de intercambiar experiencias, compartir dificultades y construir reconocimiento mutuo fue señalada como uno de los aspectos más valiosos del proceso formativo. Este componente relacional contribuyó a mejorar la autoestima profesional, reducir sensaciones de aislamiento y fortalecer redes informales de apoyo dentro del sector.

1.6.6. Persisten condiciones estructurales que limitan la continuidad en procesos formativos.

Responsabilidades de cuidado, dificultades de acceso al transporte, horarios laborales extensos y rotativos fueron mencionados como obstáculos frecuentes. La alta permanencia alcanzada debe interpretarse a la luz de estos condicionantes: sugiere que el formato elegido resultó adecuado, pero también que futuras iniciativas deberán seguir atendiendo a estas restricciones.

1.6.7. El taller operó como un espacio de profesionalización en un sector con baja oferta de formación específica.

Las mujeres destacaron la relevancia de incorporar conocimientos sobre derechos laborales, herramientas de comunicación, negociación y liderazgo en un ámbito donde habitualmente no se promueven estas competencias. Varias entrevistadas señalaron que esta formación constituye un diferencial para proyectarse hacia roles de mayor responsabilidad.

1.6.8. Las narrativas empresariales y gremiales sobre el valor del trabajo femenino requieren ser revisadas críticamente.

En las entrevistas aparecieron discursos positivos sobre la “organización”, “responsabilidad” o “detallismo” de las mujeres. Si bien estos atributos se valoran, muchas veces se inscriben en estereotipos que no cuestionan la desigual distribución de poder ni la segmentación laboral. La formación contribuyó a problematizar estos supuestos.

1.6.9. El modelo de intervención mostró potencial de réplica y ampliación.

La experiencia demostró que es factible implementar dispositivos breves de formación en liderazgo con impacto perceptible en un sector masculinizado. Los aprendizajes indican que iniciativas similares podrían desarrollarse en otros puertos o segmentos de la cadena pesquera, incorporando adaptaciones según las características locales.

Estas acciones de capacitación e intervención necesariamente requieren con-

tinuidad, tanto en réplicas de lo realizado con la aplicación de mejoras, como en la profundidad de temas específicos que fueron visibilizados en los diferentes encuentros. El trabajo futuro tiene que poner en valor la experiencia y fomentar mayor involucramiento de las participantes, asumiendo roles de destinatarias pero también de pareja pedagógica en las capacitaciones.

1.6.10. El abordaje de temas sensibles requiere modalidades que garanticen confidencialidad y contención emocional

Durante el módulo dedicado a normativas, derechos laborales y situaciones de vulneración, se observaron ciertas reservas de las participantes para compartir experiencias vinculadas a acoso, discriminación o situaciones sensibles atravesadas en sus trayectorias laborales. Las entrevistas individuales permitieron comprender que algunas de estas vivencias habían sido significativas y que su tratamiento demanda condiciones específicas de seguridad emocional.

Si bien la modalidad virtual facilitó la participación y resultó pertinente para la transmisión de contenidos generales, la experiencia mostró que no todos los temas pueden ser trabajados con igual profundidad en entornos remotos. En particular, los contenidos relacionados con derechos, violencia de género o prácticas de acoso requieren ámbitos que aseguren privacidad, confidencialidad y acompañamiento profesional adecuado. En la virtualidad, factores como la presencia de convivientes, la imposibilidad de controlar el entorno o la exposición involuntaria pueden limitar la expresión y, en algunos casos, generar incomodidad o riesgo.

Esta experiencia permitió reconocer que ciertas temáticas vinculadas a género y trabajo se benefician de dispositivos presenciales o híbridos, donde sea posible garantizar escucha, contención y resguardo. La virtualidad continúa siendo un recurso valioso para ampliar el acceso, pero no sustituye la necesidad de espacios cuidadosamente diseñados cuando se abordan problemáticas sensibles que afectan la trayectoria y el bienestar de las mujeres en el sector pesquero.



1.6.11. A modo de cierre

“Hoy 15 de noviembre se da por terminado el taller, dejando en nosotras, momentos y aprendizajes inolvidables. Pero también el inicio de grandes proyectos. Agradecemos esta posibilidad de visibilizar a la mujer que navega y esperamos que sigan haciendo estos talleres hermosos” Muchas gracias. (Ivana, Roxana y Macarena)

“Que este curso sea la primera de muchas decisiones valientes, la base para seguir abriendo rutas de un sector que necesita la visión, la capacidad y la fuerza que cada uno aporta. Sigamos analizando, conectadas, aprendiendo y liberando con convicción.” (Yanina T.)

