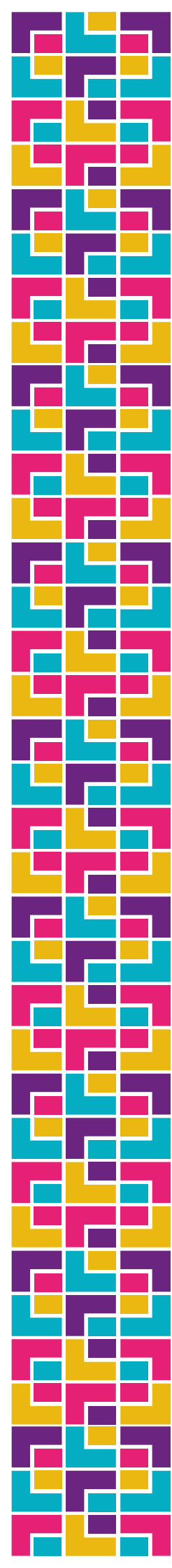


INFORME 2023 - 2024

**Ley Micaela Bonaerense:
avances y desafíos
en el proceso de
institucionalización
de la perspectiva de
género y diversidad
en el Estado**



INFORME 2023-2024

Ley Micaela Bonaerense: avances y desafíos en el proceso de institucionalización de la perspectiva de género y diversidad en el Estado

MINISTERIO
DE MUJERES
Y DIVERSIDAD

ESCUELA
DE GÉNERO,
GOBIERNO
Y COMUNIDAD

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Axel Kicillof

Gobernador

Verónica Magario

Vicegobernadora

Estela Díaz

Ministra de Mujeres y Diversidad

Iris Pezzarini (a cargo)

Jefatura de Gabinete

Adriana Vicente

Directora Provincial de Investigación,
Planificación y Gestión de Políticas Públicas
contra las Violencias por Razones de Género

Paula Costanzo

Directora de Formación

Cora Santandrea

Directora de Investigaciones

Elaboración de este informe. **Equipo de trabajo:** Mariana Frega, Lucía Keogan, Magdalena Lozano, Verónica Misseri, Paula Soza Rossi, Sylvia Zapico. **Corrección de estilo:** Sofía Lezcano.
Diseño Editorial: Anaclara Ceci



Índice

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Presentación	8
• Un poco de historia	8
• Ley Micaela Bonaerense	8
• El rol de Autoridad de Aplicación	9
• Escuela de Género, Gobierno y Comunidad	10
• Estrategias de formación situada	10
3. Aspectos metodológicos del informe	13
4. Alcance de la Ley Micaela Bonaerense en el Poder Ejecutivo de la PBA: 2020-2024 en números	16
5. La institucionalización y el trabajo de las Unidades Organizativas	18
6. Análisis de los Planes Pedagógicos	21
7. Experiencias de implementación: aportes y reflexiones desde la mirada de los organismos	28
• Entrevistas	29
• Trabajos presentados en el Congreso “Políticas para la Igualdad”	36
• Transversalización de la perspectiva de género en el Estado	37
8. Conclusiones	38

1

Resumen Ejecutivo

- Desde la creación en 2019, el Ministerio de Mujeres y Diversidad (MMyD) de la provincia de Buenos Aires consolidó un proceso histórico de institucionalización de políticas de género. Este compromiso se materializó en la implementación de la **Ley Micaela Bonaerense (Ley N° 15.134, en adelante LMB)**, que establece la capacitación obligatoria en temáticas de género para todas las personas que integran la función pública provincial.
- El presente informe destaca los avances en la **transversalización del enfoque de género** en el Estado provincial, el desarrollo de dispositivos pedagógicos innovadores y la creación de la **Escuela de Género, Gobierno y Comunidad** en 2024, concebida como una herramienta estratégica para fortalecer la formación desde una perspectiva de justicia social.
- Entre los principales logros se destacan la adhesión de los 135 municipios a la Ley, la **implementación de módulos formativos específicos** para autoridades, trabajadores estatales, formadoras y formadores, la **certificación de los contenidos pedagógicos** y la articulación con universidades, sindicatos, organizaciones sociales y organismos, consolidando así una red interinstitucional comprometida con la equidad de género.
- Tiene como objetivo **poner en valor el proceso de institucionalización** impulsado a partir de la implementación **de la LMB** en los distintos organismos de la Administración Pública. Asimismo, busca destacar el trabajo realizado por los equipos técnicos, visibilizar los aprendizajes alcanzados y proyectar los desafíos a futuro.
- El análisis desarrollado se elaboró a partir de un **sistema de evaluación participativo y situado**, que combinó distintos

instrumentos de investigación. Esta metodología permitió relevar los resultados de la implementación de los módulos formativos, incorporando las voces y experiencias de las personas participantes en el proceso.

- La implementación de la Ley Micaela Bonaerense **en el Poder Ejecutivo provincial** se sustenta en la conformación de equipos propios en cada organismo, denominados **Unidades Organizativas**, responsables de diseñar, implementar y evaluar Planes Pedagógicos situados. Estas unidades constituyen un pilar fundamental para garantizar la formación continua y transversalizar el enfoque de género en el Estado. Desde el MMyD se impulsaron diversas acciones para fortalecer estas Unidades Organizativas, incluyendo la reformulación del trayecto formativo para formadoras y formadores, el acompañamiento técnico para la certificación de Planes Pedagógicos y las asistencias técnicas dirigidas a los equipos responsables de la implementación.
- **En 2024, más de 32 mil personas participaron en acciones formativas de LMB**, lo que triplicó la cifra registrada en el informe de 2022. Los cursos se organizaron en tres líneas estratégicas con alcance en el Poder Ejecutivo provincial: 1) Curso de Sensibilización, Formación y Actualización para autoridades; 2) Curso de Formación y Actualización de Formadoras y Formadores; y 3) Curso de Formación para trabajadoras y trabajadores. Ese mismo año, se incorporó por primera vez un relevamiento sistemático a través del Sistema GDEBA, que permitió consolidar datos cuantitativos reportados por las Unidades Organizativas.
- **Entre 2020 y 2024**, la implementación de la Ley Micaela Bonaerense en el Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires alcanzó una cobertura significativa, consolidando la formación en género como política pública transversal. En este período, un total de **50.690 personas** participaron en alguna de las propuestas formativas.
- **Las formaciones se articulan con otras políticas de género**, tales como el cupo laboral travesti-trans, las licencias por razones de género, los protocolos de actuación ante situaciones de violencias y los equipos interdisciplinarios de abordaje.

- En los distintos ámbitos ministeriales se observan avances significativos en la generación de espacios horizontales de diálogo, en la visibilización de las dinámicas laborales jerarquizadas y en el fortalecimiento de **culturas organizacionales sensibles a las problemáticas de género**.
- Las formaciones promovieron reposicionamientos subjetivos, reduciendo la tolerancia frente a las distintas formas de violencias y ampliando la capacidad de identificar situaciones de violencia laboral en los entornos institucionales. Asimismo, se destaca la **producción de saberes estatales** por parte de los equipos de formación y género, así como el fortalecimiento de equipos interdisciplinarios involucrados en estos procesos.
- Estos resultados evidencian el compromiso sostenido del Estado provincial con la transversalización de la perspectiva de género y refuerzan la necesidad de avanzar hacia **sistemas integrados de registro** que permitan monitorear con mayor precisión el impacto de las políticas formativas. Asimismo, resulta fundamental fortalecer las **redes institucionales**, garantizar la **formación continua** de los equipos responsables de la implementación de las capacitaciones y asegurar la **disponibilidad sostenida de los recursos necesarios** para llevar adelante esta política estratégica.

2

Presentación

Un poco de historia

Desde 2019, con la creación del primer ministerio de Mujeres y Diversidad, el Gobierno de la provincia de Buenos Aires tomó la firme decisión de institucionalizar las políticas y acciones en materia de igualdad de género, con el objetivo de revertir las injusticias sociales y las desigualdades estructurales.

El Ministerio surgió del reconocimiento de que estas desigualdades y las violencias por razones de género constituyen asuntos de Estado, en continuidad con los compromisos y normativas internacionales adoptados previamente por el país en distintos niveles de gobierno. En este marco, y **con el propósito de trabajar en la prevención y erradicación de las violencias, se propuso un abordaje integral mediante el impulso de políticas públicas que garanticen y amplíen derechos.**

Un aspecto clave del trabajo del Ministerio ha sido y sigue siendo la transversalización de la perspectiva de género y diversidad en todo el Estado provincial. Esta tarea se orientó, desde sus inicios, con un enfoque territorial y de participación comunitaria, con el objetivo de construir de manera colectiva sentidos y estrategias situadas.

