

## Mujeres dirigiendo la ciencia y la tecnología

**Resumen:** Daniela Castro es Secretaria de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa. Ana Franchi es presidenta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Mirta Iriondo preside la Fábrica Argentina de Aviones (FAdeA). Celeste Saulo es directora del Servicio Meteorológico Nacional (SMN). Adriana Serquis es presidenta de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA).

### Women leading science and technology

**Abstract:** Daniela Castro is Secretary of Research, Industrial Policy and Production for Defense. Ana Franchi is president of the National Council for Scientific and Technical Research (CONICET). Mirta Iriondo chairs the Argentine Aircraft Factory (FAdeA). Celeste Saulo is director of the National Meteorological Service (SMN). Adriana Serquis is president of the National Atomic Energy Commission (CNEA).

**Keywords:** scientific-technological policy, Argentina, gender equality in S&T, glass ceiling.

### Mulheres liderando ciência e tecnologia

**Resumo:** Daniela Castro é Secretária de Pesquisa, Política Industrial e Produção para a Defesa. Ana Franchi é presidente do Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Técnicas (CONICET). Mirta Iriondo preside a Fábrica de Aeronaves Argentina (FAdeA). Celeste Saulo é diretora do Serviço Meteorológico Nacional (SMN). Adriana Serquis é presidente da Comissão Nacional de Energia Atômica (CNEA).

**Palavras-chave:** política científico-tecnológica, Argentina, equidade de gênero em C&T, teto de vidro.

Daniela Castro  
Ana Franchi  
Mirta Iriondo  
Celeste Saulo  
Adriana Serquis

Entrevista a cargo de Gabriel  
Bilmes y Santiago Liaudat.

Año 4 N°7 Noviembre 2021

Fecha de recibido: 10/08/2021

Fecha de aprobado: 04/10/2021

<https://doi.org/10.24215/26183188e059>

<https://revistas.unlp.edu.ar/CTyP>

ISSN 2618-3188



Esta obra está bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es\\_AR](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es_AR)



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA



*Daniela Castro, Ana Franchi, Mirta Iriondo,  
Celeste Saulo y Adriana Serquis*

# Mujeres dirigiendo la ciencia y la tecnología

*Entrevista a cargo de  
Gabriel Bilmes y Santiago Liaudat*

Daniela Castro es Secretaria de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa. Ana Franchi es presidenta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Mirta Iriondo preside la Fábrica Argentina de Aviones (FAdeA). Celeste Saulo es directora del Servicio Meteorológico Nacional (SMN).

Adriana Serquis es presidenta de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA).

**CTyP: ¿Cómo se vinculan proyecto nacional, políticas de ciencia y tecnología y equidad de género?**

**Castro:** Nosotras somos mujeres que tenemos una convicción política. Está muy claro en nuestras historias de vida. Esa convicción política nos lleva a discutir de qué manera se desarrolla el país. Es imposible pensar un modelo de país sin políticas que realmente permitan incluir a todos y todas las personas que integran esa sociedad y ese modelo de desarrollo. Sí, hay deudas pendientes, pero nuestro país avanzó mucho. Por ejemplo, hemos adherido a tratados internacionales, tenemos leyes propias, locales. Ahora, es real que todavía las mujeres tenemos que romper y atravesar muchas barreras en todos los ámbitos. Por ejemplo, en lo laboral, pensemos en la diferencia de salarios entre mujeres y varones; en la conducción política es evidente y ni hablar de las grandes problemáticas que nos atraviesan, como la violencia de género. Entonces todos estos elementos son por los que trabajamos y esta visión de que hay desarrollo en la medida en que hay también equidad, en la medida en que hay derechos, ejercicio efectivo de derechos. Es fundamental poder pensar las políticas desde esta mirada de equidad de género. Es una agenda que hoy está presente, pero no hace tanto tiempo es así, y ha tenido que ver claramente con las luchas, con poder hacer presente y visibilizar en la discusión las problemáticas de las mujeres y la necesidad de que podamos tener una mayor participación.

**Saulo:** Deseablemente se tienen que articular como una orquesta, como parte de una orquesta. Creo que en este contexto político hay una muy buena articulación, por lo menos uno ve acciones concretas que hablan de que el proyecto nacional ha entendido que no hay progreso sin apuntalar al sector científico-tecnológico, y también ha entendido que la equidad de género y la igualdad de oportunidades

es un hecho sobre el cual todos tenemos que tratar de llevar adelante nuestras políticas. Por ejemplo, tenemos a los grandes cuadros científico-tecnológicos de la Argentina concentrados en las universidades y en el CONICET. La pregunta que uno se hace es “¿no hay otros lugares donde también se pueden desarrollar actividades científico-tecnológicas?”. Sí, hay 16 organismos del sistema científico-tecnológico nacional que están necesitando esos cuadros. Es una pregunta, como siempre, de estrategia ¿cómo lo vas a hacer? ¿Qué vas a priorizar? Bueno, eso es parte de la política y el proyecto nacional y hay que saber adaptarse y adecuarse a eso. La creación del Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad señala que está en la agenda del gobierno, lo cual no quiere decir que eso esté totalmente replicado a nivel de todos los organismos. Es una deuda que tenemos. Como todo proceso va a ir pasando de a poco que existan direcciones dentro de todos los organismos que se ocupen de los temas de género y diversidades, porque si no es muy difícil que las cosas sucedan por más que uno tenga las ganas de que suceden.

**Iriondo:** Primero hay que definir proyecto nacional y tecnología, para después hablar de las políticas de género relacionadas con este proyecto. Como país tenemos que tener autonomía tecnológica. La autonomía tecnológica está muy relacionada no solamente con la soberanía, sino también con la estructura industrial de nuestro país. Es decir, cómo lograr poder incursionar, sobre todo mediante el entramado de PyMEs de tecnología, en la frontera del conocimiento, y cómo eso puede generar valor, trabajo y mejorar nuestra balanza comercial. Eso es muy importante, porque uno de los problemas estructurales que tenemos es la falta de dólares. La industria necesita de maquinaria, la maquinaria y ciertas tecnologías se importan, y eso no mejora nuestra balanza de pago. Esto es un proceso lento, pero es necesaria la formulación de esta autonomía



**Daniela Castro**  
Secretaria de Investigación,  
Política Industrial y  
Producción para la Defensa

### ***CTyP: ¿Podrías presentarte?***

Soy politóloga, egresada en 2010 de la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ), con orientación en políticas públicas, y originaria de Caucete. Participé en la Juventud Peronista de San Juan y fui en su momento la primera joven mujer en la conducción provincial. Trabajé muchos años en el Ministerio de Desarrollo Social de San Juan. También fui becaria del Instituto Nacional del Cáncer. En paralelo, me fui insertando como docente e investigadora en la UNSJ. Actualmente curso la Maestría en Defensa Nacional en la Universidad de la Defensa Nacional (UNDEF). Entre 2012 y 2013, cuando se creó la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia, fui Directora de Promoción Científica y Cooperación Internacional. En 2013 fui electa Diputada Nacional y reelecta en 2017. En la Cámara Baja presidí durante cuatro años la Comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. A fines de 2019, el Ministro de Defensa, Agustín Rossi, me convocó para integrar su equipo como Secretaria de Investigación, Política Industrial y Producción para la Defensa. Además, sigo coordinando la Comisión de Ciencia y Tecnología del PJ, que creamos hace unos años.

