

## Aproximaciones a las políticas de igualdad de género en las empresas públicas nacionales

### *Approximations to gender equality policies in national public companies*

Victoria González

Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina

victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar

**Resumen:** En las últimas décadas, al mismo tiempo que han ganado visibilidad las problemáticas de las mujeres y diversidades en relación al ingreso y permanencia en mercado laboral, las cuestiones de género y diversidad han ocupado un lugar relevante en la agenda pública. En este marco, este trabajo tiene como objetivo conocer y analizar las políticas de género y diversidad implementadas en las empresas públicas nacionales en Argentina. Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo donde se relevó normativas, documentos e información pública sobre el desarrollo e implementación de políticas orientadas a la reducción de las desigualdades de género en las empresas públicas nacionales. Específicamente, en este trabajo se presenta una sistematización de las acciones relevadas, su vinculación con la normativa vigente y las autoridades ministeriales y la presencia de heterogeneidades de acciones realizadas en las diferentes empresas.

**Palabras clave:** políticas públicas, desigualdades, género, políticas de género, empresas públicas

**Abstract:** *In recent decades, at the same time that the problems of women and diversity in relation to entry and permanence in the labor market have gained visibility, gender and diversity issues have occupied a relevant place on the public agenda. In this framework, this work aims to know and analyze the gender and diversity policies implemented in national public companies in Argentina. This is an exploratory and descriptive study where regulations, documents and public information on the development and implementation of policies aimed at reducing gender inequalities in national public companies were surveyed. Specifically, this paper presents a systematization of the surveyed actions, their link with current regulations and ministerial authorities, and the presence of heterogeneity of actions carried out in the different companies.*

**Keywords:** *public policies, inequalities, gender, public enterprises*

### Introducción

En los últimos años, la agenda de género y la incorporación de la perspectiva de género a través de políticas públicas ha ganado protagonismo. En este sentido, las políticas de género han desarrollado una trayectoria que se inició con políticas de acción afirmativa, políticas para la mujer, políticas con perspectiva de género hasta llegar a las políticas de transversalización del género o *gender mainstreaming* (Rodríguez Gustá, 2008). Esta última perspectiva ha resultado significativa puesto que es el enfoque que se ha adoptado en las últimas décadas a nivel internacional, luego de la Cuarta Conferencia Mundial de Beijín en 1995. En este sentido, esto se ha visto reflejado en la incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo de programas y políticas y en la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (DOS) en los estados miembros de las Naciones Unidas por parte de los Estados miembros de Naciones Unidas, entre los que se encuentra el ODS 5 para “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (CEPAL, 2022; UN Women, 2022).

Particularmente en América Latina, en los últimos años la tendencia hacia una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo se ha afianzado (Marchionni et al., 2018; Bustelo et al., 2019), sin embargo, aún persisten las desigualdades entre mujeres y varones (Batthyány y Sánchez, 2020; Actis di Pasquale, Iglesias-Onofrio, Pérez de Guzmán, y Viego, 2021). En Argentina, algunos informes dan cuenta de las desigualdades existentes entre mujeres y varones en el mercado laboral, específicamente en las tasas más relevantes como



actividad, empleo y desempleo (INDEC, 2023; DNEIyG, 2023) y en la organización social de las tareas de cuidado (Rodríguez Enriquez, 2021).

En este marco, el objetivo de este artículo es conocer cuáles son las políticas de igualdad de género que desarrollan las empresas públicas nacionales. Para realizar este abordaje, se presenta el relevamiento realizado que abarcó la totalidad de las Empresa Públicas Nacionales según se define en la Estructura organizativa de la Administración Central (Decreto 50/19 y modificatorias). A partir de este relevamiento, se categorizaron las acciones abordaron una serie de interrogantes ordenados en dos ejes que, sin embargo, se encuentran interrelacionados entre sí. El primero de ellos relacionado al análisis sobre las problemáticas de género identificadas por las entrevistadas en las distintas organizaciones, mientras que el segundo, se centra en los procesos de aprendizaje que se dan en las organizaciones en torno a la dimensión de género.

A continuación, se presentan algunas consideraciones sobre las problemáticas y las políticas de género, seguido de ello se presenta el apartado metodológico donde se explicita el enfoque de trabajo presentado en este artículo. Posteriormente, se realiza la categorización y sistematización de las políticas relevadas y, finalmente, se presentan los principales hallazgos que se desprenden del recorrido propuesto.

### Problemáticas de género

Las mujeres se enfrentan a mayores dificultades que los varones al momento de ingresar y sostenerse en el mercado de trabajo a nivel mundial. Particularmente, América Latina y el Caribe, de acuerdo con el Índice Global de Brechas de Género del Foro Económico Mundial (2022) ocupa el tercer lugar en relación con el resto de las regiones y se ubica luego de América del Norte y Europa. Si bien se estima que la región cerrará la brecha en 67 años, se ha superado el 72,6% de su brecha de género. Sin embargo, dentro de la región, sólo seis de los 22 países indexados en este estudio mejoraron su puntaje de brecha de género en al menos un punto porcentual desde la medición del año anterior. A su vez, la ubicación de la región empeora en el Subíndice de Participación y Oportunidad Económica, que mide las desigualdades de género en participación laboral, ingresos y empleo en los puestos de trabajo de más alto rango. Esta heterogeneidad entre los países de la región se explica, entre otras cosas, por la calidad de la inserción laboral de las mujeres, en especial en las áreas rurales (Bustelo et al, 2020).