Ley Micaela Bonaerense

La decisión del Estado provincial, en sintonía con la lucha histórica y sostenida de los movimientos feministas, permitió avanzar en la Ley N° 15.134, conocida como Ley Micaela Bonaerense. Esta norma establece la capacitación obligatoria y permanente en temáticas de género y violencias por razones de género para todas las personas que se desempeñen en la función pública, sin distinción de jerarquía ni rol, en los tres poderes del Estado.

El rol de Autoridad de Aplicación

El Ministerio de Mujeres y Diversidad fue designado como Autoridad de Aplicación de la Ley Provincial N° 15.134 mediante los Decretos Provinciales N° 580/2019 y N° 45/2020, y como Órgano de Implementación del Poder Ejecutivo Bonaerense a través del Decreto Provincial N° 541/2020). **La implementación de la LMB representó, sin duda, una acción bisagra en el largo camino hacia la transformación de paradigmas y la construcción de una nueva institucionalidad, sensible a la búsqueda de equidad e igualdad de género.**

El presente informe tiene como objetivo poner en valor el proceso de institucionalización promovido a partir de la implementación de la LMB en los distintos organismos de la Administración Pública. Además, busca destacar el trabajo realizado por los equipos técnicos, visibilizar los aprendizajes y desafíos a futuro. De este modo, se procura incentivar a otros organismos a asumir esta tarea y fortalecer su compromiso con la transversalización de la perspectiva de género, la diversidad y la promoción de derechos.

Este propósito adquiere particular relevancia en el contexto actual, marcado por un escenario adverso atravesado por un paradigma de fuerte retracción de las funciones del Estado como garante de derechos. Dicho enfoque, impulsado por autoridades gubernamentales nacionales, busca deslegitimar las conquistas históricas de los movimientos de mujeres y LGBTI+, atentando al mismo tiempo contra las políticas orientadas a la equidad y a la erradicación de las violencias por razones de género, en las que se ha avanzado en los últimos años.

En este mismo escenario, las medidas de desfinanciamiento y ajuste implementadas por el Gobierno nacional sobre áreas sensibles al bienestar y al ejercicio efectivo de los derechos incluyen una estrategia de amedrentamiento y ajustes sobre los fondos de las provincias, con efectos concretos sobre las políticas públicas, los servicios esenciales y las condiciones de vida de la población. Por estas razones, este informe busca brindar herramientas, fundamentos e información clave para la defensa de las políticas de género y para consolidar las estrategias entre instituciones, sectores y organismos del Poder Ejecutivo que demandan su implementación.

Escuela de Género, Gobierno y Comunidad

En 2024, un hito en la institucionalidad del enfoque de género se cristalizó con la creación de **la Escuela de Género, Gobierno y Comunidad, en el marco del Ministerio de Mujeres y Diversidad, concebida como una herramienta estratégica para transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género y diversidad en el Estado, los sindicatos, las organizaciones sociales y comunitarias, así como en todos aquellos espacios que conforman el entramado social de la provincia de Buenos Aires.** La Escuela tiene como objetivo la formación de cuadros integrales para la gestión pública, desde un paradigma común basado en la justicia social y la igualdad de género, fortaleciendo esta agenda en la práctica cotidiana y en articulación con diversos actores tales como universidades, organizaciones sociales y el sector privado.

Así, la Escuela de Género, Gobierno y Comunidad busca incidir, a través de diversos dispositivos y políticas públicas, desde un enfoque pedagógico que se nutre de la educación popular y de los feminismos.

Sus acciones están dirigidas a agentes del Estado, sindicatos, organizaciones sociales y comunitarias, medios de comunicación, empresas y a la ciudadanía bonaerenses en general, con especial énfasis en mujeres y LGTBI+. Entre sus líneas de trabajo, se propone jerarquizar y ampliar el alcance de los dispositivos de formación existentes para agentes estatales en materia de género, diversidad y abordaje integral de las violencias por razones de género, así como diseñar e implementar campañas de sensibilización sobre estas temáticas. Todo ello se realiza en articulación con actores estratégicos locales, provinciales y nacionales, organismos internacionales y organizaciones sociales y comunitarias.

Estrategias de formación situada

Desde el inicio de la implementación de la LMB se desplegaron distintas etapas orientadas a **ampliar las estrategias de formación en todos los niveles del Estado provincial.** En **2020** comenzaron las instancias de formación dirigidas a las máximas autoridades. Paralelamente, se impulsó el proceso de adhesión de los 135 municipios a la Ley, conforme a lo establecido en el artículo 11 de la Ley provincial N° 15.134, acompañado de un proceso de apoyo y asistencia técnica para la formación de sus agentes.

Durante el **2021**, el trabajo se focalizó en la formación de equipos y organismos del Poder Ejecutivo, con el objetivo de incorporar herramientas que permitieran multiplicar estas instancias formativas en los distintos ámbitos de trabajo. Posteriormente, **entre 2022 y 2023**, se incorporó una línea específica de asesoramiento técnico-metodológico, orientado al fortalecimiento de capacidades para la evaluación con perspectiva de género y diversidad de esta política en cada dependencia.

En **2022** se diseñó e implementó un trayecto pedagógico específico destinado a trabajadoras y trabajadores estatales. Esta propuesta se consolidó como una estrategia complementaria a la formación de formadoras y formadores, con el objetivo de fortalecer los procesos de implementación de la Ley en las distintas reparticiones provinciales.

En el marco de la Ley Micaela Bonaerense, se implementan las siguientes propuestas pedagógicas:

- 1.** Módulo base para Autoridades y personal estratégico del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires (2020 a la actualidad).
- 2.** Módulo de Formación y Actualización de Formadoras y Formadores para la implementación de Ley Micaela Bonaerense en el Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires (2021 a la actualidad).
- 3.** Módulo de Formación para Trabajadoras y Trabajadores del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires en Ley Micaela Bonaerense (2022 a la actualidad).
- 4.** Módulo de Formación y Actualización de Formadoras y Formadores para municipios de la provincia de Buenos Aires (2021 a la actualidad).
- 5.** Módulo de Actualización para Autoridades y personal estratégico del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires: Masculinidades (2024 a la actualidad).
- 6.** Módulo de Actualización para Autoridades y personal estratégico del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires: Diversidad Sexual (2024 a la actualidad).

7. Módulo base para Autoridades y personal estratégico de municipios de la provincia de Buenos Aires (2024 a la actualidad).

Desde el inicio, y con el objetivo de promover formaciones situadas, mediante el Decreto N° 541/20, se instruyó a los organismos a designar una Unidad Organizativa encargada de coordinar y ejecutar las acciones necesarias para implementar los planes y las propuestas pedagógicas de formación en los organismos del Poder Ejecutivo Provincial. Este decreto subraya la importancia de la creación de dicha Unidad como un paso fundamental para avanzar en la evaluación y certificación de los Planes Pedagógicos, garantizando así su adecuada implementación.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 5 de la Ley Provincial N° 15.134, los órganos responsables de su implementación tienen a cargo la elaboración de los contenidos curriculares vinculados a las capacitaciones en temática de género y violencia contra las mujeres y diversidades, así como aquellos relacionados con la gestión pública desde una perspectiva de género.

Entre sus funciones, también se incluye la definición de los criterios, modalidades y formas de implementación de las capacitaciones en cada ámbito, el desarrollo de sus actualizaciones periódicas, la ejecución de las formaciones correspondientes, y la solicitud de certificación de los contenidos y de sus actualizaciones ante la autoridad de aplicación, con el fin de garantizar su calidad.

En este sentido, y de acuerdo a lo establecido en el artículo 4 de la LMB, corresponde a este Ministerio la función de certificar la calidad de las capacitaciones y de sus actualizaciones, desarrolladas por los órganos de implementación. Para ello, cada organismo debe presentar un Plan de Trabajo o Programa Pedagógico Anual, que incluya los proyectos pedagógicos correspondientes y se ajuste a las *“Pautas y requisitos para la certificación de calidad de las capacitaciones en el marco de la Ley Micaela bonaerense (Ley N° 15.134)”* y a las *“Directrices y lineamientos mínimos de los contenidos curriculares en el marco de las capacitaciones de la Ley Micaela Bonaerense (Ley N° 15.134)”*, documentos aprobados por la Resolución ministerial N° 1/21 del MMyD. La certificación otorgada bajo este procedimiento tiene una vigencia de dos (2) años, con posibilidad de prórroga por un (1) año adicional.