### ***CTyP: ¿Qué políticas te propones impulsar durante tu gestión?***

Nuestra secretaría tiene como objetivo la formulación de políticas y la elaboración de marcos generales de implementación de la política de CyT e innovación para la defensa. Nuestra primera tarea fue hacer un diagnóstico de este sector, integrado, por un lado, en lo productivo, por FAdeA, astilleros Tandanor, Fabricaciones Militares, la constructora Coviara, y los proveedores de estas empresas. Por otro lado, en lo que implica la generación de conocimiento CyT, por el Servicio Meteorológico Nacional (SMN), el Instituto Geográfico Nacional (IGN), el Servicio de Hidrografía Naval (SHN) y el Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa (CITEDEF). Este último es el organismo que tiene *per se* el trabajo en tecnologías relacionadas directamente con el instrumento militar. En una segunda etapa hemos buscado fortalecer la articulación interna como parte de un sistema para la defensa que estuviese integrado al sistema nacional de CyT. En relación con esto, quiero destacar el Plan de Fortalecimiento de los Recursos Humanos de los Organismos de CyT de la Administración Pública Nacional "Mil científicos y científicas para el desarrollo nacional". Es un paso muy importante para fortalecer lo interno en los distintos organismos de defensa y, en lo externo, nos permite entendernos como parte del sistema CyT de la Argentina. Por último, la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), que emitió el Presidente de la Nación como Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, nos propone un desafío como área de planificación y de gestión, con el objetivo de aportar elementos para lograr la soberanía tecnológica y la innovación como meta. Estos son los dos pilares sobre los que asentamos nuestra gestión.

tecnológica como meta, y la relación con el sistema productivo y con las PyMEs, que son las que tienen territorialidad y dan sustento al empleo. Esa es la relación que encuentro entre hablar, en general, de proyecto nacional y hablar, en particular, de la tecnología y su relación con el proyecto nacional. Por supuesto, las políticas de género tienen que estar presentes en este terreno también. Eso es complejo. Si te fijás, por ejemplo, en las facultades de ingeniería, las mujeres no eligen estas carreras. La pregunta es: ¿por qué? ¿Cómo atacar este problema? Siempre he considerado que eso está muy relacionado con la educación desde la infancia, inclusive con los juegos infantiles. Esas diferencias en cómo acercarse a la tecnología se saldan solamente con la educación y se debe comenzar por no diferenciar entre niña y niño en los juegos y en cómo incorporan el conocimiento. No hay juegos infantiles, así como tampoco carreras universitarias, de varones y de mujeres. Son patrones culturales que deben ir cambiando. Y hay un problema más profundo. Siempre dicen detrás de un gran hombre hay una gran mujer. Bueno, detrás de una gran profesional también hay otra mujer: la que cuida los niños, la que hace las compras, la que hace la comida. Ese esquema es muy difícil de romper. Entonces cuando hablamos del acceso a la educación superior, no hay solo cuestiones culturales, sino también problemas de a qué clase social pertenece esa mujer.

**Franchi:** Con el tema de género, la Argentina es particular. En CONICET somos mayoría las mujeres, más o menos el 53% en investigadores/as y un 60% en becarias/os. Eso cambia un poco según la disciplina. En los países centrales, a lo sumo, hay un 35% de mujeres en ciencia y tecnología, incluso menos. UNESCO nos ha premiado por este tema. Ahora bien, cuando empezamos a hilar fino, el problema es en dónde están las mujeres. Al igual que en las universidades, las mujeres ocupan mayoritariamente las categorías más bajas del CONICET. En

la categoría más alta, investigadores/as superiores, solo hay un 25% de mujeres. Y no es un tema etario, porque cuando esas mujeres ingresaron a la carrera, ya había por lo menos un 40% de mujeres. En los lugares de gestión es más problemático. De nuestras unidades ejecutoras, un 25% está dirigido por mujeres, yo soy la segunda presidenta del CONICET, nuestro directorio de ocho miembros tiene sólo dos mujeres y ninguna por los cuatro lugares que representan a las/os investigadoras/es (una está por la industria y la otra por el COFECyT). En las universidades es más grave aún. La enorme mayoría de las/os estudiantes y las/os docentes son mujeres, pero solo hay un 12% de rectoras. ¿Eso es incompatible con un proyecto nacional, con un país más autónomo, más soberano? Yo creo que no existe un país autónomo y soberano, sin que sea más paritario, que sea inclusivo. Para mí es incompatible pensar en un país más justo sin tomar en cuenta estos temas. Hablamos de un país con menos asimetrías geográficas y temáticas. Ahora incluimos también asimetrías de género.

**Serquis:** En la CNEA la realidad es un poco más injusta que la que describe Ana. Tenemos un 34% de mujeres. Porcentaje que tiene perspectivas de empeorar. Los ingresos de los últimos años son de egresados/as de los institutos de la propia CNEA, que tienen, a su vez, un porcentaje aún menor de mujeres. En el Instituto Balseiro hay apenas entre un 10-15% de mujeres, dependiendo de la carrera. En el Instituto Dan Beninson es un poco mejor. Pero son porcentajes menores, por ejemplo, respecto de los que hay en las carreras de física en las universidades. Y como los ingresos se hacían desde los institutos solamente, los porcentajes fueron empeorando en la CNEA. Sobre todo en el área técnica de la institución. Hay mucho para trabajar con el tema de los sesgos en la institución. Me han criticado muchísimo por proponer la idea de cupos o discriminación positiva. Pero, si uno se pone a mirar estudios, es la



**Ana Franchi**  
Presidenta del CONICET

### ***CTyP: ¿Podrías presentarte?***

Soy doctora en química biológica por la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la UBA. Mientras terminaba mi tesis empecé a estudiar sociología, también en la UBA. Terminé la carrera, pero nunca trámite el título. Desde que era becaria estuve asociada a las tareas gremiales. Fui delegada de ATE durante mucho tiempo. Dejé de estar afiliada recién cuando asumí como presidenta del CONICET en 2019, porque considero que no es compatible. Siempre participé desde el llano en diversas actividades sociales y políticas. Y me identifiqué por muchos temas, no sólo por el apoyo a la ciencia y la tecnología, con el proyecto de Néstor y Cristina Kirchner. Luego, durante los años del macrismo, participé en muchas actividades de resistencia a las políticas que ese gobierno adoptó para la CyT y en otros temas también. Tenía la experiencia de los noventa, cuando nos mandaron a lavar los platos. Así nos formamos muchas y muchos, en la resistencia.

### ***CTyP: ¿Qué políticas te propones impulsar durante tu gestión?***

En parte vinimos a reparar cuatro años terribles. Cuando empezamos a recorrer los institutos encontramos que hubo una parálisis tremenda. Sumado a situaciones muy complejas que fueron acompañadas de maltrato hacia la gente desde el gobierno y los medios de comunicación. Recuerden que nos decían que éramos el “ñoquicet”, que hacíamos pavadas, que no trabajábamos. La reparación tiene que ver con eso y no se puede resolver tan rápido, porque además la parálisis y desarticulación macrista estuvo asociada a una política económica desastrosa, que nos llevó a un brutal endeudamiento externo, a una caída salarial general. Y después vino la pandemia. Ni siquiera cuando armamos la Unidad Coronavirus en el MINCyT nos imaginábamos la magnitud y la extensión de la pandemia. La prioridad pasó a ser cómo hacer que la comunidad CyT fuera menos afectada y, al mismo tiempo, diera respuestas a la sociedad en términos de herramientas para enfrentar la pandemia. Por fuera de esto, entre los temas que me interesa abordar durante mi gestión, están las asimetrías entre las provincias e incluso dentro de las provincias. Asimetrías en cantidad de investigadores, en capacidades y recursos para hacer investigación. También están las asimetrías temáticas. Lo cual nos lleva a otro tema central: en investigación tenemos una agenda que responde más a los países centrales que a nuestras necesidades. Si se evalúa contando publicaciones, lo que más reditúa es investigar temas que se investiguen en los países centrales. Si un/a investigador/a toma un tema referido a una demanda o una necesidad específica de nuestro país o de nuestra región muchas veces eso no es fácil de publicar. Tenemos un discurso que dice, por un lado, que eso está bien, pero después se la/o castiga en la evaluación. Son cuestiones que vienen asociadas: las asimetrías geográficas, las asimetrías temáticas, la política de evaluación. Incluso qué premiamos y qué no premiamos. Mi idea es sencilla: la ciencia y la tecnología deben servir para que la gente viva mejor. ¿Cómo? Asegurando las posibilidades de acceso a los derechos básicos. La CyT no pueden resolver todas las carencias, pero pueden ayudar. Eso implica muchos cambios en la mentalidad de nuestros investigadores e investigadoras. Y es preciso que la CyT sean una política pública que sobreviva a los cambios de gobiernos. ¿Cómo logramos eso? La reciente sanción de la Ley 27.614 de Financiamiento es fundamental. Pero además necesitamos que si viene un gobierno y quiere incumplirla, haya un pueblo que salga a defenderla, como ha salido a defender la educación pública, los derechos humanos, etc. Eso va a ocurrir si siente que la ciencia y la tecnología afectan su vida. Y no es un paper el que afecta la vida de la población. Hay que transmitir que la CyT pueden tener un impacto en sus vidas, pero, además, hay que hacer que ese impacto contribuya a que vivan mejor.