En Argentina, si bien en los últimos años más mujeres y diversidades se han incorporado al mercado laboral es preciso poner el acento y conocer en qué condiciones se produce esa inserción. En este sentido, algunos indicadores han mostrado cierto mejoramiento en pos de reducir las desigualdades de género en el mercado de trabajo, por ejemplo, en el segundo trimestre de 2022, se evidencia una mejora en la situación de las mujeres en el mercado laboral puesto que la tasa de empleo alcanzó el 47,7%, es decir 1,7 p.p. más que el trimestre anterior., sin embargo, las brechas de género aún se encuentran marcadamente presentes, aún en un escenario donde se produce un incremento de la tasa de actividad femenina. En este sentido, varios estudios (Gaba, 2010; Torns y Recio, 2012; Marchionni et al., 2018; Alonso, 2021), repasan y dan cuenta de un menú de desigualdades de género existentes en el mercado de trabajo y en las organizaciones.

Entre este menú de desigualdades, se destacan la segregación ocupacional que se expresa, por un lado, mediante la segregación horizontal, este fenómeno da cuenta de cómo determinadas profesiones o industrias se encuentran masculinizadas, mientras que otras cuentan con mayor presencia de mujeres. Además, la concentración del empleo femenino suele tener lugar en los sectores socialmente menos prestigiosos, menos dinámicos y con bajos ingresos, es decir con condiciones laborales de mayor precariedad. Por ejemplo, en el segundo trimestre de 2022, 2 de cada 5 mujeres que participaron del mercado de trabajo, se insertaron en ramas de actividad asociadas al cuidado como el trabajo doméstico, educación y servicios sociales y de salud, mientras que los varones suelen hacerlo en empleos vinculados a la industria manufacturera y a la construcción. A su vez, esto también se advierte en brechas de uso del tiempo y de tareas de cuidado puesto que son las mujeres quienes mayoritariamente son responsables de estas tareas, tienen menos tiempo disponible para el trabajo y, por lo tanto, se insertan en empleos de menor carga o de flexibilización horaria, con salarios más bajos y con condiciones de contratación más precarias, este fenómeno es conocido como suelo pegajoso (DNEIyG, 2022; Gaba, 2010; Torns y Recio, 2012). En esta línea, la economía feminista ilumina con dos conceptos los análisis sobre cómo se realiza la distribución del trabajo productivo y reproductivo: la división sexual del trabajo y organización social del cuidado Alonso *et al* (2022). Estos conceptos se expresan en desigualdades

económicas de género como las desigualdades en el mercado laboral, el menor grado de autonomía económica y una mayor dedicación a las tareas de cuidado.

Por otro lado, dentro de este menú de desigualdades, se encuentra la segregación vertical, que se expresa como las dificultades que encuentran las mujeres en acceder y ascender a puestos jerárquicos y de mayores ingresos. Por ejemplo, los datos muestran que mientras que 8 de cada 100 varones accede a estos puestos, para el caso de las mujeres la relación es de 4,7 cada 100 (INDEC, 2023). Este fenómeno, también se expresa a través del techo de cristal, es decir, los límites “invisibles” en la carrera laboral de las mujeres, y el suelo pegajoso, la baja calidad de los empleos femeninos y la alta rotación laboral.

Las desigualdades de género también han sido objeto de estudio en las organizaciones de la administración pública. Estas organizaciones también se encuentran atravesadas por desigualdades de género, en general, y por patrones de segregación vertical y horizontal, en particular (Chudnovsky, 2020).

Adicionalmente, en la propia estructura organizativa que asumen las organizaciones se advierten ordenamientos de género que se reproducen en el cotidiano en las actividades laborales. Así, bajo el formato burocrático y procedimental se vela una estructura organizacional que destina los puestos de mayor jerarquía para los varones (segregación vertical) y diseña puestos en determinadas áreas de recepción y administrativas para mujeres (segregación horizontal). Estos análisis implican comprender la forma en que las organizaciones se encuentran generizadas (Acker, 2000, Gaba, 2010). Esta línea, permite comprender cómo la estructura, los procesos y las actividades en las organizaciones se estructura la desigualdad de género y opera un sistema de desigualdad y de dominación masculina (Vázquez y Urbiola, 2014).

Algunos estudios señalan que para que se produzca un cambio en las organizaciones en pos de reducir las desigualdades de género deben producirse dos movimientos. Por un lado, institucionalizar la incorporación de la perspectiva de género a través de atención de las desigualdades con políticas, planificación y seguimiento y desarrollar y, por el otro, fortalecer capacidades de las personas trabajadoras mediante la provisión de recursos, capacitaciones y asignación de responsabilidades para favorecer la institucionalización (UN Woman, 2022).