3

Aspectos metodológicos del informe

Los resultados y el análisis del proceso presentado en este informe fueron contruidos en el marco de un sistema de evaluación participativo y situado, sustentado en diversos instrumentos de investigación. Este enfoque permitió realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en la implementación de los módulos de la Ley Micaela Bonaerense, incorporando de manera transversal la perspectiva de género y diversidad y reconociendo las múltiples miradas de quienes participaron del proceso formativo. A continuación, se detallan los instrumentos utilizados:

1. Encuestas de inicio a cursantes	Se trata de uno de los instrumentos que integran el sistema de evaluación situado y participativo desarrollado por la dirección de Formación del MMyD. Es aplicada en el momento de inscripción a los cursos en el marco de la Ley Micaela, con el objetivo de relevar expectativas, trayectorias previas y conocimientos iniciales de las y los cursantes. Para este informe, se procesaron un total de 57 cuestionarios del año 2024.
2. Revisión y análisis documental: Planes Pedagógicos	Con el objetivo de iniciar el diagnóstico situacional de cada organismo, se realizó la revisión y análisis de los Planes Pedagógicos certificados realizados por las 22 Unidades Organizativas registradas hasta el 2024, en el marco de la implementación de la LMB desde el año 2021 hasta el 2024 . A partir de esta revisión, se elaboró una matriz de sistematización que permitió relevar las problemáticas de género, así como los conocimientos en torno a las desigualdades estructurales y las brechas de género. Además, se identificaron a las destinatarias y los destinatarios principales de las propuestas formativas.

3. Entrevistas individuales a responsables de ministerios y organismos	Como parte del enfoque cualitativo de evaluación, en el año 2025, se realizaron entrevistas individuales a responsables de áreas clave de 4 organismos que participaron en procesos formativos durante el 2024: el ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, el Ministerio de Seguridad, la Fiscalía de Estado y el Banco de la Provincia de Buenos Aires. La selección de estos organismos se debe a que fueron los primeros en certificar sus Planes Pedagógicos y cuentan con experiencia consolidada en la implementación sistemática de las capacitaciones. En este marco, las entrevistas permitieron relevar percepciones, valoraciones y experiencias vinculadas a la implementación de la LMB en cada institución.
4. Revisión y análisis de los trabajos presentados en el IV Congreso “Políticas para la Igualdad. Estado presente” (Luján, 2025)	Se analizaron 6 ponencias elaboradas por integrantes de equipos de implementación de la Ley Micaela Bonaerense en distintos organismos, presentadas en la mesa temática “Formación para la Igualdad: experiencias pedagógicas participativas”. Esta revisión permitió recuperar reflexiones, aprendizajes y desafíos, constituyendo un insumo valioso para el análisis cualitativo del impacto institucional y pedagógico de esta política formativa.
5. Revisión y análisis de datos cuantitativos entregados por las Unidades Organizativas (UO)	En agosto de 2024, se solicitó a todos los organismos del Poder Ejecutivo provincial que reportaran los alcances de las formaciones implementadas, junto con sus respectivas propuestas. Para ello, se enviaron 35 notas mediante el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDEBA) y, en los casos de los organismos no integrados a dicho sistema, se realizaron contactos a través del correo institucional. Se recibieron 21 respuestas a dicha nota y esta información recopilada proporcionó insumos para un análisis cuantitativo de la cobertura y extensión de las acciones formativas desarrolladas.

A lo largo del proceso evaluativo y de recopilación de datos presentado en este informe, se identificó como un punto crítico la ausencia de un sistema unificado de registro y certificación que articule, de manera centralizada, la información generada por las distintas Unidades Organizativas. Actualmente, esta fragmentación no solo dificulta el seguimiento y monitoreo del impacto de las formaciones, sino que también limita la posibilidad de contar con datos confiables, comparables y útiles para la toma de decisiones.

En este sentido, **avanzar hacia un sistema común de gestión académica se constituye como una necesidad estratégica** para garantizar la trazabilidad, la transparencia y la mejora continua de las políticas formativas implementadas en el marco de la Ley Micaela Bonaerense.

4

Alcance de la Ley Micaela Bonaerense en el Poder Ejecutivo de la PBA: 2020-2024 en números

1. Curso de Sensibilización, Formación y Actualización para autoridades y personal estratégico del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires

Personas alcanzadas 2024: **988**

Acumulado 2020-2024: **11.019**

2. Curso de Formación y Actualización de Formadoras y Formadores para la implementación de Ley Micaela Bonaerense en el Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires

Personas alcanzadas 2024: **355**

Acumulado 2020-2024: **1.706**

3. Curso de Formación para Trabajadoras y Trabajadores del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires en Ley Micaela Bonaerense

Personas alcanzadas 2024: **1225**

Acumulado 2020-2024: **5.668**

4. Informado por Unidades Organizativas

En septiembre de 2024, se envió por primera vez una nota a través del Sistema de Gestión Documental Electrónica de la Provincia de Buenos Aires (GDEBA), a solicitando a cada organismo del Ejecutivo Provincial que informara el alcance de las formaciones desarrolladas en sus respectivos organismos.

Como resultado de esta solicitud, se relevó un total de **32.297 personas participantes** en las acciones formativas implementadas, tal como se observa en el Gráfico 1. Esta cifra triplica la reportada en el último informe sobre la implementación de la Ley Micaela, lo cual expresa que cada vez más organismos institucionalizaron Unidades Organizativas. Cada año hay más equipos implementando la Ley Micaela¹.

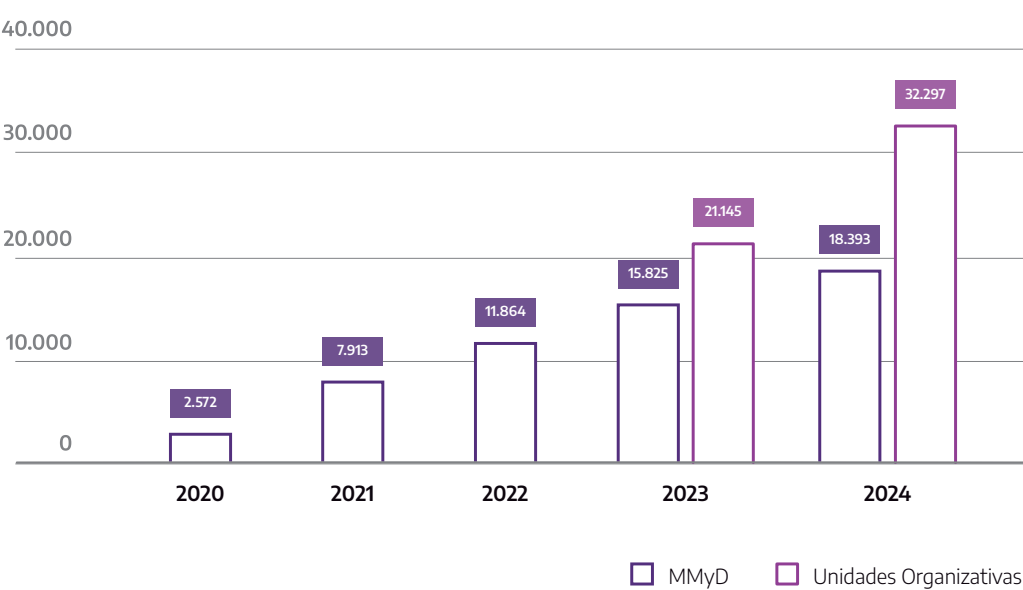


Gráfico 1: Detalle de las personas alcanzadas por año para el Poder Ejecutivo. En color violeta se indican los cursos realizados por el Ministerio de Mujeres y Diversidad y en color lila aquellos realizados por las Unidades Organizativas de cada organismo.

Un total de 50.690 personas participaron en alguna de las propuestas formativas desarrolladas en el marco de la Ley Micaela Bonaerense en el período comprendido entre los años 2020-2024.