única forma de cambiar este panorama. La Unión Europea y otros países aplican discriminación positiva para garantizar cierta paridad en los congresos, en los proyectos, en las direcciones. Además, si los talentos y capacidades están equirrepartidos entre los géneros, y te quedás solo con uno de los dos, evidentemente te estás perdiendo un porcentaje de gente muy buena. Creo, como parte de esta sociedad, que estos movimientos vinieron para quedarse y espero que podamos hacer una diferencia para las próximas generaciones. Hay que unir esfuerzos, armar redes. En el sector nuclear, por ejemplo, hace unos años se empezó a trabajar en conjunto a nivel internacional en un movimiento llamado Women in Nuclear Global (WiN Global).

**CTyP: ¿Cómo fue transitar sus caminos de formación y desarrollo (académico, político e institucional) como mujeres?**

**Saulo:** Cuando hago un poco de introspección, como cuando hice algunos cursos con la Ley Micaela, empecé a darme cuenta de dónde vienen algunas cosas. Mi abuela nació en 1900. Era maestra y culminó su carrera como directora de escuela. Así que yo ya tenía en mi familia muy tempranamente un rol de una mujer que trabajaba, estaba casada y tenía hijos. Mi mamá se separó de mi papá y, para mí, fue lo más natural del mundo que mi mamá trabajara y que tuviera su independencia, su criterio y su manera de ver las cosas. Eso me dio una imagen fuerte de mujer. Cuando tuve que estudiar tuve apoyo absoluto de mi madre y de mi padre, ambos me dejaron elegir lo que yo quisiera. Toda mi educación transcurrió en la esfera pública. Tuve libertad para definir lo que quería ser. Elegí casarme, elegí ser mamá bastante joven, y tuve un esposo y su familia que me bancaron también en esta elección y en poder sostener un proyecto familiar con un proyecto personal profesional. Sí tengo que decir, como experiencia a transmitir, que las mujeres, por lo menos de mi generación, cuando

elegimos ser madres tenemos que saber que en la carrera por algún tiempo vamos a ser menos competitivas. Se demora más cuando se elige dedicarle parte importante del tiempo a un proyecto familiar. Por otra parte, para mí fue muy facilitador que la facultad tuviera una guardería. El CONICET te exige papers, papers, papers. Yo adopté un perfil más diverso, salí de mi hiperespecificidad, empecé a interesarme por distintas cosas. Mi productividad en términos de número de papers no era lo que más me motivaba, por eso empecé con la gestión. El sistema no valoriza los perfiles que se diversifican. La gestión de la ciencia, por caso, no es un perfil que nuestra sociedad académica premie. Además, los cargos más altos siempre fueron para los varones en el ámbito de exactas y en el CONICET. Pero, en mi época, se pagaban muy malos sueldos en CyT. En meteorología, en particular, pasó que muchos hombres se fueron de este ámbito. Así que quedamos casi todas mujeres. Viajaba por el mundo y me preguntaban: “¿qué pasa en Argentina? ¿Fabrican mujeres meteorólogas?”. Eso ahora cambió, pero en mi generación el ambiente era predominantemente femenino. La pésima política salarial que padeció el sector científico tecnológico durante mucho tiempo favoreció eso. Y la posibilidad de encontrar un trabajo en meteorología por fuera del ámbito público era nula.

**Serquis:** A veces una lo minimiza e invisibiliza ciertos problemas, hasta que nos damos cuenta que ya no podemos meter debajo de la alfombra ciertas cosas que nos pasan. Cuando una revisa el camino te das cuenta, por ejemplo, que muchas veces atendiste el teléfono y te trataron de secretaria por ser mujer, o que sos la persona a la que le toca limpiar las cosas, anotar, ordenar, organizar. Hasta el hecho de sentirte culpable cuando te preguntan: “¿y con quién dejaste a tus hijos?” si vas a un congreso. Pregunta que jamás le hacen a tu pareja. Esas cosas nos marcan y nos generan ese tipo de sentimiento de culpa. Pero me llena de satisfacción ver que esas cosas van



**Mirta Iriondo**  
Presidenta de la Fábrica  
Argentina de Aviones (FAdeA)

### ***CTyP: ¿Podrías presentarte?***

Soy doctora en matemática aplicada a la tecnología. Estudié en Suecia. Me fui allá como refugiada, después de haber estado un año y medio en el campo de concentración “La Perla”. Antes había sido militante del Peronismo de Base. Me fui con dos hijos muy chiquitos y, en Suecia, tuve una tercera hija. Regresé en 1996, con una beca CONICET, para hacer un posdoctorado en la Facultad de Matemática, Astronomía, Física y Computación de la Universidad Nacional de Córdoba (FAMAF). He sido docente en distintas universidades nacionales e investigadora del CONICET. En 2007, Nilda Garré me invitó a participar del Ministerio de Defensa. Fui primero Directora General de Planificación Industrial y Servicios para la Defensa y, posteriormente, Subsecretaria de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico. Luego, volví a Córdoba, donde fui la primera mujer electa como decana de FAMAF. En 2019 el Ministro de Defensa, Agustín Rossi, me convocó para dirigir la FAdeA.

### ***CTyP: ¿Qué políticas te propones impulsar durante tu gestión?***

FAdeA es una empresa, así que hacemos más desarrollos tecnológicos que ciencia. Tenemos cerca de doscientos ingenieros. Nuestro objetivo es que la ingeniería sea una unidad de negocios en el sentido de generar desarrollos tecnológicos vinculados con la industria aeronáutica. Nos proponemos impulsar, además, el desarrollo local de proveedores PyMEs relacionados con nuevas tecnologías, en el marco de proyectos como el de los aviones Pampa y el IA100. Estamos certificados como proveedor de la empresa brasilera Embraer, lo que nos ha ayudado a mejorar nuestros estándares de calidad y cumplir con normas internacionales. Por otra parte, estamos reactivando proyectos que habían sido discontinuados durante la presidencia de Macri, como el desarrollo del IA100, donde logramos incorporar a un grupo de ingenieros que estaban en la empresa al comienzo del proyecto y se tuvieron que ir por la crisis. Hoy colaboran con nosotros a través de una pequeña empresa que crearon, que va a ser proveedora de materiales compuestos. En este ejemplo se ve cómo el desarrollo tecnológico puede traccionar a pequeñas PyMEs, no solo para proveer al Estado, sino también para otro tipo de desarrollos tecnológicos.

cambiando. Reconocerlas a veces cuesta mucho. Es muy difícil superar el síndrome del impostor, sentir que no estás donde creés que tenés que estar, sentir que estás “de prestado”. Es muy difícil lidiar con eso. Mucho más fácil es verlo en otra compañera y ayudarla. Decirle: “no, vos tenés esa capacidad, no tenés que dudar de eso”. Pero cuando te pasa a vos misma, no es tan fácil. Y, a medida que vas teniendo ciertas posiciones de jerarquía o de responsabilidad, – más que de poder, porque las mujeres las ejercemos más desde la responsabilidad que desde el poder- te das cuenta de que ciertas cosas que te dicen las personas que están en puestos por debajo del tuyo no se animarían a decírtelas si fueras un hombre. Desde el principio te enfrentás con esa discriminación y la seguís sufriendo a medida que seguís y asumís cargos con más responsabilidad. No importa la posición en la que estés. Es difícil a veces enfrentarse a esas cosas permanentemente.