## Políticas de género

Las políticas públicas pueden definirse como el conjunto de definiciones, decisiones y acciones que desarrolla un gobierno para alcanzar la solución de determinados problemas definidos como prioritarios por la ciudadanía o por el propio gobierno (Tamayo Sáez, 1997). De esta forma, el proceso de políticas públicas se puede entender como un camino que comienza cuando un gobierno en general o personas integrantes de ese gobierno identifican un problema en particular que por su importancia merece la atención y el accionar para darle solución o mitigarlo.

En relación al género, este problema se presenta en los últimos años con mayor intensidad y se expresa de varias maneras. Específicamente, en los últimos años han tomado mayor relevancia las problemáticas vinculadas a las desigualdades de género en el mercado laboral y en la organización social del cuidado, aunque son problemáticas que se manifiestan de larga data en Argentina.

Ahora bien, los antecedentes sobre las políticas de género en nuestro país pueden remontarse a las políticas implementadas a partir del periodo democrático que comienza en 1983, específicamente a la conformación de estructuras estatales, de diferente jerarquía, que tuvieron como objetivo promover la mejora en la posición social de la mujer y la igualdad de género y que comenzaron en 1987 con la creación de la Secretaría de la Mujer hasta la creación en 2019 del actual Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (Lopreite y Rodríguez Gustá, 2021).

Adicionalmente a la mención de la creación de agencias estatales responsables del desarrollo de políticas de género, es necesario repasar algunas normativas que avanzaron en el reconocimiento de derechos legales y sociales y en la reducción de desiguales de género. Entre ellas, se encuentran la *Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales* N° 26.485, sancionada en marzo de 2009 que establece la eliminación de la discriminación entre mujeres y varones en todos los órdenes de la vida; el desarrollo de políticas públicas de carácter interinstitucional sobre violencia contra las mujeres; la remoción de patrones socioculturales que promueven y sostienen la desigualdad de género y las relaciones de poder sobre las mujeres; el acceso a la justicia y la asistencia integral de las mujeres que padecen violencia.

Otra normativa a destacar es la Ley N° 26.743, sancionada en mayo de 2012, establece el derecho a la identidad de género de las personas. Señala que todas las personas tienen derecho al reconocimiento de su identidad de género; al libre desarrollo de su persona conforme a su identidad de género; y a ser tratada de acuerdo con su identidad de género, entre otros aspectos. A su vez, en 2019 se sancionó la Ley de Paridad de Género en ámbito de representación política N° 27.412 que establece que las listas deberán estar conformadas en un 50% por mujeres y que las candidatas mujeres deben estar intercaladas sucesivamente con los candidatos varones.

Sin embargo, uno de los principales instrumentos para abordar las problemáticas de género en el ámbito público es la denominada *Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que integran los Tres Poderes del Estado* N° 27.499. Esta Ley que fue sancionada a fines del año 2018 y promulgada el 10 de enero de 2019, establece instancias de formación obligatoria para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los tres poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. La “Ley Micaela” pone el foco en la formación en temáticas de género y violencia contra las mujeres e instituye que cada organismo debe encargarse de desarrollar un programa de formación en su ámbito según los lineamientos definidos por la autoridad de aplicación de la ley, el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. Si bien es una Ley para los 3 poderes del Estado Nacional, en el texto de la normativa se invita a las provincias y a la Ciudad de Buenos Aires a adherirse.

En el caso de las empresas públicas, la obligatoriedad de la aplicación de la Ley Micaela es relativa dado que, muchas veces, los marcos legales y los formatos jurídicos que asumen las alejan —y, en algunos casos, las excluyen— de su encuadramiento dentro del sector público; al tiempo que las asimilan a la personería y atributos propios de las empresas privadas. Sin embargo, se destaca a esta norma como uno de los marcos principales para la implementación de programas de formación de género también en las empresas públicas. Así se expresa en el Informe de implementación de la Ley Micaela desarrollado por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. En el informe se explicita el acompañamiento por parte del Ministerio en el diseño de 49 programas de capacitación destinados implementados en 91 organismos del Poder Ejecutivo, entre los que se destacan ministerios, organismos descentralizados, descentralizados y empresas del Estado (MMGD, 2021).

Otra normativa importante en relación con las empresas públicas es la Resolución General N° 34/20 de la Inspección General de Justicia (IGJ) donde se estableció que las entidades civiles y comerciales, entre las que se encuentran las Sociedades del Estado (Ley N° 20.705), deberán incluir en sus órganos de administración y fiscalización, una composición que respete la diversidad de género.

Adicionalmente, en 2021 se sancionó la Ley N° 27636 de promoción del acceso al empleo formal para las personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán– Lohana Berkins”. Esta Ley establece medidas de acción positiva para la inclusión laboral e igualdad de oportunidades de las personas del colectivo trans. Entre estas medidas se encuentran el establecimiento de un cupo no inferior al 1% del total de su personal a personas travestis, transexuales y transgénero en todos los ámbitos del Estado Nacional, incluidas las empresas y sociedades del Estado. Otra de las medidas, se vincula con la terminalidad educativa y la capacitación con el objetivo de garantizar la igualdad y que la falta de terminalidad educativa no se convierta en un obstáculo en el ingreso y la permanencia.