¹ Informe Ley Micaela Bonaerense. Evaluación y resultados de una política estratégica (2020-2022). Disponible en: https://www.gba.gob.ar/mujeres/ley_micaela/informes

5

La institucionalización y el trabajo de las Unidades Organizativas

Una de las apuestas centrales de la implementación de la LMB es la conformación de un equipo propio en cada organismo, con el objetivo de sostener la formación continua y consolidar la estrategia de transversalización del enfoque de género en el Estado provincial. En este marco, las Unidades Organizativas constituyen la expresión concreta de esa tarea, ya sea a través de un área, equipo o unidad de trabajo preexistente, o bien conformado específicamente para tal fin. Estas Unidades tienen a su cargo el diseño e implementación del plan pedagógico situado y la evaluación de las acciones y, en síntesis, la organización integral de las distintas instancias de formación propuestas.

Hasta diciembre de 2024 se registran 22 Unidades Organizativas, de las cuales 5 aún no habían certificado su Plan Pedagógico. Las 17 restantes, con planes certificados, abarcan en su implementación a un total de 24 organismos del Poder Ejecutivo provincial, lo que da cuenta de un proceso sostenido de consolidación institucional y de ampliación de la cobertura de la Ley Micaela Bonaerense en el entramado estatal.

Las formaciones de la Ley Micaela Bonaerense se articulan, además, con distintas políticas en materia de género, entre ellas, la Ley de Cupo Laboral Travesti-Trans, las licencias por violencias por razones de género, la conformación de equipos interdisciplinarios de abordaje, la intervención y el acompañamiento de las personas en situación de violencias por razones de género, así como también la puesta en marcha de protocolos de prevención y actuación en el ámbito laboral, entre otras iniciativas.

En este marco, el MMyD impulsó acciones orientadas a fortalecer los procesos de institucionalización de las Unidades Organizativas en los organismos públicos provinciales. Uno de los ejes centrales fue la revisión integral de la propuesta de formación destinada

a formadoras y formadores. La reformulación de este trayecto no solo redujo la cantidad de encuentros, sino que también implicó un rediseño que permitió abordar, desde el inicio, los elementos centrales de los Planes Pedagógicos.

De esta manera, las personas en formación comenzaron a elaborar progresivamente, y con acompañamiento técnico y pedagógico del MMyD, un primer borrador de plan. La propuesta no se limitó solo a certificar formadoras y formadores, sino que buscó también impulsar la construcción situada de propuestas pedagógicas institucionales. Estas acciones se inscriben en una estrategia más amplia, que concibe **la transversalización de la perspectiva de género y diversidad como un dinamizador de las transformaciones culturales al interior de los organismos públicos, orientadas a revisar prácticas, relaciones de poder y estructuras institucionales.**

Este proceso se complementó con otras estrategias de acompañamiento. Por un lado, el equipo a cargo de las certificaciones de la Dirección Provincial de Formación, Investigación y Políticas Culturales para la Igualdad del MMyD brindó asesoramiento técnico para facilitar la validación de los Planes Pedagógicos elaborados. Por otro lado, a través de asistencias técnicas a equipos con planes ya en implementación, se consolidó una instancia clave para acompañar la formación, identificar obstáculos, fortalecer estrategias y afianzar el trabajo colectivo.

Estas líneas de intervención conforman una política sostenida de apoyo a la institucionalización, entendida como un proceso integral que articula formación, acompañamiento, certificación y evaluación situada.

Un indicador relevante de los avances en la transversalización de la perspectiva de género y diversidad en los organismos es la valoración de la evaluación como una construcción colectiva de saberes estatales. Desde un enfoque sensible al género, la evaluación busca identificar desigualdades y violencias en contextos situados, con el fin de ajustar los diseños pedagógicos existentes y proponer nuevas estrategias formativas. El objetivo es retroalimentar permanentemente las propuestas de formación en función de la idiosincrasia y las particularidades de cada organismo.

Hasta el 2024, casi la mitad de los organismos del Poder Ejecutivo certificaron sus Planes Pedagógicos. El formato propuesto para la

implementación de la Ley Micaela Bonaerense permitió la creación de espacios horizontales de circulación de la palabra y de escucha atenta, que simbólicamente interrumpen la reproducción de lógicas culturales jerarquizadas. En particular, se registran avances en la transversalización de la perspectiva de género y diversidad y una mayor visibilidad de estas discusiones en ámbitos laborales organizados de manera vertical. Así, **la formación en Ley Micaela favorece la revisión de dinámicas institucionales, la identificación de obstáculos y resistencias, y la producción de aportes orientados a transformar las culturas organizacionales.**

Las capacitaciones también impulsan procesos de sensibilización y profundización de aprendizajes que habilitan reposicionamientos subjetivos, al disminuir el umbral de tolerancia frente a las violencias. Estos procesos amplían los marcos de comprensión e incorporan relatos y percepciones que trascienden la violencia doméstica, al incluir la identificación de la violencia laboral dentro de los entornos institucionales.

Es necesario jerarquizar y visibilizar las experiencias desarrolladas por los equipos de formación en Ley Micaela, así como por las áreas de género y de las Unidades Organizativas. En particular, resulta clave reconocer la producción de saberes estatales generados en estos espacios, donde se destacan aprendizajes, posicionamientos subjetivos, y habilidades vinculares construidas colectivamente.

Asimismo, cuando las áreas o Unidades Organizativas, cuentan con —o bien inauguran— equipos interdisciplinarios para el abordaje de situaciones de violencia por razones de género, estas experiencias fortalecen el proceso de institucionalización.

Uno de los principales resultados del proceso del intercambio interministerial en materia de formaciones, asistencias técnicas y evaluación de la Ley Micaela fue la mejora en la definición de indicadores clave. Entre ellos, sobresale aquel que mide la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género y diversidad, expresada en el aumento de las consultas a los equipos interdisciplinarios de cada organismo, especialmente en etapas tempranas. (Documento de trabajo Asistencias Técnicas, 2023: 26²).

2 Documento de Trabajo 1-2023 Asistencias Técnicas para la evaluación de la Ley Micaela Bonaerense a organismos de la PBA.pdf

6

Análisis de los Planes Pedagógicos

Uno de los aspectos centrales de la implementación de la Ley Micaela Bonaerense es el diseño de los Planes Pedagógicos que cada Unidad Organizativa elabora y ejecuta. Estos condensan diversas dimensiones que reflejan tanto el proceso de construcción y consolidación de las propuestas formativas, como el grado de involucramiento institucional y de los recursos y estrategias disponibles para su desarrollo.

Con el objetivo de valorar este proceso, se construyó una matriz de análisis que permitió ponderar los Planes Pedagógicos presentados por los organismos a partir de distintas dimensiones clave de su diseño. Entre ellas se relevaron:

- el alcance de los planes en relación con la implementación en organismos vinculados y con las personas destinatarias de las capacitaciones;
- el enfoque metodológico y pedagógico adoptado;
- el carácter situado que fundamenta los contenidos diseñados;
- y el proceso de certificación y actualización de los planes.

A continuación, se presentan los principales hallazgos identificados en cada una de estas dimensiones, a partir del análisis de los planes presentados.

Respecto a las personas destinatarias, el relevamiento permitió identificar distintas consideraciones en torno a la población objetivo, que dan cuenta del esfuerzo de los organismos por diseñar propuestas formativas situadas y sensibles a las características concretas de sus trabajadoras y trabajadores, así como al tipo de tareas desarrolladas en cada dependencia pública.

En primer lugar, se observa que los Planes Pedagógicos contemplan criterios de distribución territorial y geográfica al momento de su elaboración. Asimismo, algunos de ellos proyectan su implementación en ámbitos laborales históricamente masculinizados —como puestos de jefatura, mandos medios o gerenciales—, así como en áreas específicas de trabajo tales como puertos, astilleros y otros espacios donde la participación de mujeres y diversidades aún resulta limitada. Esta orientación busca incidir de manera estratégica en contextos donde persisten desigualdades estructurales en materia de género.

Por otra parte, algunos diagnósticos relevados advierten la baja participación de LGTBI+ entre las destinatarias y los destinatarios de las propuestas formativas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estrategias que garanticen su plena inclusión. También se reconoce la marcada heterogeneidad de esta población: mientras algunas personas cuentan con experiencias previas en formación en género, otras se acercan por primera vez a este tipo de capacitaciones. Asimismo, se identifican desigualdades en el acceso y manejo de herramientas digitales, junto con diferencias etarias que pueden incidir en los modos de apropiación y recepción de los contenidos. En el 49% de los planes analizados, estas brechas se registran como un desafío a atender en el diseño e implementación de las acciones formativas.