**Franchi:** Siempre me acuerdo de una entrevista que hicimos cuando recién comenzamos con la Red Argentina de Género, Ciencia y Tecnología (RAGCyT). Era a varias científicas: Emma Pérez Ferreira, la primera presidenta de la CNEA, Martha Gimeno, investigadora superior de CONICET, Juana María Pasquini, la primera decana de la democracia en la UBA, y Gloria Dubner, astrónoma reconocida. Ella me dijo: “nunca pude mostrar en mi trabajo que era una investigadora como el resto y no una mamá que investigaba y en mi casa que no era una trabajadora que no se podía ocupar de ser madre” Y le pregunté: “¿y hace falta poder mostrarlo?”. En mi generación queríamos demostrar “yo puedo”. Y, como puedo, tengo que ir a todas las cosas, a la reunión escolar, a la excursión y, al mismo tiempo, cumplir con todo lo que había que cumplir como trabajadora de la ciencia. Eso es muy desgastante. Pero lo teníamos tan naturalizado que lo hacíamos y no lo cuestionábamos lo suficiente. En este tema creo que estamos un poco mejor. Nosotros no teníamos muchos modelos. Tratar de ser una

mamá distinta, una trabajadora de ciencia distinta, sin tener modelos, era muy difícil. En una encuesta que hicimos con la RAGC y Ten 1996-1997 descubrimos que las mujeres que llegaban más alto en la ciencia eran solteras, no así los hombres. Solo un 8% de los/as investigadores/as superiores en ese momento eran mujeres. Y tuvieron que sacrificar muchas cosas en su vida privada para llegar a serlo. Encontrar el modelo, el equilibrio, es muy difícil. Y luego está el tema de la relación con los hombres de nuestro mismo ámbito laboral. Hay muchos micromachismos y discriminaciones. Por ejemplo, en los horarios de las reuniones o en la división de tareas. Y la peor respuesta es “no me di cuenta”. Si no te das cuenta de una discriminación es porque no estás del otro lado, del lado del que la sufre. Tener conciencia de género nos permite empezar a pensar “esto no es justo” y darnos cuenta que no es tu problema personal, sino una situación que no favorece la permanencia o la promoción de las mujeres.

**Castro:** En lo académico, no detecto una barrera por ser mujer. Sí hay mayores dificultades en el ámbito político. Lo digo desde mi experiencia de mujer joven que fue la primera conducción femenina de la JP provincial. Nos tocó, por suerte, una etapa donde había muchos derechos ganados para las mujeres, muchas batallas dadas con el triunfo de la mujer como protagonista. Pero hay todavía barreras para las mujeres, sobre todo en la consideración del liderazgo femenino. Ese es el punto: ¿las mujeres pueden conducir? ¿Con qué estilo de conducción? Ahí es donde una vivencia mayores dificultades: la mujer tomando decisiones. Las mujeres somos capaces de estar al frente, de conducir, de liderar. Hemos tenido en la historia de Argentina dos liderazgos femeninos sumamente importantes: Evita y Cristina. Eso marcó un punto muy importante en la participación femenina. En lo personal, cuando estuve en el triunvirato de conducción de la JP, Cristina era nuestra presidenta. Eso nos marcó fuerte y fue muy impor-



**Celeste Saulo**  
Directora del Servicio  
Meteorológico Nacional (SMN)

### ***CTyP: ¿Podrías presentarte?***

Soy doctora en ciencias de la atmósfera por la FCEyN-UBA. Fui becaria del CONICET, luego desarrollé una carrera docente, de investigación y gestión en la Universidad y en 2002 ingresé como investigadora al CONICET. En 2009 fui elegida para dirigir el Departamento de Ciencias de la Atmósfera y los Océanos de la FCEyN-UBA, desde donde me propuse trabajar el problema de la escasez de recursos humanos con que cuentan estas áreas del conocimiento. En 2014, asumí como directora del Servicio Meteorológico Nacional (SMN) y desde entonces estoy al frente de este organismo. ¡Soy la primera mujer que lo dirige en sus 149 años de historia! Durante mi gestión empezamos a trabajar sobre el aspecto internacional, donde tomé un rol activo, ya que quien dirige el SMN representa al país ante la Organización Meteorológica Mundial (OMM), una de las agencias especializadas de las Naciones Unidas que reúne 193 miembros. En 2015 me integré a su Consejo Ejecutivo y en 2018 asumí como vicepresidenta de ese organismo. En ese rol también me tocó ser la primera mujer en la historia de la OMM que llegó a esa posición. Si bien no tuve militancia política partidaria, en los gobiernos de Néstor y Cristina me sentí fuertemente representada y convocada a sumar: tengo una convicción ideológica de búsqueda de la justicia social, del empoderamiento de los más débiles, de la necesidad de achicar las diferencias y las brechas.

### ***CTyP: ¿Qué políticas te propones impulsar durante tu gestión?***

Buscamos un SMN que esté preparado para responder a las necesidades de una sociedad cambiante en un contexto cambiante. Me refiero específicamente al cambio climático. Por otro lado, necesitamos recursos humanos altamente capacitados para afrontar esas necesidades. Necesitamos incorporar perfiles profesionales que promuevan la innovación y sean capaces de contemplar los cambios que se suceden a enorme velocidad de la mano del avance de la ciencia y la tecnología. El SMN no puede dar el servicio público que tiene que dar sin apoyarse en la ciencia. Por otro lado, queremos transformar y preparar la institución para un contexto muy distinto. El personal del SMN debe comprender que tratamos con un sistema altamente dinámico y que debemos estar preparados y adaptarnos a los desafíos que son permanentes y constantes. Buscamos generar un cambio cultural en la organización, pero sin dejar a nadie atrás, actuando sobre los componentes de burocracia y rigidez propios de los organismos estatales y capitalizando la experiencia valiosa de gente que se incorporó hace algunos años. Finalmente, además de las articulaciones internacionales que mencioné, me parece fundamental la coordinación interinstitucional. Otra política que buscamos llevar adelante es el trabajo codo a codo con la academia. Una buena articulación no pasa por traer a todo el mundo acá, sino que pasa por generar interacciones interinstitucionales fuertes y consolidadas. En síntesis, el paradigma es que el SMN tiene que hacer ciencia al servicio de la sociedad.

tante para contribuir a la emergencia de liderazgos femeninos y juveniles.

**Iriondo:** Acuerdo con lo que se ha dicho. Yo primero tuve dos de mis niños, muy joven, y me fui a Suecia refugiada. Ahí viví con los estándares de un país desarrollado, ya en aquella época, con políticas de género y con el hecho de ser refugiada. Ingresé al Real Instituto de Tecnología de Estocolmo. Tenía que dedicarle todo el día al estudio, de las ocho de la mañana a las cinco de la tarde. Me había separado y estaba sola con dos niños pequeños. Pero el Estado me daba ayuda económica para poder sostenerme y estudiar. No obstante eso, mi día era levantarme a las cinco de la mañana, darle la mamadera a la bebé, levantar a mi otro hijo que tenía tres años, salir corriendo a la guardería, dejarlos a las seis y media de la mañana, tomar el colectivo, de ahí tomar un tren, llegar al instituto a las ocho, comenzar mi día hasta la tarde, cuando salía corriendo, volvía a tomar el tren, tomar el colectivo, para llegar a la guardería a las siete y media. Entonces llevaba a los chicos a casa, hacía la cena, lavaba la ropa, los acostaba, les contaba un cuento, y a las once de la noche comenzaba a estudiar hasta la una de la mañana... ¡y al otro día a las cinco de la mañana... arriba! Así pude estudiar ingeniería en Suecia, sola y con dos niños. Acá, a lo mejor, no lo hubiese podido hacer. Estas son cosas que muchas mujeres hacen. Y no es privativo de las mujeres, cualquier hombre tiene la capacidad de hacerlas. Pero los roles, en aquel momento, eran esos. Luego, volver a la Argentina fue difícil. La situación económica era complicada, y no era fácil incorporarse al sistema científico. Logré hacerlo ingresando al CONICET en 2004. Me exceptuaron del límite de edad porque había estado en un campo de concentración y luego exiliada. Recién ahí puede empezar a tener una vida un poco más normal.