“Gracias a todas las mujeres que hoy se animaron a realizar este curso de liderazgo, hoy puedo decir que elijo hacerlo, porque quiero liderar con claridad, integridad y coraje. Las mujeres del mar no somos una excepción, somos el futuro de este sector. Yo estoy lista para ocupar ese puesto, y estoy segura que cada una de ustedes también lo están. Gracias a las profes por la dedicación y tanta profesionalidad.” (Yanina S.)

[...] Mujeres es hora de liderar con pasión, con determinación y con corazón. Es hora que nuestros sueños se conviertan en realidad. Así que levanta la cabeza y sonríe, di: Yo puedo, Yo quiero, Yo voy a hacerlo. (Aixa)

Desde el equipo de trabajo que llevamos adelante este proyecto y a la luz de la experiencia intensa y transformadora sabemos que es necesario intensificar y dar continuidad a estas acciones ampliando la comunidad de las mujeres y plantear la formación mediante otros roles dentro de las acciones futuras, involucrándolas en nuevas propuestas y como mentoras.

Como cierre, y en forma externa al proyecto, pero simultánea, el 8 de noviembre se abrió el Centro de Formación SICONARA, a la Noche de los Museos. Esa noche escuchamos y vimos frases de las mujeres entrevistadas que se iban proyectando en la sala “Mujeres de la pesca: voces que resisten” junto con seis imágenes digitalizadas que representaban ese momento en cada una de ellas.



1.7. Bibliografía

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158.
- Aguado Bloise, E. y Ballesteros Doncel, E. (Coords.) (2018). Segregación ocupacional. Participación y reconocimiento de mujeres empleadas en trabajos de dominación masculina. Valencia España: Tirant lo Blanch.
- Aguilar-Cunill, C. y Brunet Icart, I. (2018). Masculinidad y trabajo industrial. Una exploración de sus vínculos, *Lan Harremanak*, 40, 115-137.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista internacional del trabajo*, 116 (3), 343-370.
- Ballesteros Doncel, E. (2015). Barreras de acceso a las mujeres en el empleo ferroviario. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 121, 119-137.
- Colli, M., Risaro, M. y Allan, J. (2024). Aprovechar el viento a favor. Oportunidades para el desarrollo del sector pesquero acuícola. *FUNDAR*.
- Cutuli, R. (2019). Del trabajo a la casa. Mujeres y precarización laboral en la industria pesquera marplatense (1990-2010). *EUDEM*.
- Barrionuevo, N. (2017). Notas sobre formas de la legitimación de las desigualdades de género en una ciudad petrolera patagónica. *Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*, 11(1), 39-47.
- Dirección Nacional de Estudios Regionales y Cadenas de Valor (2024). Informes de cadenas de valor. Pesca y Acuicultura. Dirección Nacional de Estudios Regionales y Cadenas de Valor, Ministerio de Economía.
- Federici, S. (2024). Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria. Buenos Aires Argentina: Tinta Limón.
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de Trabajo*, 4(6), 83-99.
- Fraser, N. (2023). Capitalismo caníbal. Qué hacer con este sistema que devora la democracia y el planeta, y hasta pone en peligro su propia existencia. Siglo XXI.
- Kanter, M. (1977). Some effects of proportion on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 965-990.
- Méndez, F. M. (2022). Diagnóstico integral sobre la participación y representación de las mujeres y personas LGTBIQ+ en el sector pesquero del litoral marítimo.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, FAO y FMAM.
- Palermo, H. (2017). La producción de la masculinidad en el trabajo petrolero. Editorial Biblos.

- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510–531
- Sánchez Bilbao, P. (2018). Why are you making a fuss about this, woman? Segregación ocupacional horizontal y vertical: Visión global del problema y cómo afecta a las mujeres que ejercen el periodismo. Universidad del país Vasco: Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.
- Schulze, M.S. y Azcárate, J. (2022). División sexual del trabajo en la industria pesquera argentina. Exploraciones empíricas con relación a las reformas de la Ley de Pesca N.o 24922. *Estudios del trabajo*, 63, 1-26.
- Scott, J. (1986). "Gender: A Useful Category of Historical Analysis." *American Historical Review*, 91(5), 1053–1075.
- Subsecretaría de Asuntos Portuarios, PBA (2023). Puertos en clave de géneros. Actualización del relevamiento de géneros en el ámbito portuario. Subsecretaría de Asuntos Portuarios. Ministerio de producción, ciencia e innovación tecnológica.
- Tilly, C. (2010). La desigualdad persistente. Manantial.



www.cfpsiconara.com.ar



centrodecapacitacion@siconara.org.ar



54 11 5155-0686