En relación con el carácter situado de los planes, se observa que los diseños fueron contruidos a partir del reconocimiento de las desigualdades y los estereotipos de género que persisten en los entornos laborales. En el 79% de los planes presentados, los organismos identifican la división sexual del trabajo en sus estructuras, señalando la existencia de áreas y tareas feminizadas o masculinizadas, así como obstáculos que restringen la movilidad interna de las trabajadoras y los trabajadores. Estas barreras reflejan la persistencia de brechas de género que impactan directamente en las trayectorias laborales y, al mismo tiempo, constituyen contenidos específicos dentro de los planes formativos.

Partiendo del reconocimiento de estas características particulares según cada contexto institucional, 15 de los 22 organismos diseñaron sus planes incluyendo estrategias que amplían el alcance y generan condiciones adecuadas para la participación. Para definir el formato de las propuestas pedagógicas, se contemplan factores como la carga horaria disponible, el acceso a conectividad, los horarios y las responsabilidades laborales, entre otros. En el 79% de

los planes se explicitan estas variables como criterios que orientan tanto la estructura como el formato de las acciones de formación.

Los planes priorizan ciertos lineamientos de diseño, tales como: la accesibilidad de los contenidos y de las plataformas para garantizar la comprensión del material teórico; una duración acotada que facilite la participación de personas sin experiencia previa en formación o en la temática; y, en la mayoría de los casos, la presencia de equipos de tutoría que orientan los procesos formativos. Este acompañamiento no sólo busca reducir la deserción, sino también favorecer una apropiación significativa de los contenidos, brindando herramientas para que las y los participantes reflexionen sobre la organización del trabajo y sobre sus trayectorias personales y laborales.

En relación a la metodología pedagógica, uno de los aspectos transversales más relevantes de los planes analizados es la elaboración de un diagnóstico situado. Este se construye a partir de las características específicas de cada organismo y del territorio en el que se inscribe, reconociendo los contextos y necesidades particulares. En el 63% de los planes se incorpora el análisis del contexto organizacional inmediato, es decir, el nivel micro: las particularidades de la estructura en la que se desempeñan las trabajadoras y los trabajadores, el clima institucional, las demandas propias del área y las tensiones que emergen del funcionamiento cotidiano.

Esta perspectiva asegura que las propuestas formativas no sean genéricas, sino que respondan a las necesidades concretas, incorporando la percepción de los equipos de trabajo y las implicancias que estos procesos tienen en la dinámica laboral y el desempeño institucional. Cabe destacar que muchos de los aspectos presentes en los Planes Pedagógicos analizados son resultado del proceso de fortalecimiento de la formación destinada a formadoras y formadores. Durante el año 2024, dicha instancia fue revisada y actualizada con el objetivo de profundizar el acompañamiento y la orientación en la elaboración de los Planes Pedagógicos por parte de los organismos.

La nueva propuesta de formación buscó habilitar una mirada crítica sobre las particularidades de cada contexto institucional, promover diagnósticos situados y brindar herramientas que facilitaran el diseño, teniendo en cuenta las realidades específicas de cada dependencia pública. En este sentido, los documentos analizados

incluyen un abordaje exhaustivo de la composición y distribución de la población destinataria, considerando variables como el género, edad, distribución y tipo de tareas, trayectorias laborales y formativas, entre otras dimensiones relevantes.

La metodología pedagógica se construye a partir de una lectura crítica del contexto, que integra tanto factores estructurales como percepciones subjetivas y dinámicas organizacionales. Este enfoque, permite diseñar propuestas con fuerte anclaje en la realidad de los organismos, que trascienden la transmisión de contenidos y, mediante estrategias didácticas centradas en la reflexión colectiva, buscan transformar prácticas y relaciones, al tiempo que fortalecen el abordaje de las desigualdades y la promoción de la equidad de género.

En la totalidad de los Planes Pedagógicos analizados se explicita el enfoque pedagógico que los orienta. En más del 90% de los casos, este posicionamiento se traduce en la adopción de marcos conceptuales vinculados a la educación popular, la pedagogía feminista, interseccional y/o transfeminista.

Finalmente, un aspecto destacado es la interdisciplina en el diseño y la implementación de las propuestas formativas. En el 61% de los planes, los equipos responsables de la elaboración, ejecución y evaluación están integrados por profesionales de distintas disciplinas (Comunicación Social, Abogacía, Psicología, Trabajo Social, Sociología, entre otras). Esto enriquece los enfoques adoptados y permite articular diversas perspectivas sobre las problemáticas abordadas.

En relación con las estrategias pedagógicas, uno de los objetivos centrales presentes de manera transversal en los planes analizados es la incorporación de la perspectiva de género y diversidad como eje estructurante de los procesos formativos. Las propuestas no se limitan a incluir contenidos específicos sobre temáticas de género, sino que buscan transversalizar este enfoque en toda la planificación didáctica, promoviendo una revisión crítica de prácticas, discursos y estructuras laborales que reproducen y sostienen desigualdades al interior de los organismos.

Las instancias de formación suelen organizarse en etapas diferenciadas que acompañan progresivamente a las y los participantes. Generalmente, se inicia con una etapa introductoria destinada a sensibilizar en la temática y a construir un piso común de conceptos y nociones básicas, para luego avanzar hacia un segun-

do momento de profundización, orientado a abordar contenidos más complejos y situados. En el 57% de los casos, esta estructuración responde a la necesidad de atender la heterogeneidad de trayectorias individuales y colectivas, y los distintos niveles de familiaridad con la temática. En los casos restantes, la formación mantiene un carácter más general y teórico, con un abordaje principalmente introductorio.

Los planes analizados incorporan una amplia variedad de recursos didácticos que favorecen la comprensión y apropiación de los contenidos. Se destaca el uso de materiales audiovisuales —videos, podcasts, audios, imágenes y canciones— que diversifican los modos de acceso al conocimiento y se adaptan a distintos formatos de aprendizaje. Asimismo, se prioriza la aplicación de metodologías participativas y situadas, ancladas en la experiencia concreta de las y los trabajadores, lo que fomenta su involucramiento activo en el proceso formativo.

Desde una perspectiva más amplia —y en parte como resultado del acompañamiento brindado por el MMyD a través de Asistencias Técnicas, durante los años 2022 y 2023—, los planes expresan un marco de sentido que trasciende la idea de la evaluación como mera instancia del proceso de enseñanza-aprendizaje, para reconocerla como un componente central en el diseño de las políticas públicas.

En el 54% de los casos se observa una diferencia entre evaluaciones orientadas a los aprendizajes individuales y aquellas que analizan la implementación integral de las instancias formativas. Esta segunda perspectiva se plantea desde una lógica que va más allá del control, buscando comprender el impacto de las acciones de formación tanto en las prácticas laborales como en la cultura organizacional.

En todos los planes se identifican instrumentos de evaluación que incluyen dimensiones, indicadores y fuentes de indagación. En más de la mitad de los casos, la evaluación se concibe como un proceso político y pedagógico, con enfoque de género, participativo, situado y transformador. Su propósito no se limita a la medición de resultados: apunta a generar aprendizajes institucionales, reconocer los saberes estatales y retroalimentar la toma de decisiones en materia de políticas públicas.

En relación a la implementación, el 61% de los planes señala que los organismos cuentan con equipos especializados en evaluación pedagógica y proponen diversas instancias de retroalimentación a lo largo del proceso de intercambio de saberes, más allá de la

evaluación final prevista. A su vez, en el 84% de los planes las actividades de cierre adquieren un carácter reflexivo e integrador, más que evaluativo en sentido estricto.

A partir de los talleres realizados en el III Congreso del Ministerio de Mujeres y Diversidad (2023), así como las formaciones y asistencias técnicas, la sistematización se incorpora progresivamente como una herramienta clave para sintetizar y producir saberes estatales. Estas prácticas son valoradas como parte central del proceso evaluativo como del diseño de políticas públicas.

En este sentido, se destaca la importancia —y el desafío— de la sistematización de experiencias para la construcción de conocimientos. También se observa la consolidación de una comunidad de prácticas basadas en la socialización, la horizontalidad y la construcción colectiva de saberes entre los organismos públicos de la provincia de Buenos Aires.

Un 54% de los planes, incluso, promueve el diseño colaborativo de instrumentos de evaluación, recuperando las voces de las y los actores involucrados y adaptando herramientas de otras experiencias formativas a la idiosincrasia y cultura organizacional de cada dependencia. Entre los elementos comunes relevados, se evidencia además una creciente articulación entre estrategias institucionales vinculadas con la implementación de la LMB, los protocolos de actuación y la conformación de equipos interdisciplinarios orientados a transversalizar la perspectiva de género en los ámbitos estatales.