**CTyP:** *Ustedes ocupan sitios que han sido preponderantemente conducidos por hombres.*

**¿Cómo son sus experiencias de dirigir importantes organismos de CyT siendo mujeres?**

**Iriondo:** En el caso de FAdeA, no es un organismo de ciencia y tecnología sino una empresa estatal productiva. Y es una empresa muy masculina. Cuando vas a los talleres encontrás una mujer muy de vez en cuando. Quizás alguna técnica aeronáutica, aunque raramente metiendo la mano en los motores. Ahí son todos hombres, que se paran como hombres con su mameluco y dicen “acá estamos”. Esa cultura aquí es muy fuerte. Por supuesto, en el personal jerárquico esto se diluye un poco más. Así que la mayoría de las mujeres son personal jerárquico o secretarias. No hay ningún secretario, todas son secretarias de personal jerárquico. Eso demuestra la masculinidad del lugar. Y si una mujer se enoja, entonces es vista como autoritaria o hasta como histérica; en cambio, si un hombre se enoja se asume que ejerce su autoridad. Eso está presente en la cultura de esta empresa. Quizás nadie lo va a confesar tan claramente, pero está presente. No obstante, en mi caso estoy acostumbrada a vivir en esos ambientes. De alguna manera, con el paso de tiempo te vas endureciendo. A esta altura de mi vida, en algunos momentos en que aparecen estas cosas, hasta me divierte. En esos casos les digo: “miren, lo único que sé es sumar y restar, soy ama de casa, así que vamos a hacer la cuenta de nuevo”. Digo ese tipo de cosas, porque, a veces, en las discusiones hay niveles de enfrentamiento que una tiene que parar. Eso desgasta. Es un desafío cambiar esta cultura y cambiar la política de género para que no sea simplemente un maquillaje. Más allá de que hagamos capacitaciones, en la diaria, las cosas no se cambian tan fácilmente. Hay que incorporar nuevas modalidades. Por ejemplo, algo que ocurre en Suecia, y que me parece sumamente interesante, es que en las guarderías estatales siempre debe haber un hombre como mínimo. El rol del hombre y su relación con la niña o el niño es distinta a la de la mujer. Entonces es obligatorio que



**Adriana Serquis**  
Presidenta CNEA

***CTyP: ¿Podrías presentarte?***

Soy Doctora en Física por el Instituto Balseiro, UNCUYO. La licenciatura la hice en la FCEyN-UBA, simultáneamente con el profesorado de enseñanza primaria. Me recibí primero de maestra y comencé a trabajar en una escuela primaria. En realidad, yo quería ser asistente social, pero no me daba para hacer esa carrera y la de física y por eso opté por ser maestra. En el 2000, la época en que nos mandaron a lavar los platos, decidimos con mi familia irnos a EE.UU. donde hice un posdoctorado en Los Alamos National Laboratory. En 2003 cuando escuché las primeras palabras de Néstor Kirchner, que me conmovieron muchísimo, me sentí convocada a volver. Yo no había tenido militancia hasta ese momento. Había apoyado ciertos movimientos populares, y participado en la resistencia gremial en ATE-CNEA Bariloche. Luego, frente al macrismo, me uní a Científicos y Universitarios Autoconvocados de Bariloche. En paralelo, me involucré con una militancia territorial en el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE). Desde ahí pude conocer mucho de la realidad cotidiana de quienes más sufren. Esto me llevó a pensar que todo el conocimiento que producimos tiene que estar volcado hacia la transformación de la Argentina. Por eso decidí hacer la Maestría en CyT e Innovación de la Universidad Nacional de Río Negro. Finalmente, este año fui convocada para asumir la dirección de la CNEA.

***CTyP: ¿Qué políticas te propones impulsar durante tu gestión?***

Mi gestión empezó hace solo cuatro meses y medio y me encontré con una situación muy compleja. Al año y medio de inacción debido a la pandemia y a la falta de nuevas autoridades, se sumó todo lo que venía del macrismo. Las ideas que tenía pensadas se vieron superadas por las urgencias. En el largo plazo pienso que lo fundamental es poder dejar una institución que tenga una política institucional clara y bien definida, que no dependa de las personas que estén a cargo. La CNEA es una institución muy presidencialista, muy moldeada por quienes están a cargo en cada momento. Este perfil es muy cuestionado. En el corto plazo, lo primero es revalorizar la institución, su papel de articulador del sector nuclear y su proyección a otros sectores. El lugar que tuvo como “madre” de instituciones y empresas tales como INVAP, CONUAR, FAE, NASA o DIOXITEK. Queremos impulsar las aplicaciones tecnológicas y productivas, donde la institución ya es fuerte. La tecnología nuclear hoy está presente en la investigación, en la generación de energía, en la salud, en el medio ambiente, en la agricultura, etc. El hecho de que Argentina haya tenido durante décadas una política de Estado en materia nuclear y que manejemos esas tecnologías nos ha permitido tener independencia y soberanía tecnológica en la materia, que se refleja incluso en el lugar que tiene el país en ciertas instancias internacionales, como el Grupo de los 20 (G20). Hay que tener en claro una cosa: no nos quieren ahí. Por lo que nuestra función es resguardar ese valor estratégico. Por el contrario, los gobiernos neoliberales apostaron a destruir esa soberanía tecnológica. Por último, yendo a lo cotidiano de lo institucional, buscamos poder recuperar el buen trato, sanear la institución, superar la fragmentación que se ha producido en los últimos años y recuperar el trabajo en equipo.

haya hombres en las guarderías. Acá todavía este tipo de alternativas no están incorporadas al debate, por problemas de salario y diversos prejuicios.

**Castro:** El tema es nuestro lugar como autoridad y el rol de la autoridad, al ejercerlo, hace más difícil poner en evidencia barreras que sabemos que están. Ahora, en lo personal, nos implica siempre un esfuerzo extra. Si un Secretario de Estado varón levanta el teléfono y dice “vamos a hacer tal cosa”, se hace. Pero la Secretaria mujer debe levantar el teléfono, y, además, mandar la nota formal diciendo “vamos a hacer tal cosa”. ¿Me explico? Existe para la mujer que conduce, que está al frente de un organismo de ciencia, de una empresa, de una provincia, de un país, lo que sea, siempre un esfuerzo extra. Sigue habiendo barreras, como la duda acerca de la capacidad de una mujer para la conducción: “una mujer, ¿cuán capaz es para conducir?” Eso está presente, a veces muy evidentemente y con reacciones, y otras veces más subyacente, más atenuado. Pero está presente. ¿Se nos hace imposible la tarea? No. Pero también es real que nuestro lugar es el de autoridades de la primera línea, entonces es más difícil que esa barrera aparezca tan claramente, como puede aparecer en niveles de menor responsabilidad o poder. En definitiva, cuando hablamos de género estamos hablando de una relación de poder. Ese esfuerzo extra que menciono se ve, por ejemplo, en un estudio que hicimos sobre la composición de la Cámara de Diputados de la Nación. Ahí vimos que la cantidad de legisladores graduados universitarios era mayor entre las mujeres que entre los varones.

**Franchi:** Es un poco distinto el liderazgo de las mujeres que el de los varones. No digo mejor o peor, pero es distinto. Mi impresión es que las mujeres, por sus características, se involucran mucho más con las personas y se comprometen más activamente en resolver conflictos que, a lo mejor, son de menor envergadura que aquellos en los que se involucran

los hombres. Eso se refleja en que buscamos soluciones más concertadas. No sé si es mejor o peor, es un liderazgo distinto. También es cierto que no tenemos demasiados modelos en estos liderazgos. Entonces los vamos construyendo como podemos. A la mujer en un lugar de liderazgo la suelen etiquetar como “la boba que otros manejan” o “la loca autoritaria”. Un tercer modelo de mujer con liderazgo todavía no está aceptado, lo estamos explorando y construyendo.