Específicamente, para el caso de las empresas públicas dependientes del Estado nacional, en septiembre de 2020 se sancionaron los *Lineamientos para la igualdad de género en las Empresas y Sociedades del Estado* a través de la Decisión Administrativa N° 1744 de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Estos *Lineamientos* representan un conjunto de orientaciones destinadas a promover la transversalización de la perspectiva de género y lograr estándares de igualdad de género en la organización interna de las empresas y sociedades con participación estatal (González y Yañez, 2022).

Los *Lineamientos* se apoyan en tres principios: a) Igualdad de trato y oportunidades; b) Principio de no discriminación por motivos de género; c) Principio de prevención y erradicación de la violencia por motivos de género. De los que se desprenden cuatro lineamientos vinculados a un conjunto de propuestas específicas, así se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Esquema de los lineamientos para la igualdad de género en Empresas y Sociedades del Estado en Argentina (2020).

Lineamiento	Objetivo	Propuestas
<b>Lineamiento 1: Área de Género</b>	Generar espacios institucionales para incorporar la perspectiva de género y diversidad a las políticas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la creación de un área especializada en género y diversidad.</li> <li>- Impulsar capacitaciones en género y diversidad para todas las personas que forman parte de la empresa.</li> <li>- Fomentar el uso del lenguaje inclusivo y no sexista en la comunicación institucional tanto interna como.</li> <li>- Desarrollar un manual interno de utilización del lenguaje inclusivo.</li> <li>- Desarrollar un sistema de comunicación institucional interno sobre igualdad de género y las medidas adoptadas y resultados obtenidos.</li> <li>- Articular con las áreas internas de la organización para fortalecer la transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad.</li> <li>- Fomentar la incorporación del plan de trabajo diseñado en los procesos de monitoreo y auditoría de la empresa.</li> </ul>
<b>Lineamiento 2: Tareas de cuidado</b>	Adoptar medidas destinadas a la promoción de la corresponsabilidad de los trabajadores y las trabajadoras para el cuidado de personas dependientes a su cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover licencias que contribuyan a la igualdad entre los géneros en la distribución de tareas de cuidado y la tarea doméstica con perspectiva de diversidad familiar.</li> <li>- Brindar un espacio de cuidado para las trabajadoras y los trabajadores o, de no existir estos, abonar plus por guardería.</li> <li>- Fomentar la creación de espacios de lactario.</li> </ul>
<b>Lineamiento 3: Inclusión</b>	Adoptar políticas de promoción para la inclusión de mujeres y de personas LGTBI+.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar un principio de composición que contenga a todas las identidades de género, conforme lo establecido en la Resolución General N° 34/20 de la ICJ, especialmente para miembros representantes del Estado en el Directorio, en el órgano de administración o en el órgano de fiscalización, según el caso.</li> <li>- Promover la paridad de género en todas las áreas de la empresa.</li> <li>- Realizar un relevamiento de cantidad de mujeres y de personas LGTBI+ por área, puestos jerárquicos y ascensos durante los últimos 4 años.</li> <li>- Impulsar la participación de personas LGTBI+ en los espacios de toma de decisión y en puestos de jerarquía.</li> <li>- Brindar una oferta formativa que facilite a las mujeres y a las personas LGTBI+ el acceso a puestos de trabajo donde se encuentren sub-representadas, focalizando en aquellos puestos de mayor responsabilidad.</li> <li>- Promover el acceso y la estabilidad laboral de personas transgénero y travestis a través de políticas inclusivas.</li> <li>- Fomentar la publicación de vacantes laborales con perspectiva de género e inclusión integral.</li> <li>- Impulsar que las convocatorias enmarcadas en la Ley N° 26.743 de Identidad Género.</li> </ul>

<p><b>Lineamiento 4:</b> Prevenición y erradicación de las violencias por razones de género</p>	<p>Adopción de medidas tendientes a prevenir y erradicar las violencias por razones de género dentro del ámbito laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la creación y/o adecuación de protocolos para prevenir y erradicar la violencia, el acoso y maltrato por razones de género en el ámbito laboral y su implementación.</li> <li>- Fomentar mecanismos de acceso efectivo a la presentación de quejas y denuncias para las víctimas de violencia laboral por razones de género y mecanismos de protección de la víctima y de los o las testigos.</li> <li>- Promover un espacio para contener y asesorar a las mujeres y a las personas - LGBTI+ víctimas de violencia en el ámbito laboral.</li> <li>- Procurar acciones de concientización, prevención, erradicación y formación en materia de violencias por razones de género en el ámbito laboral.</li> </ul>
---	--	---

Fuente: González y Yañez, 2022.

Adicionalmente, otra estrategia para reducir las desigualdades de género en el mundo de trabajos para mujeres y personas LGTBI+ es el *Programa Nacional Igualar para la Igualdad de Género en el Trabajo, el Empleo y la Producción "Igualar"* (Programa Igualar). Los principales puntos de este Programa, dependiente de la Subsecretaría de Políticas de Igualdad del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación, se sintetizan en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Esquema del Programa Nacional para la igualdad de géneros en el trabajo, el empleo y la producción IGUALAR.