En todos los casos se destaca la conformación de equipos de trabajo docente (de formadores) cohesionados, con roles claramente definidos y dinámicas de trabajo basadas en el diálogo. Estos equipos no solo implementan las propuestas formativas, sino que también son reconocidos como productores de saberes y actores con capacidad crítica para evaluar las políticas públicas en las que participan.

La definición de la modalidad —virtual, presencial o híbrida— varía según las características de cada organismo. En términos generales, se observa una tendencia a combinar formatos, priorizando lo virtual para el abordaje de contenidos y lo presencial para instancias de vivencia, intercambio, reflexión colectiva y cierre de los procesos formativos. En un 30% de los planes, las instancias virtuales se desarrollan a través de plataformas institucionales de capacitación que funcionan como soporte para el desarrollo de los procesos formativos.

La modalidad presencial suele implementarse en la etapa final de la formación, en virtud de su potencial para habilitar el debate, visibilizar resistencias, promover nuevos posicionamientos subjetivos y facilitar instancias de evaluación colectiva. Su incorporación resulta especialmente pertinente para el abordaje de contenidos sensibles como los vinculados a las violencias o a las dimensiones relacionales —tanto singulares como colectivas—, donde el formato taller favorece una mayor implicación subjetiva.

En el 40% de los planes se prioriza la modalidad de taller presencial para el abordaje de contenidos vinculados con los tipos y modalidades de violencia por razones de género, así como aspectos relacionales entre el personal jerárquico y las y los trabajadores en la dinámica laboral cotidiana. En este marco, se reconoce la importancia de construir espacios pedagógicos presenciales respetuosos que, a través de su puesta en práctica, habiliten un intercambio genuino y promuevan transformaciones en las prácticas vinculares dentro del ámbito estatal.

Finalmente, los planes reconocen a la LMB como una herramienta estratégica para articular iniciativas institucionales, transversalizar la perspectiva de género en la gestión pública y transformar prácticas arraigadas. Esta mirada refuerza el carácter transformador de la formación, entendida no sólo como un proceso de sensibilización y adquisición de conocimientos, sino también como una intervención política y pedagógica orientada a generar reflexiones subjetivas y asumir la responsabilidad de construir espacios laborales libres de violencias.

7

Experiencias de implementación: aportes y reflexiones desde la mirada de los organismos

Este apartado reúne diversas experiencias institucionales vinculadas a la implementación de las formaciones en el marco de la Ley Micaela Bonaerense, a partir del relato y la perspectiva de quienes la llevan adelante. En primer lugar, se presentan cuatro testimonios de responsables de distintas Unidades Organizativas que participaron activamente en el diseño y desarrollo de las propuestas, con el objetivo de visibilizar los sentidos, tensiones y estrategias que atravesaron estos procesos.

En segundo término, se sintetizan aspectos centrales de las ponencias presentadas en el IV Congreso Estado Presente, elaboradas por equipos responsables de la implementación en distintos organismos. Este recorrido permite ampliar la mirada desde una lógica de intercambio colectivo, a partir de las seis producciones comparadas en ese espacio.

Por último, se incluyen los aportes recabados en el Consejo de la Administración Pública³ realizado en junio de 2025.

³ El consejo de Políticas de Género transversales es una herramienta creada por el Ministerio como una herramienta para diseñar y ejecutar las políticas dentro del ámbito del Poder Ejecutivo bonaerense, que permitan avanzar hacia la igualdad jurídica, social, cultural, laboral, económica y política de las mujeres y el colectivo LGTBI+. Actualmente, este consejo está integrado por organismos provinciales tales como la Fiscalía General, Ministerio de Gobierno, Ministerio de Producción, Ministerio de Comunicación Pública, Patronato de Liberados, Ministerio de Salud, Autoridad del Agua (ADA), Ministerio de Trabajo, OCEBA, Ministerio de Hacienda y Finanzas, Ministerio de Desarrollo Agrario, Organismo Provincial de Integración Social y Urbana (Opisu), Ministerio de Desarrollo de la Comunidad, Organismo Provincial de la Niñez y Adolescencia, Ministerio de Hábitat y Desarrollo Urbano, Dirección General de Cultura y Educación, Instituto Provincial de Loterías y Casinos, Ministerio de Seguridad, Comilu, Comirec, Dirección de Vialidad, Arba, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, CIC, IOMA, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, Escribanía General, Jefatura de Gabinete y Asesoría General"

Entrevistas

En el año 2025 se realizaron entrevistas a responsables de cuatro Unidades Organizativas con el objetivo de recuperar testimonios que visibilicen buenas prácticas institucionales en el marco de la implementación de la Ley Micaela en organismos del Estado durante los años 2023 y 2024. Estas entrevistas se orientaron a relevar las experiencias de quienes participaron en la planificación y coordinación de los cursos de formación, así como en los procesos de institucionalización de la perspectiva de género y diversidad en sus respectivos ámbitos.

A través de un conjunto de preguntas centradas en avances, obstáculos, estrategias y necesidades actuales, se buscó comprender cómo se consolidó la Ley Micaela en cada organismo, qué resistencias se presentaron y cuáles son los desafíos que emergen en el nuevo contexto político nacional desde 2024. Los testimonios recogidos constituyen un valioso insumo para reflexionar sobre el rol de las Unidades Organizativas en la sostenibilidad de las políticas de género, las estrategias desplegadas y el acompañamiento requerido por parte del MMyD para fortalecer estos procesos.

Entre los principales desafíos mencionados, se destacan las condiciones institucionales y la disponibilidad de recursos para llevar adelante las capacitaciones. En particular, la necesidad de contar con plataformas y materiales propios —como armar un curso en Moodle con contenidos y dinámicas específicas—, implicó un proceso complejo que incluyó la formación de talleristas, la coordinación interinstitucional y un margen de incertidumbre respecto a la recepción del curso por parte de las y los agentes. En este sentido, la experiencia compartida por la **Fiscalía de Estado** constituye una muestra clara de este primer desafío detectado:

“...podríamos decir que el primer obstáculo fue poder contar con el propio material, con el propio curso... Una cosa era cursar el Formación de Formadores, armar el plan pedagógico y otra cosa tener el curso en un Moodle propio, generar los propios materiales, armar las propias dinámicas, poder generar una sinergia con las talleristas de Ley Micaela que no son todas partes de nuestra Subsecretaría, sino que son compañeras y compañeros de otras áreas que componen la Fiscalía de Estado) y poder sostener todo ese primer tiempo que al principio es de mucho entusiasmo, pero también de mucho desconocimiento de (...) cómo será recibida la propuesta...” (Eray Arce, Fiscalía de Estado).

Por otra parte, en los principales obstáculos identificados, se señala la ausencia de mecanismos formales de reconocimiento institucional que respalden la implementación de las capacitaciones. Esta situación, en el caso de la Fiscalía de Estado, profundiza las dificultades logísticas y refuerza la decisión de sostener el formato presencial, valorado como una fortaleza clave de la propuesta formativa.

“en el organismo todavía no contamos con esos mecanismos de reconocimiento y eso hace que se dificulte el tema de la distancia y el tema de trasladar la capacitación al interior de la provincia de Buenos Aires... Todavía no queremos negociar el tema del encuentro presencial (...) porque creemos que esa es una fortaleza dentro de nuestra formación”. (Eray Arce, Fiscalía de Estado)

En la experiencia del **Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica**, a partir de los cambios registrados a nivel nacional en 2024, se identifican nuevas dificultades para legitimar las capacitaciones en aquellos espacios que no están alcanzados directamente por la Ley. Sin embargo, durante el desarrollo de las formaciones, no se observan resistencias por parte de las y los participantes:

“(...) vemos mayor dificultad para legitimar la necesidad de la capacitación en espacios que no necesariamente son alcanzados por la Ley como los Consorcios de Gestión Portuaria. En relación a lo que sucede en los talleres, no identificamos cambios sustanciales, siempre hubo personas resistentes o que están a la defensiva con la temática. Desde quienes impartimos los talleres presenciales, sí empezamos a priorizar la posibilidad de tender puentes de entendimiento con estas personas, habilitar todas las opiniones dentro del marco de respeto y poder construir conversaciones colectivas honestas.” (Eugenia Testoni, Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica)