**Serquis:** Comparto. Estamos buscando cuál es el modelo que queremos tener, y en esa búsqueda vamos explorando distintas opciones. No se trata de copiar un modelo masculino de liderazgo, especialmente el de “me llevo todo por delante y no me importa nada”. Si una mujer actúa así, es vista como una histérica que empuja a cualquier costo. Me parece que en este tercer modelo, que decía Ana, buscamos también el apoyo de la red que está por detrás de quien conduce. Al menos a mí me pasa. Una red que está formada principalmente por mujeres, pero también por compañeros con quienes nos sentimos más a gusto. Se hace con quienes entienden ese concepto de buscar los consensos necesarios para una construcción. Es probablemente un camino más lento, más complicado y por momentos puede parecer que se empantana. Pero si se llega a lograr resultados por consenso, la construcción es más fuerte. Otra característica del liderazgo femenino es no creernos importantes nosotras, no querer prevalecer, ni figurar por una misma, ni sentir que se tiene el poder, sino que lo que tenemos es una responsabilidad. No querer imponer decisiones, sino lograr que las cosas funcionen. A veces ante ese modelo de conducción algunas personas se envalentonan y piensan: “puedo pasarte por encima, aun cuando seas la autoridad, no te tengo en cuenta”. Por lo tanto, esta mirada tiene un costo personal. Pero, más allá de tener que enfrentarse con esas situaciones,

este modelo de liderazgo que estamos buscando empieza a encontrar cierta claridad, se van logrando cosas, vamos conformando equipos de trabajo. De a poco se va persuadiendo a la gente de que el modelo individualista no es el que nos va a sacar adelante. Por ejemplo, en la CNEA te encontrás a veces con que un mismo tema lo trabajan tres grupos distintos peleados entre sí. Hay que persuadirlos para que vean la importancia de una única mirada, con la decisión firme de que o se ponen a trabajar en conjunto, o se ponen a trabajar en conjunto. Y, finalmente, la gente empieza a hacerlo. Eso es lo que se busca.

**Saulo:** En mi caso fue necesaria una alta capacidad de adaptación. Cuando venís de la universidad a un organismo como éste, que tiene como característica una proporción importante de personal militar con su propia forma de pensar y organizarse, necesitas adaptarte. Es una característica del SMN, que pasó a manos de personal civil recién en 2007. Por lo tanto, me requirió un enorme esfuerzo lograr ser escuchada, que realmente lo que diga se escuche, y lo que encomiendo se ejecute. Todo el tiempo es un esfuerzo extra. Hay acostumbramiento a una voz de mando con determinadas características. A esa voz se la ve con autoridad. Cuando aparece una voz de mando con otras características, el resultado es el desconcierto: “¿cómo, esto es una voz de mando?” Esta situación me requirió una adaptación y para lograrla me ayudó mucho la docencia. Parte de mi estrategia fue actuar con esta idea: “Yo te digo lo que quiero que hagas, y te explico por qué me parece que tenés que hacer esto, y te doy mis razones y te hago partícipe, no te lo impongo”. Lo que también aprendí es que es terriblemente importante la primera impresión que les das a las personas. La primera impresión no puede ser que vos estás ahí mirando, aprendiendo. ¡No! Mirar y aprender es mejor que te lo reserves para vos. Una siempre mira y aprende, pero tenés que decir a qué venís. Cuanto

más claramente puedas decir a qué venís, por qué venís y qué querés hacer, no importa a quién se lo digas, vas a poder lograr que te reconozcan como líder, en tu rol de dirección. Además, hago mucho esfuerzo en escuchar. Hay mucha gente que tiene mucho para aportar. Soy muy permeable a las observaciones y a los planteos, pero me gustan los datos. No me manejo por intuición en la conducción del organismo. Trato de manejarme con visión y con conocimiento.

**CTyP: ¿Consideran que hay un “modo feminista” o con perspectiva de género para dirigir la CyT?**

**Serquis:** Antes se valorizaba un modelo según el cual la investigación CyT la hacían individuos geniales, en soledad, adentro de un laboratorio. Esto está cambiando. La actividad científico tecnológica se lleva a cabo de forma colectiva y los mejores resultados se encuentran cuando se trabaja en equipo. En ese sentido las cosas van cambiando en la dirección del modelo de liderazgo del que hablamos antes.

**Saulo:** Creo que hay un modo de gestionar con perspectiva de género y con perspectiva inclusiva. Esto es válido en general, pero también en particular se puede aplicar a los organismos de ciencia y técnica. Hay un modo de llevar adelante una conducción con rasgos feministas y femeninos. Para mí, la valoración de lo femenino es importante. En el sentido de que somos más empáticas. Como dije, no tengo problemas en explicar. Al contrario, la gente trabaja mejor si entiende para qué hace lo que hace. Me encanta motivar a la gente, no me gusta ir sola, corriendo adelante la carrera, y que todos los demás se queden diciendo: “¿hacia dónde está corriendo esta persona?”. Me gusta que me acompañen, convencidos de que esa es la mejor opción. Eso me encanta, lo disfruto profundamente. Ese es un modo feminista de conducir y, a mí, me ha llenado de satisfacciones. Creo que nos ha funcionado como organismo.

**Franchi:** Acuerdo con eso. Empezar a pensar la ciencia de otra manera cambia todo. No sólo la forma de trabajar, sino los temas que abordamos y a dónde queremos llegar. En mi generación, hubo una sororidad antes de que existiera la palabra. En mi área había grupos formados por dos o tres mujeres, quizás del mismo nivel de desarrollo científico, para quienes juntarse era una forma de poder afrontar, consciente o inconscientemente, un ambiente que no era el más favorable para su desarrollo. Eso existió, como existieron grupos así en un montón de actividades. La palabra “sororidad” vino a nombrar algo que ya existía en muchas áreas, incluyendo en ciencia y tecnología. Veías grupos de mujeres trabajando juntas un tema, se repartían el momento de hablar, el protagonismo en los *papers*, etc. Eso existía como grupos de investigación. Y eso llevaba también a lo multidisciplinario, a enfocar desde otro lugar los problemas.

**Castro:** El diferencial lo veo en la medida en que justamente las mujeres, como sabemos que existen barreras, entendemos que, a la hora de conducir, hay una necesidad de convocar, de incorporar, de incluir. Aportamos una perspectiva más amplia. Hay quien asocia el liderazgo femenino con la maternidad. En realidad, creo que lo que se aporta es esa visión más amplia. Después hay variados estilos de liderazgo femenino, como los puede haber entre varones. Si son liderazgos asimétricos, si son dialoguistas, son cosas que tienen que ver con un ejercicio del liderazgo en general.

**Iriondo:** Hay diversidad de liderazgos tanto en hombres como en mujeres. Hay ejemplos de líderes mujeres como Margaret Thatcher. Los liderazgos, en general, están asociados al poder que se ejerce. Y a veces es unipersonal, más allá de que sea legítimo. De todos modos, siempre hay un momento de soledad en el líder; eso también es real. Cuán feminista o no feminista es un liderazgo, no lo sé realmente, no lo podría decir. No lo percibo. Lo que sí percibo

es el esfuerzo extra que hay que hacer. Hay quienes piensan que la mujer ejerce el poder un poco más horizontalmente. Pero creo que sigue sin ser fácil no solamente para la mujer, sino para las personas que son distintas: si uno se apoya o no en un entorno, si las decisiones las logra tomar en conjunto con otros, etc. Yo creo que, teniendo en cuenta todo lo que nos ha costado a las mujeres llegar a ciertos lugares, el objetivo es poder generar equipos de trabajo y poder tomar decisiones en conjunto con ese equipo de trabajo. Ese liderazgo es más acorde con la dirección en que deberíamos ir. Entonces se ejerce el poder de otra manera.