Objetivo General	Objetivos específicos	Destinatarios
<p>Reducir las brechas y segregaciones estructurales de género existentes en el mundo del trabajo, el empleo y la producción desde una mirada interseccional y de derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incrementar en condiciones de igualdad, la participación de las mujeres y las personas LGBTI+ en el mundo del trabajo;</li> <li>- reducir los problemas de segmentación horizontal y "piso pegajoso" que atraviesan las mujeres y personas LGBTI+;</li> <li>- disminuir la segmentación vertical existentes que dificulta y/o impide el acceso de mujeres y personas LGBTI+ a cargos jerárquicos;</li> <li>- promover la reducción de la violencia y el acoso laboral en el mundo del trabajo;</li> <li>- transversalizar el enfoque de la igualdad de géneros en la normativa laboral vigente en el mundo del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sector empresarial (grandes, medianas y pequeñas empresas);</li> <li>sector sindical;</li> <li>- sector de la economía social y solidaria y de la economía popular;</li> <li>- sector público (empresas públicas y estatales, nacionales, provinciales y municipales)</li> </ul>

Fuente: González y Yañez, 2022.

En relación con las empresas públicas, el Programa establece la implementación de planes de trabajo que acompañen la implementación progresiva de los *Lineamientos* con relación a la creación de áreas de género, la promoción de tareas de cuidado; el desarrollo de políticas de inclusión y la prevención y erradicación de las violencias por razones de género (González y Yañez, 2022).

A su vez, en 2022 y en el marco del *Programa Igualar* se lanzó una nueva estrategia: el *Sello Igualar*. Esta herramienta busca contribuir a la reducción de las desigualdades de género existentes en las organizaciones del mundo del trabajo y a la generación de espacios de trabajado más inclusivos y libres de violencia de género. El *Sello Igualar*, además de funcionar como una herramienta de acompañamiento, funciona como un reconocimiento a la organización que permite visibilizar lo que se ha desarrollado y alcanzado en materia de género en función del cumplimiento de las medidas acordadas, particularmente, en el caso de las empresas con participación estatal se espera que puedan dar cuenta de los logros de igualdad de género obtenidos. Con la implementación del *Sello Igualar* se propone un proceso de mejora conformado por distintas etapas. Una etapa

uncial de diagnóstico sobre las desigualdades de género, una segunda etapa de implementación de un Plan de Acción para la Igualdad (PAI) y, finalmente, una tercera etapa de reconocimiento de los avances alcanzados por la organización. Dichos logros se analizan de acuerdo a tres niveles de incorporación de medidas para la igualdad: inicial, intermedio y avanzado. A su vez, el PAI propone 25 medidas para la igualdad distribuidos en 5 ejes de trabajo: 1) institucionalización de la perspectiva de género; 2) promoción de la inclusión y la participación laboral; 3) promoción de la corresponsabilidad de los cuidados; 4) abordaje de las violencias por motivos de género en el mundo del trabajo con base en la Ley N°26.485 y el Convenio 190 de la OIT; y 5) política de negocios con perspectiva de género. El *Sello Igual* se podrá utilizar como parte de la imagen corporativa de la empresa y se prevé, también, la conformación de una Red de empresas con *Sello Igualar*.

La implementación del *Sello Igualar* se realiza en 4 etapas y en un periodo de 6 meses. La primera de estas etapas es el compromiso que se materializa a partir de un acuerdo de trabajo entre la organización y el MMGyD para establecer objetivos y un plan de acción. La segunda etapa es el diagnóstico para medir las brechas de género existentes y tener un punto de partida, la tercera es el plan de acción para la igualdad que consiste en la implementación de acciones para reducir la desigualdad de género en la organización. Por último, la obtención del *Sello Igualar* que es una distinción según la reducción de las brechas de género y de las acciones realizadas para reducirlas. El nivel alcanzado depende de las acciones implementadas y del cumplimiento del PAI.

A su vez, estos marcos normativos, Programas implementados y la creación del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades han traccionado la creación de áreas y programas de género en los Ministerios, en este caso, en los Ministerios propietarios de las Empresas Públicas<sup>1</sup> con el objetivo de desarrollar y transversalizar las políticas públicas con perspectiva de género tanto en los Ministerios como en los organismos y empresas que se encuentren bajo sus órbitas, desarrollar planificaciones con perspectiva de género, implementar capacitaciones en el marco de Ley Micaela y coordinar acciones para el abordaje integral de situaciones de violencia por motivos de género, entre otras.