En esta línea, se subraya que la Ley no solo brinda herramientas de formación, sino que también facilita el encuentro entre trabajadoras y trabajadores, generando espacios de escucha colectiva. De este modo, se convierte en una experiencia enriquecedora, incluso para quienes al inicio tenían otras expectativas:

“... se trata de un espacio transversal a todo el Ministerio que permite el encuentro entre trabajadoras y trabajadores que cotidianamente no se cruzan ni se encuentran. (...) Decimos que la Ley Micaela funciona como puerta de entrada a la cotidianeidad de las trabajadoras y los trabajadores, lo que nos permitió, en articulación con el resto de los equipos de género del Ministerio y de la Dirección de Personal, avanzar en una capacitación destinada a autoridades para agilizar y mejorar la forma en que se tramitan los conflictos cotidianos...”
(Eugenia Testoni, Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica)

Asimismo, este organismo implementó la Ley Micaela a través de la creación de una Unidad Organizativa, integrada por dos personas con dedicación específica y formalizadas por una Resolución ministerial. Su dependencia directa de la Unidad Ministro permitió agilizar el funcionamiento, y evidenció la voluntad política de las autoridades de jerarquizar el proceso. En cuanto al Equipo de tutoría, se destaca que:

“Se conformó a través de una convocatoria interna de trabajadoras y trabajadores que fueron entrevistados y seleccionados por la Unidad Organizativa. Luego de la selección, se dio aviso a sus jefas y jefes comunicando la dedicación de 12 horas semanales a la tarea. Esto se respeta con cierta dificultad y dependiendo los casos. Asimismo, se buscó la posibilidad de compensar económicamente la tarea, cosa que se logró de forma parcial y todos los años se certifica esta tarea con firma del Ministro, para que puedan acumularla en su experiencia laboral”. **(Eugenia Testoni, Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica)**

En la experiencia del **Ministerio de Seguridad**, desde el principio, las formaciones de la Ley Micaela enfrentaron el desafío de desarrollar una capacitación situada en el marco de una cultura institucional que, como en el caso de la Policía Bonaerense, continúa siendo vertical y patriarcal. En este sentido, se destacó la importancia del carácter situado de las capacitaciones:

“Se buscó generar una capacitación situada para el personal policial, comprendiendo las especificidades y la subjetividad que caracterizan a quienes integran esta fuerza. Este enfoque parte del reconocimiento de su rol clave en el acompañamiento de personas en situación de violencia y en el acceso a la justicia. En ese marco, se trabajó intensamente sobre los distintos abordajes de las violencias y también sobre las masculinidades, atendiendo especialmente a cómo se configura la educación policial, el funcionamiento institucional, y el modo en que estos elementos atraviesan a las personas dentro de ese contexto.”
(Belén Falleo, Ministerio de Seguridad)

A su vez, se destacan los desafíos implícitos vinculados con la estructura jerárquica de las fuerzas de seguridad. El siguiente testimonio cristaliza el trabajo realizado en términos de calidad y alcance, subrayando el contexto particular en el que se implementaron las capacitaciones:

“...veníamos laburando con la implementación 2024, donde venía un gran desafío que era [trabajar en la formación] de las otras jerarquías. La institución policial es una pirámide, por lo cual, cuanto más bajás de jerarquía, más es la cantidad de personal que vos tenés que capacitar. Sin saber que iba a haber un cambio de Gobierno a nivel nacional, seguimos implementando y evaluando esa política, para llegar con la misma calidad a distintos espacios de diferentes jerarquías”. **(Belén Falleo, Ministerio de Seguridad)**

En esta misma línea, la entrevistada destaca el valor de la continuidad y profundización de las políticas de género en el actual contexto político-institucional, sobre todo a nivel nacional:

“La provincia de Buenos Aires es el único espacio en donde, a diferencia del resto de los lugares, se siguen profundizando las políticas de género. En el Gobierno de Axel, a diferencia del resto de las provincias, y de nación, sin duda. Entonces, desde ese lado creo que por el contrario, se pudo profundizar y continuar adelante con lo que se está haciendo [de formaciones Ley Micaela] en nuestra Provincia”. **(Belén Falleo, Ministerio de Seguridad)**

En relación al contexto, los testimonios destacan que las resistencias a la continuidad de la política formativa fueron poco significativas y se menciona como un logro concreto el sostenimiento del compromiso institucional:

“Hoy, en particular, desde el Ministerio de Seguridad, y desde la provincia de Buenos Aires, se está dando todo para que las formaciones en Ley Micaela continúen y se pueda seguir profundizando [en la perspectiva de género]. Y te lo digo desde el Ministerio de Seguridad, que es un espacio súper difícil. Teniendo presente esta dificultad, las estrategias que se implementaron fueron superadoras”. **(Belén Falleo, Ministerio de Seguridad)**

No obstante, se presentaron algunos desafíos habituales respecto a los obstáculos subjetivos que emergen ante las sensibilizaciones en materia de género:

“...en términos de resistencias, bueno, sí, siempre hay resistencias, pero se podría decir más en términos personales, cada cual viene con una historia, con una experiencia. Trabajamos las resistencias y [construimos] los consensos en base a las cuestiones colectivas que hacen al personal policial”. **(Belén Falleo, Ministerio de Seguridad)**

Por último, en lo que respecta a la articulación interinstitucional, desde el Ministerio de Seguridad, se destaca el aporte de las asistencias técnicas brindadas por el Ministerio de Mujeres y Diversidad, especialmente en lo referido a las herramientas para fortalecer los procesos de evaluación y mejora continua de las capacitaciones.

“Una de las cuestiones más importantes, con el apoyo de las asistencias técnicas del Ministerio de Mujeres y Diversidad, fue cómo evaluar con indicadores. Porque si no se evalúa, si no se tienen las herramientas para revisar lo que se está implementando para poder hacerlo mejor... Las herramientas están, pero ¿cómo hago para que sean eficientes y que realmente funcionen?”. (Belén Falleo, Ministerio de Seguridad)

En el caso del **Banco de la Provincia de Buenos Aires**, la institucionalización de las formaciones de la Ley Micaela comenzó en paralelo a la creación del Ministerio de Mujeres y Diversidad de la Provincia.

*“El **acompañamiento** por parte del Ministerio ha sido fundamental a lo largo de todo el proceso y existe en cada oportunidad que surgen dudas y/o consultas puntuales”. (María Marta Tálice, Banco de la Provincia de Buenos Aires)*

En este marco, a partir de 2020, el Directorio del Banco resolvió implementar las capacitaciones en temática de género y violencias contra las mujeres e identidades no heteronormativas para todo su personal. En esta línea, la referente entrevistada recupera los inicios del proceso y los primeros desafíos que debieron enfrentar:

*“El mayor **desafío** fue durante la pandemia, donde se debió trabajar con el INAP a través de un curso virtual que se realizó mediante su plataforma. De esta manera, pudimos lograr la capacitación de una gran cantidad de personas, que cumplieron la formación y recibieron un certificado sobre “Sensibilización en Ley Micaela”. (María Marta Tálice, Banco de la Provincia de Buenos Aires)*

Al igual que otras referentes entrevistadas, se advierte el peso del contexto nacional en el sostenimiento de la institucionalidad de las políticas de transversalización de la perspectiva de género y diversidad. Como contrapunto a lo señalado en el caso del Ministerio de Seguridad, en la experiencia del Banco de la Provincia de Buenos Aires se subraya que las resistencias existentes se ven potenciadas por el avance de políticas reaccionarias a nivel nacional:

“Con los cambios a nivel nacional, desde 2024, notamos que se intensificaron los cuestionamientos a trabajar las violencias por razones de género como problemática. Al reforzarse la información errónea que ya circulaba en los medios, en el espacio público se termina instalando ese tópico como un “privilegio” para pocas personas, cuando son medidas de acción positiva establecidas por la Constitución Nacional. En este sentido, advertimos que no surgen nuevos obstáculos sino que se potencian los ya vigentes”. **(María Marta Tálice, Banco de la Provincia de Buenos Aires)**

Por último, frente a las resistencias mencionadas, se implementaron estrategias específicas orientadas a trabajar el enfoque en torno a las masculinidades, con el objetivo de promover reflexiones colectivas sobre la necesidad de transformar las relaciones de género:

“Se implementó como estrategia trabajar puntualmente el tópico de ‘Masculinidades’ no sólo para interpelar a los varones, que son los que más cuestionan el tema, sino también para compartir con las mujeres ideas sobre otras formas de ser varón, sin ejercer violencia. Procurar vencer las resistencias ante cambios necesarios en las relaciones sociales”. **(María Marta Tálice, Banco de la Provincia de Buenos Aires)**

En síntesis, los testimonios recuperados de las distintas experiencias permiten visibilizar la riqueza y el compromiso con los que los organismos han sostenido y profundizado la implementación de la Ley Micaela. Cabe destacar que este proceso se desarrolla sin desconocer los desafíos y obstáculos presentes en el contexto actual. Asimismo, el recorrido realizado en las estrategias de formación refuerza la necesidad de consolidar marcos institucionales que respalden las acciones, multipliquen y profundicen la calidad de las propuestas pedagógicas, y generen transformaciones efectivas al interior de cada organismo.