**CTyP:** *¿Cómo es actualmente la situación de igualdad de género en el sector CyT? ¿Qué políticas se están instrumentando en torno al acceso y permanencia para la equidad? ¿Existe aún un “techo de cristal”? ¿Qué falta hacer?*

**Franchi:** Los números globales del CONICET son buenos. El “dónde estamos” no lo es tanto. Como mencioné antes, las mujeres están fundamentalmente en las categorías más bajas y el acceso a los lugares de gestión está bastante complicado. ¿Qué estamos haciendo? Tratando de mejorar un poco a situación para las mujeres. Desde el pago del plus por jardín maternal hasta la creación de la Red Federal de Género y Diversidades del organismo; desde crear un Observatorio de Violencia Laboral y de Género (OVLG) hasta un estudio que estamos haciendo desde la Gerencia de Evaluación y Planificación para observar las trayectorias de los investigadores y las investigadoras del CONICET desde el retorno a la democracia. Una de las cosas que vemos es que las mujeres tardan mucho más en presentarse para una promoción, o que se presentan menos a los concursos para dirección de institutos. Estamos buscando respuestas a por qué pasa eso. Un aspecto interesante que se está dando espontáneamente en la institución es la necesidad de hablar de la situación

de las mujeres. Cuando empezamos a tratar el tema de género en CyT, hace ya muchísimos años, ¡si juntábamos diez personas hacíamos una fiesta! Ahora la demanda para charlar del tema, especialmente de la gente joven, es permanente. Este reportaje es parte de eso. Asimismo, hemos resuelto en el Directorio que quienes tienen al menos dos sumarios no puedan presentarse como director o codirector de becarias/os, investigadores/as, o como directores/as de instituto. Con estas resoluciones esperamos poder disminuir situaciones de violencia y maltrato; poder construir un ambiente más sano, porque si bien en general las más perjudicadas son las mujeres, no son sólo ellas.

**Serquis:** En la CNEA el panorama es distinto. No sólo existe el techo de cristal, sino que como comenté antes empezamos con un piso más bajo y el porcentaje de mujeres disminuye mucho más drásticamente que en CONICET en los escalafones superiores. Estamos trabajando en tener un buen diagnóstico para esta situación, porque nuestra institución es muy compleja, tiene gente de diferentes organismos. Eso nos va a permitir ver cuáles son los aspectos de formación que necesitamos reforzar, más allá de la capacitación obligatoria que establece la Ley Micaela. Queremos transmitir a todo el personal que es un tema que a la institución le importa, darle estatus. Otra acción que realizamos fue empezar a trabajar para cumplir con la Ley 27.636 de Cupo Laboral Trans, comenzando por incorporar secretarías. Con esas pequeñas acciones buscamos mostrar que queremos lograr cambios. También han permitido visibilizar situaciones y denuncias. Queremos generar acciones institucionales que no dependan de quien esté a cargo en la presidencia, sino que establezcan reglamentaciones que sean un soporte de respaldo para quienes sufren ciertas situaciones. Otro aspecto a mencionar son los cambios que hemos hecho a nivel de cargos jerárquicos, donde las 22 gerencias de primer nivel estaban dirigidas por

hombres. Actualmente si sumamos a eso los cargos de presidente, vice y gerente general, somos cinco mujeres. Y en breve se van a incorporar un par más. Pero quiero aclarar que no es solo cuestión de que haya una mujer en ciertos cargos, sino que quienes estén en condiciones de acceder a ellos sientan que tienen igualdad de oportunidades.

**Castro:** En las Fuerzas Armadas y en el Ministerio de Defensa, con la gestión de Nilda Garré (2005-2010) se comenzó a incorporar la perspectiva de género. Se abrieron oficinas de género y se hicieron estudios y capacitaciones. Actualmente contamos con una Dirección de Género, tenemos una reglamentación que otorga licencia para el personal en razón de violencia de género y hemos editado el libro “Militares Argentinas”, de descarga gratuita, con distintas experiencias e investigaciones sobre las mujeres en las Fuerzas Armadas. Un dato interesante es que de los proyectos del Programa de Investigación y Desarrollo para la Defensa (PIDDEF), el 41% está dirigido por mujeres y, del restante porcentaje, el 23% está codirigido por mujeres. Este año, para el día del investigador y la investigadora, tomamos la decisión de poner en valor el trabajo de las científicas, e hicimos una campaña digital sobre las distintas actividades de investigación cuyas referencias fueran las investigadoras mujeres. Esto mismo vamos a replicarlo para la semana de la ciencia. Lo que queremos es que las jóvenes puedan decidir dedicarse a estos temas: a la defensa, al armamento, a la aeronáutica, etc. Se trata de abrir la puerta para que las mujeres también sientan que es un ámbito donde pueden desenvolverse. Una joven de las Fuerzas Armadas me comentaba que cuando en su familia dijo que quería incorporarse a las FFAA todos en la casa le dijeron: “¿segura? ¿Por qué no estudiás otra cosa?”. En definitiva, esas barreras, basadas en patrones culturales, son las que hay que romper. Las legislaciones son importantes, pero también militar para lograr transformarlos patrones culturales que

se reproducen en la vida diaria de las personas.

**Saulo:** El SMN es un organismo muy peculiar. En la planta de personal somos un 46 por ciento de mujeres y un 54 por ciento de hombres. O sea, es un organismo bien balanceado. En los cargos ejecutivos y directivos, somos un 68 por ciento de mujeres y un 32 por ciento de hombres. Creo que, si bien no lo hay en el organismo, sí existen los techos de cristal. En mi gestión me he rodeado de gente que considero que es la más eficiente, adecuada y profesional para cumplir la función que tiene que cumplir y para su elección no me vi sesgada por si es hombre o mujer: si es la persona para el cargo, es la persona para el cargo y punto. Pero para mí, lo importante no es el estilo de una gestión en particular sino las políticas. Si no hay una política de género en la institución el día de mañana va a haber otro director o directora, y podría pasar que tenga sesgo. En este sentido me preocupan los sesgos deliberados, del tipo: “en este sector, si no es un hombre, no va”, o “en este sector, si no es una mujer, no va”. Esos prejuicios respecto de quién tiene que ocupar un lugar no ayudan. Me dejaría mucho más tranquila dejar el organismo con una política que garantice que este mapa que hoy tenemos, producto de elegir las personas más competentes para ocupar la función, independientemente de su sexo o de su género, no se distorsione con sesgos. Para eso falta tener escrita una política y tener un alineamiento entre la política nacional, la política de ciencia y tecnología y la política de equidad. Eso permite que existan direcciones de género que garanticen que esa mirada va a estar siempre impregnando la cultura organizacional.

**CTyP:** *¿Consideran que una mayor participación de mujeres en la CyT podría incidir en las dinámicas, metodologías y agendas que se desarrollan? Planes, proyectos y organismos de CyT con perspectiva de género, ¿podrían producir cam-*

**bios epistemológicos en el desarrollo científico y tecnológico?**

**Iriando:** En general, creo que sí. La mayor participación de mujeres te puede cambiar la agenda y la metodología de trabajo. Hay una complementariedad entre esos aspectos. No sé si me atrevería a decir “cambios epistemológicos”, sobre todo en las ciencias “duras”. Ahí no creo que se produzcan cambios epistemológicos porque seas hombre o mujer. Pero me parece que en las formas de trabajo sí produce distintas dinámicas y, por supuesto, puede introducir agendas donde el género esté presente en el más amplio sentido de la palabra.

**Saulo:** Pensé mucho en esta pregunta. Estoy convencida de que sí. En primer lugar, me parece que las distintas miradas aportan diversidad. Si estamos todos cortados por la misma tijera, vemos la realidad desde esa única óptica. Pero cuando se desarrolla un sistema –nosotros hacemos eso, desarrollamos un sistema de pronóstico, de observación, de alerta– hay que preguntarse para quién se está desarrollando, quiénes lo van a utilizar y cómo lo van a utilizar, qué decisiones van a tomar con ese sistema. Se puede hacer el mejor pronóstico del mundo, pero si no fue pensado teniendo en cuenta cómo la sociedad se va a apropiarse de esa información, se pierde la mitad del problema. Y la sociedad está formada por un montón de diversidades, de mínima, hombres y mujeres, y, siendo más amplia, personas no binarias. En fin, todo lo que estamos aprendiendo acerca de las diversidades. Veamos esto en un ejemplo con un par de situaciones estereotipadas. Hay que dar una alerta meteorológica: por un lado, la va a recibir una mujer que está en una vivienda vulnerable, que está al cuidado de niños, niñas o adultos mayores. Esa persona, ¿qué capacidad de reacción tiene frente a ese alerta meteorológico que le dice “evacue”? ¿Qué hace? ¿Cómo ayudás a esa persona? Por otro lado, un hombre, que le da por esa cosa de “Superman”,

de “voy a ayudar, a salvar a los vecinos”, y esa persona se arriesga más allá de lo que le corresponde por sus posibilidades, porque lo supera la intensidad del fenómeno. O sea, la alerta, el fenómeno meteorológico es el mismo, pero las reacciones de los individuos, dados sus contextos, sus ideologías, sus características, son diferentes. Entonces ¿cuál sería realmente la mejor forma de generar esa alerta? Si no desarrollás un sistema que incluya una diversidad de miradas, tu producto no va a ganar en calidad, no va a ser el adecuado, el mejor posible. Otro ejemplo concreto de esta situación se dio hace poco tiempo con unas inundaciones impresionantes que hubo en Alemania. El pronóstico había sido bien hecho y se difundió con mucha antelación. Sin embargo, en una entrevista televisiva, una mujer que había sido muy afectada por lo sucedido decía: “escuché el aviso del servicio meteorológico, pero pensé que esas cosas graves pasaban en los países pobres”. Ahí aparecen los preconceptos, las ideas previas, que si no se tienen en cuenta pueden hacer que los sistemas no sean del todo adecuados.