Hasta aquí hemos recorrido una serie de instrumentos que tiene injerencia directa e indirecta en la implementación de políticas para abordar las problemáticas de género en las empresas públicas. Pero, ¿qué información existe sobre las desigualdades de género en las empresas públicas? Un informe realizado por el CIPPEC en 2019 indica que la participación de mujeres en los directorios de las empresas públicas es baja, se destaca que la proporción de mujeres en los directorios de las empresas con participación estatal era del 8,4%. A su vez, el *Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional* (SIGEN, 2021),<sup>2</sup> muestra que entre las 58 empresas estatales dependientes del Estado nacional con participación accionaria mayoritaria solo 7 (12%) mujeres ocupan puesto de presidenta y 2 (4%) de vicepresidenta, mientras que 36 (20%) lo hacen en cargos de directoras. Estos datos son inferiores a los que se observan en los rasgos más altos de la Administración Pública Nacional que muestran una participación del 14% de mujeres en cargos ministeriales, un 37% en cargos de Secretarías y un 39% en cargos de Subsecretarías (González y Yañez, 2022).

Ahora bien, el estudio realizado por la SIGEN avanza también los fenómenos de segregación vertical y horizontal al analizar los datos sobre las máximas autoridades y directores de *Empresas con Participación Estatal Mayoritaria* por ámbito de gestión. Las brechas de género se encuentran presente en distintos ámbitos de gestión, por ejemplo, en Ciencia y Tecnología y en Defensa los hombres están representados en un 90% y las mujeres en un 10%, la relación en Construcción, Energía, Petróleo y Minería, Servicios y Financiera es 86% a 14%, en Educación e Inmobiliaria es de 60% a 40%, mientras que en Transporte 73% a 27% respectivamente. Sin

---

<sup>1</sup> Para el caso del Ministerio de Defensa existe una trayectoria más larga en materia de acciones y políticas de género desde el año 2007, principalmente centrada en las Fuerzas Armadas. Por su parte, en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros existe un Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género creado en 2020. El Ministerio de Transporte cuenta con una Dirección de Políticas de Géneros y Diversidades. A su vez, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación cuenta con un área de Igualdad de Géneros en Ciencia, Tecnología e Innovación, en la órbita del Ministerio de Educación de la Nación se creó la Unidad Permanente de Género y Diversidad. En el Ministerio de Obras Públicas existe un área de Género y Diversidad y, por último, en el Ministerio de Economía existe un área de Economía, Igualdad y Género que tiene como objetivo contribuir en la incorporación de la perspectiva de género en la planificación económica.

<sup>2</sup> Si bien el universo de empresas incluidas en dicho relevamiento resulta diferente al aquí propuesto, resulta un material relevante a ser considerado.

embargo, el ámbito de gestión donde la no se produce este fenómeno es en Comunicación donde las mujeres representan un 54% y los hombres un 46% (SIGEN, 2021).

### Aspectos metodológicos

Este artículo se enmarca en un diseño de investigación exploratorio y descriptivo. Como se ha señalado anteriormente, para la definición del universo de Empresas Públicas que ocupa este análisis se centró en el Decreto 50/19 y modificatorias que define la Estructura organizativa de la Administración Central. Allí, se definen cómo se conforma la administración pública nacional, entre las que conforman las Sociedades y Empresas del Estado y Sociedades Anónimas con participación estatal mayoritaria.

Entonces, el universo que se abordó en este trabajo es de 39 Empresas Públicas incluyendo a las empresas del sector financiero. En la siguiente tabla, se presentan las Empresas Públicas que conforman el universo del artículo y el Ministerio propietario.

**Tabla 3.** Listado de Empresas Públicas relevadas.

Ministerio	Empresas Públicas
Jefatura de Gabinete de Ministros	ARSAT CORASA Contenidos Públicos SE Corporación Antiguo Puerto Madero SA-CPM- TELAM Agencia Nacional de Noticias Radio y Televisión Argentina-RTA-
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	VENG
Ministerio de Defensa	Construcción de Viviendas para la Armada-COVIARA- Fabricaciones Militares Fábrica Argentina de Aviones Brigadier San Martín-FADEA- TANDANOR

Ministerio de Economía	Banco de la Nación Argentina Banco de Inversión y Comercio Exterior-BICE- Banco Hipotecario-BHN- Casa de la Moneda DIOXITEK Energía Argentina-IESA- Innovación Tecnológica Agropecuaria-INTEA- Nucleoeléctrica Argentina SA - Polo Tecnológico Constituyente-PTC- Yacimiento Carbonífero Río Turbio y de los Servicios Ferroportuarios con Terminales en Punta Loyola y Río Gallegos Yacimiento Minero Aguas de Dionisio-YMAD- YPF Gas YPF
Ministerio de Educación	EDUCAR Radio de la Universidad Nacional del Litoral-LT10-UNL- Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba-SRT-UNC-
Ministerio de Obras Públicas	Agua y Saneamientos Argentinos S.A.-AySA- Corredores Viales-CVSA-
Ministerio de Transporte	Aerolíneas Argentinas Trenes Argentinos Infraestructura Trenes Argentinos Carga-BCYL- Trenes Argentinos Capital Humano-DECAHF- Trenes Argentinos Operaciones-SOFSE- Ferrocarriles Argentinos-FASE Playas Ferroviarias-PFBA- Administración General de Puertos-AGP- Intercargo Empresa Argentina de Navegación Aérea-EANA-

Fuente: Elaboración propia

El relevamiento y sistematización de información de estas 39 empresas públicas nacionales sobre las acciones de género realizadas se llevó adelante a partir de la información de acceso público brindada por las propias empresas en sus páginas web institucionales, documentos y de notas de prensa desarrolladas por las mismas empresas y notas periodísticas.