Trabajos presentados en el Congreso “Políticas para la Igualdad”

Además de los testimonios directos aportados por los organismos participantes, otra herramienta valiosa para visibilizar la capilaridad que ha adquirido la implementación de la Ley Micaela Bonaerense son los trabajos presentados en el reciente Congreso “Políticas para la Igualdad” (2025), elaborados por distintas Unidades Organizativas. La participación de diversos equipos generó un espacio de reflexión fundamental que permitió dar cuenta de los avances, los desafíos persistentes y las experiencias significativas gestadas en distintos ámbitos de la Administración Pública provincial.

Este Congreso no sólo celebró los logros alcanzados, sino que también puso de manifiesto la necesidad urgente de seguir fortaleciendo la institucionalidad de las políticas de género dentro de cada organismo provincial, con el objetivo de transformar las capacitaciones en cambios estructurales y culturales. Cada ponencia, desde su particular óptica y campo de acción, aportó una comprensión más profunda de la Ley Micaela en su dimensión práctica, haciendo foco en cómo se ha logrado —o se intenta lograr— su arraigo y su integración como política de Estado.

Algunas exposiciones compartieron experiencias de evaluación de los procesos pedagógicos desarrollados. Por ejemplo, la Unidad Organizativa de Fiscalía del Estado presentó un análisis cuantitativo y cualitativo sobre la implementación de diez cohortes de formación, lo que permitió evaluar los contenidos trabajados, problematizar su alcance en distintas áreas descentralizadas del organismo y reconocer la necesidad de actualizar determinadas propuestas.

Por su parte, el equipo del Ministerio de Seguridad afirmó que “el cambio institucional es posible mediante la transformación articulada del marco normativo, las subjetividades individuales y marcos de acuerdos implícitos en la institución”. Resaltaron su proceso de construcción de conocimiento situado en el ámbito laboral, abordando la incorporación de mujeres en el ámbito policial y destacando que la elaboración de propuestas pedagógicas exige un conocimiento profundo sobre la Policía Bonaerense y las representaciones sociales que atraviesan a su colectivo.

Los trabajos expuestos propiciaron un valioso debate en el contexto actual, profundizando en las lecturas existentes de los feminismos en la conversación pública. El equipo del Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica aportó una reflexión clave respecto de la reticencia que manifiestan algunas personas antes de participar en las capacitaciones, al presumir que el objetivo de las jornadas es imponer una “bajada de línea” o forzar la adopción de una perspectiva de género. Esta situación pone de relieve **uno de los principales desafíos que enfrenta la implementación de la LMB: lograr que el ejercicio de la función pública se desarrolle en el marco del respeto irrestricto a los derechos humanos de todas las personas, en un entorno libre de violencias y con pleno cumplimiento las responsabilidades del Estado.**

Transversalización de la perspectiva de género en el Estado

Por último, en el marco del último Consejo de la Administración Pública, realizado en junio de 2025, se visibilizaron diversas preocupaciones compartidas por formadoras y formadores de múltiples organismos provinciales. Entre los puntos destacados, se señaló la necesidad de que los equipos de formación de Ley Micaela sean reconocidos formalmente en la estructura institucional de sus respectivos organismos, así como la importancia de contar con recursos específicos —tanto humanos como presupuestarios— para garantizar la continuidad y calidad de las capacitaciones.

Estas demandas evidencian que la sostenibilidad del proceso de institucionalización no sólo depende de la voluntad política, sino también de condiciones materiales concretas que permiten sostener y profundizar esta política pública.

8

Conclusiones

Aprendizajes y desafíos para la consolidación de la institucionalidad de la perspectiva de género y diversidad en los organismos provinciales

La Ley Micaela ha marcado un hito fundamental en el compromiso del Gobierno de la provincia de Buenos Aires con la erradicación de las violencias por razones de género. Esta normativa promueve una transformación profunda en las estructuras estatales, estableciendo la capacitación obligatoria en género y violencias por razones de género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado provincial. No obstante, su verdadero impacto y perdurabilidad dependen del proceso de institucionalización de sus contenidos y prácticas, asegurando la incorporación transversal y sostenida de la perspectiva de género en el quehacer cotidiano de la gestión pública.

En esta segunda etapa del Ministerio de Mujeres y Diversidad, uno de los principales desafíos consiste en identificar ejes comunes, metodologías innovadoras y aprendizajes construidos a partir de la diversidad de experiencias desarrolladas en el ámbito de la Administración Pública. El objetivo es construir una visión integral que permita, por un lado, visibilizar los logros alcanzados y, por otro, trazar líneas de acción futuras que profundicen y consoliden el impacto transformador de esta Ley en nuestra Provincia, fortaleciendo su institucionalización para avanzar hacia una sociedad más justa e igualitaria.

En tanto organismo responsable, puntualizamos en algunas claves, tomando como referencia la experiencia y los aprendizajes obtenidos:

Uno de los desafíos identificados en el análisis de la implementación de la Ley Micaela en la provincia de Buenos Aires se vincula con

el hecho de **consolidar una gestión académica compartida entre las diversas Unidades Organizativas responsables de las formaciones**. Actualmente, la dispersión de los procesos de inscripción y certificación —llevados adelante mediante múltiples plataformas o métodos manuales— genera importantes ineficiencias, retrasa la consolidación de datos y dificulta la trazabilidad del impacto de esta política pública.

Para superar esta problemática, **resulta imperioso avanzar en el desarrollo e implementación de un sistema informático unificado**. Esta herramienta debería funcionar como una plataforma centralizada que permita a todas las personas involucradas en la implementación de la Ley Micaela —desde equipos de gestión hasta las y los formadores— llevar adelante de forma integrada las inscripciones y la emisión de certificados.

Un sistema de estas características no solo optimizaría los flujos de trabajo, sino que también garantizaría la homogeneidad y la integridad de la información. Además, permitiría la generación de informes precisos sobre el alcance y la participación en las formaciones, facilitando la toma de decisiones estratégicas y una evaluación más efectiva del cumplimiento de la Ley Micaela en todo el ámbito de aplicación.

La centralización de estos procesos resulta fundamental para consolidar una gestión académica robusta, transparente y eficiente, indispensable para el sostenimiento y fortalecimiento de las políticas públicas de formación en género y diversidad.

En relación al fortalecimiento de las redes institucionales, los testimonios revelados evidencian la imperiosa necesidad de avanzar de manera articulada entre los distintos organismos. En este sentido, **la construcción de espacios de encuentro e intercambio continuos, no sólo enriquece el trabajo de cada equipo, sino que también potencia la capacidad de articulación institucional, consolidándola y dejando capacidades instaladas en cada organismo**.

Por último, se identifican dos aspectos que continúan representando desafíos relevantes. Por un lado, la necesidad de establecer pautas y circuitos internos claros dentro de cada organismo, así como garantizar el carácter obligatorio de estas formaciones y los recursos necesarios para su implementación. Por otro lado, se destaca la importancia de generar instancias y programas de forma-

ción continua para quienes diseñan y desarrollan los contenidos de las capacitaciones. Sostener procesos de actualización permanente fortalece la calidad pedagógica de las propuestas y enriquece la perspectiva con la que se abordan las temáticas.

Para concluir este informe, es necesario subrayar **el crecimiento sostenido de la política pública en términos cuantitativos: más de 10.000 personas alcanzadas en 2023 y más de 50.000 en el período comprendido entre los años 2020 y 2024.** Asimismo, resulta fundamental destacar la importancia del trabajo descentralizado en las formaciones en el marco de la Ley Micaela. Pero más allá de la contundencia numérica, lo más significativo se expresa en cada Consejo de la Administración Pública, en cada Congreso y en cada formación compartida entre distintos equipos: **la certeza común y palpable de que la Ley Micaela transforma.**

MINISTERIO
DE MUJERES
Y DIVERSIDAD



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**