**Castro:** Creo que sí puede haber cambios en la ciencia y en la tecnología en la medida en que las mujeres estemos presentes protagonizando y actuando en las definiciones de agenda. Tiene que ver con la amplitud y la inclusión de todos, todas, todes, definiendo el modelo de país. ¿Cómo vas a definir un gran proyecto de país si una parte de tu población no está decidiendo, no está conduciendo, no está eligiendo, no está presente? En ese sentido, sí. Luego está la discusión de cómo son los liderazgos femeninos y, en este caso, qué aporte pueden hacer. Creo que ahí lo que se aporta es una visión de amplitud. Después, respecto a cambios epistemológicos, habría que observarlo en detalle. La inclusión de la mujer también en este tema puede generar un cambio.

**Franchi:** No tengo totalmente una respuesta. Lo que es claro, y se está viendo a nivel mundial, es que hay

que empezar a pensar el tema de género desde la elaboración de los proyectos de investigación. En mi área, la biomedicina, se puso en evidencia que se trabaja muchísimo más con animales macho que con animales hembras, con el supuesto de que las hembras, igual que las mujeres, son complicadas. Parece un chiste, ¡pero es verdad! En neurología, pasa lo mismo. Pero resulta que las patologías no son iguales para los distintos géneros. Sin embargo, se toma el modelo masculino como universal. Así, en cada temática la perspectiva de género tiene que estar desde el inicio, desde que se piensa el proyecto de investigación. No es sólo contar cuántas mujeres o varones participan en el grupo de investigación. Hay cosas más profundas. Y empezar a pensar ese plano, que no es fácil, creo que puede producir cambios epistemológicos. Incorporar mujeres en tareas de investigación sin perspectiva de género, continuando con las mismas políticas y diciendo “hay más mujeres que varones” o “hay más varones que mujeres”, no me parece el camino. El camino es empezar a pensar con perspectiva de género en todas las instancias, en la elaboración de los proyectos, en cómo se evalúa, en si tiene que haber cupos. En el ambiente científico tecnológico es un sacrilegio hablar de cupos, de discriminación positiva, porque lo importante es la meritocracia. Entonces, se valora a la científica sacrificada, que se cuelga el bebé, corre un bondi hasta el jardín maternal, deja al chico, vuelve corriendo, va y viene todo el día, y a las cinco de la tarde se convierte en calabaza. La meritocracia, por sí sola, esconde las desigualdades.

**Serquis:** En el caso de las ciencias biomédicas, donde la elección del sexo de los especímenes a estudiar es algo evidente, es claro lo que dice Ana. Pero cuando se piensa en átomos o en electrones, no es tan claro de que sea posible tener una mirada diferente entre varones y mujeres. Sin embargo, lo mismo se pensaba con la economía. Y hoy existe una economía feminista. Entonces, me pregunto si el abordaje

de los temas, esa mirada distinta acerca de cómo buscar soluciones más colectivas y de consenso, pueden cambiar el sesgo en la observación. Es una pregunta que me hago, no me animo a opinar demasiado más. Sé que hay gente que va más allá. Me parece que la forma colectiva de abordar un problema científico o tecnológico, teniendo en cuenta y revisando los sesgos con que los pensamos, aun cuando parezcan objetivos, pueden dar lugar a mirar las cosas con una categoría epistemológica diferente. Después hay aspectos más amplios de la actividad científica y tecnológica cuyo análisis ganaría mucho con una epistemología feminista. El concepto de cuidado, pensado desde un punto de vista más general, en un mundo dominado por la indiferencia hacia los demás y el desprecio por la vida, puede enriquecer mucho las reflexiones sobre el papel de la ciencia y la tecnología.

**CTyP: ¿Qué mensaje les darían a las jóvenes científicas o tecnólogas de nuestro país?**

**Castro:** Que se animen fuertemente a romper barreras, que decidan. Por ejemplo, quien diga “quiero ser aviadora”, decida hacer un camino que la lleve a ser aviadora; quien desee ser presidenta, que milite y haga ese camino para lograrlo, quien desee ser científica pueda serlo. Como síntesis, que donde vean una barrera, una dificultad para transitar esos caminos, sepan que es algo impuesto, y que es posible remover y romper esas barreras. La democracia brinda la posibilidad del ejercicio efectivo de derechos, y lo que quiere ser y quiere hacer una, uno, una, es esa posibilidad. Así que, ¡a romper barreras y a decidir, animarse y transitar el camino que realmente quieran transitar!

**Iriondo:** Lo mismo que Daniela, que se animen y que abracen con mucha pasión a la ciencia, a la tecnología. Lo digo como científica, y no sólo como presidenta de FAdEA. La ciencia abre un mundo. A veces, en el caso de las ciencias “du-

ras”, es un mundo un poco solitario, en el sentido de que puede mostrar resultados, pero es muy difícil para un ciudadano que no penetra en este mundo de la matemática, la física, la química, la astronomía, seguir estos pensamientos. Ya veces es difícil para nosotros, como científicos o científicas, poder explicarlos. Realmente, es un mundo apasionante, y, en ese sentido, todas aquellas chicas, mujeres, que quieren entrar en este mundo, no se van a aburrir, de eso seguro, y hay que animarse.

**Franchi:** Fundamentalmente les diría que, a pesar de todo, ¡vengan, las esperamos! Deseamos que nuestras presidencias, nuestros pasajes por estos lugares de liderazgo, puedan hacer para ellas las cosas un poco más fáciles. Para mí, a pesar de todo y de todos, ser científica fue una carrera maravillosa. ¡Las esperamos, estamos acá, vengan, hacen mucha falta!

**Serquis:** Primero, lo que no les diría es: “ustedes no llegan porque no quieren, porque no se juegan lo suficiente”. ¡Como si fuera cuestión de su responsabilidad individual! No acepten eso. Es responsabilidad de ustedes tener pasión por lo que hacen y jugarse por lo que hacen y creen. Eso está bien. Pero no es culpa de ustedes si no llegan a donde tienen que llegar. Sobre todo, eso, ¡no es su culpa! Y les diría, como Ana, que no solo las recibimos, sino que las esperamos. Tienen esa posibilidad. Y van a tener más posibilidades cuanto más consciente sea la sociedad y el grupo en el cual trabajamos de que es responsabilidad de todos y todas generar condiciones para que tengan la oportunidad de estar en los lugares donde quieran estar. Entonces, sigan confiando en esa red, en ese colectivo que acompaña y que, si en algún momento no llegan a ese estándar de meritocracia, dado por un modelo principalmente masculino, no es su culpa. Traten de sacarse de encima

esa culpa.

**Saulo:** Nunca pierdan la confianza en sí mismas, en sus cualidades y en sus capacidades. Esa es la base de todo. Y, como decía Adriana, busquen apoyarse en su red. Todas tenemos una red, de amigas, de familiares, de amigos, de pares, de mentores y mentoras. Sepan que pedir apoyo y auxilio no está mal. Al contrario, es una fortaleza saber cuándo pedir apoyo y ayuda. Para aquellas que elijan ser madres, que lo disfruten muchísimo, que no lo duden y que siempre van a poder retomar su vida académica sin perder su condición de mamás, si así lo desean. Se puede, pero armando buenas redes.