Si bien de las 39 empresas públicas relevadas todas cuentan con sitios web, sólo en 6 de ellas no se encontró información sobre las acciones de género desarrolladas. Ahora bien, es importante destacar que la información relevada presenta cierta heterogeneidad y dispersión, tanto en su presentación como en su contenido y en las acciones realizadas.

A su vez, se relevó normativa vinculada a la implementación de acciones de género en las empresas públicas y las acciones realizadas en el mismo sentido por los Ministerios propietarios de éstas. Este relevamiento también se realizó a partir la información volcada en los sitios webs de los distintos Ministerios.

### Resultados del relevamiento de políticas de género en las empresas públicas

Como se mencionó anteriormente, el universo de empresas públicas incluidas en este relevamiento es de 39 empresas públicas nacionales. A su vez, también como ya se destacó, el relevamiento de este primer acercamiento se centró en las páginas web oficiales de las empresas, documentos producidos por las empresas y

notas de prensa y periodísticas. De las 39 empresas se relevaron distintos tipos de acciones de género en 33 de ellas. Sobre las 6 empresas restantes, no se encontró información en las fuentes relevadas, sin embargo, por la normativa vigente y por la presencia de áreas de género en los Ministerios de pertenencia y la presencia de acciones en la mayoría de las empresas, es posible que sí desarrollen algún tipo de acciones pero que no sean explicitadas en sus páginas web ni a través de notas de prensa. Para completar la información, las empresas sobre las que no se encontró información dependen, 2 de ellas al Ministerio de Educación, 1 al Ministerio de Transporte y 3 al Ministerio de Economía. El relevamiento de las acciones de género en las 39 empresa públicas se sintetiza en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Relevamiento de acciones de género en empresas públicas nacionales.

Ministerio	Cantidad de Empresas Públicas	Cantidad de Empresas Públicas que desarrollan Acciones de Género
Jefatura de Gabinete de Ministros	6	6
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	1	1
Ministerio de Defensa	4	4
Ministerio de Economía	13	10
Ministerio de Educación	3	1
Ministerio de Obras Públicas	2	2
Ministerio de Transporte	10	9

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, de la sistematización de acciones relevadas, se agruparon por categorías que no son exhaustivas puesto que la transversalización de la políticas género implica la construcción encadenada de las acciones, esta sistematización se expresa en la Tabla 5. De estas 33 empresas que sí desarrollan acciones de género, solo 5 de ellas las expresan y desarrollan de forma sistematizada en el marco de un plan o política integral de género, ejemplo de ellos son los casos de EANA e YPF. A su vez, 5 de ellas, también, expresan realizar seguimiento y monitoreo de sus acciones de género. No obstante, en 23 de ellas se crearon y están en funcionamiento Áreas de Género. Esta institucionalización de los espacios para incorporar la perspectiva de género representa una relación directa con lo planteado en el objetivo del Lineamiento 1 que establece generación de espacios institucionales para incorporar la perspectiva de género y diversidad a las políticas de la empresa.

**Tabla 5.** Sistematización de acciones realizadas por las empresas.

Acciones	Cantidad de empresas que las realizan
Plan o política integral de género	5
Seguimiento y monitores de acciones de género	5
Áreas de género	23
Comité/Mesas de Trabajo	9

Acciones de prevención y acompañamiento de situaciones de violencia y acoso	24
Acciones de capacitación y formación en temáticas de género, enmarcadas en la Ley Micaela	19
Acciones orientadas a reducir brechas de género y segmentación vertical y horizontal	19
Desarrollo de guías de comunicación inclusiva	10
Ampliación de derechos con perspectiva de género	10
Acciones con otros actores	22
Acciones propias del sector	19
Adhesión al <i>Sello Igualar</i> :	5

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la creación de estos espacios no es homogénea. Si bien se puede argumentar que en muchas empresas relevadas se han creado estos espacios a partir de los *Lineamientos*, en muchas otras es un proceso que adquiere otra trayectoria vinculada a la conformación de Mesas de Trabajo. Estas Mesas de Trabajo, han comenzado por iniciativa y necesidad de las propias de trabajadoras en plantear problemáticas vinculadas a la igualdad de género a las que se han sumado, también, los sindicatos y distintas áreas de las empresas (González y Yañez, 2022). De esta forma, se desprende del relevamiento realizado que en 9 de las empresas también funcionan Mesas de Trabajo o Comisiones como complemento de las Áreas de Género desde donde surgen acuerdos de trabajo sobre cómo abordar las problemáticas de género.

Como señala González y Yañez (2022), se expresan dos diferentes formas de construcción de los espacios responsables de las acciones de género. Por un lado, los espacios donde predomina una construcción relativamente más democrática que tienen su origen en necesidades de las trabajadoras, ya sea a través de los sindicatos o de forma autoconvocada. Por el otro, la creación de las áreas de género de manera institucional y como decisión política, como continuidad del surgimiento de estas áreas en los ministerios propietarios de las empresas y por la influencia de los *Lineamientos*.<sup>3</sup>

A su vez y en continuidad con las orientaciones desarrolladas por los *Lineamientos*, en 24 de las empresas relevadas se desarrollan acciones de prevención y acompañamiento de situaciones de violencia y acoso. Dentro de estas acciones se encuentran el desarrollo e implementación de protocolos contra las violencias y/o la inclusión de sanciones en los códigos de ética de las empresas. Estas acciones, además de estar asociadas a las orientaciones del Lineamiento 4 que propone la creación e implementación de protocolos para prevenir y erradicar situaciones de violencia, el acoso y maltrato por razones de género y garantizar protección para la presentación de denuncias y contención para las víctimas, a su vez, se encuentran estrechamente vinculadas con lo que instituye la Ley Micaela en materia de capacitación en temáticas de género y violencia contra las mujeres.

En continuidad con la implementación de la Ley Micaela, hay que destacar que en 19 de las empresas públicas relevadas se desarrollan acciones de capacitación y formación en temáticas de género, la mayoría de ellas enmarcadas en lo establecido por la Ley Micaela. Además de destacar que estas acciones se corresponden con las propuestas planteadas en el Lineamiento 1 como impulsar capacitaciones para todas las personas de la empresa, es necesario subrayar que la implementación de la Ley Micaela funciona como punto de partida para

<sup>3</sup> Además, es necesario destacar la influencia de la creación del Ministerio de Géneros, Mujeres y Diversidades y, fundamentalmente, la importancia del contexto sociocultural que se expresa en la expansión del movimiento feminista en la última década a partir del crecimiento de las manifestaciones para visibilizar las problemáticas de las mujeres y diversidades y la búsqueda de mayor igualdad, entre ellas, se destacan el 8M, las masivas movilizaciones para visibilizar y reclamar antes los femicidios que comenzaron a realizarse a partir de 2015 y el movimiento por la despenalización del aborto.

abordar los temas de género en las empresas públicas, aunque la Ley no esté pensada exclusivamente para estas empresas (González y Yañez, 2022).

Por su parte, si se hace referencia a los problemas que las mujeres y diversidades enfrentan para insertarse y sostenerse en el mercado de trabajo, se identifican a 19 empresas que desarrollan acciones orientadas a reducir las brechas de género, la segmentación vertical y horizontal que presentan las mujeres y diversidades que en ellas se desempeñan. Particularmente, este tipo de acciones pueden considerarse consecuencia de la implementación de los *Lineamientos*, especialmente el Lineamiento 3 que plantea la adopción de políticas de promoción para la inclusión de mujeres y de personas LGTBI+, pero también de la puesta en marcha del *Programa Incluir* que entre sus objetivos se establecen reducir las brechas y segregaciones estructurales de género. Algunos ejemplos se encuentran en Radio y Televisión Argentina puesto que hubo incorporación de trabajadoras en secciones históricamente masculinizadas como cámara, carpintería, dirección de programas, asistentes de dirección, entre otras. Estas incorporaciones obligaron a repensar los espacios en el lugar de trabajo, así se modificaron vestuarios con duchas y lugares de guardado para las trabajadoras. Además, en esta misma empresa, la Dirección de Géneros y Diversidad participa como veedora de los exámenes internos para la promoción y efectivización del personal y para garantizar un trato no discriminatorio. En Administración General de Puertos se incorporaron mujeres en áreas operativas, como choferes de automotor, y también en Tráfico y Tracción, entre otras. En línea con lo planteado, en Tandanor se trabajó sobre la adecuación de la ropa no pensada para el género femenino en las áreas de producción y en Aerolíneas Argentinas se trabajó sobre la modificación del código de vestimenta para las tripulantes de cabina, trabajadoras de tráfico y ventas otorgándoles la posibilidad de optar qué tipo de uniforme llevar, según su deseo y comodidad en las diferentes etapas de la prestación del servicio.

Asimismo, y en línea con la reducción de las brechas y segregación de género, también se evidencia la aplicación de la Ley de Promoción del Acceso al Empleo Formal para las personas trans. Entre ellas, por ejemplo, se encuentran acciones realizadas por Radio y Televisión Argentina que ha incorporado una conductora de noticiero trans en la edición de su horario central y la voz institucional femenina es representada por una locutora mujer trans. En el caso de Fabricaciones Militares han desarrollado acciones para garantizar el acceso al empleo formal para personas trans y en YPF e YPF Gas existe un protocolo de Transición de Identidad de Género que reconoce derechos y establece procedimientos y tratos para las personas que están en situación de transición de identidad de género.

A su vez, como parte de las propuestas expresadas en el Lineamiento 1 sobre la promoción del uso del lenguaje inclusivo en la comunicación institucional, el desarrollo de manuales de uso y de un sistema de comunicación institucional interno sobre igualdad de género, se evidencia que 10 de las empresas relevadas explicitan el desarrollo de guías de comunicación inclusiva, entre ellas se encuentran AySA y Trenes Argentinos Infraestructura, por ejemplo.

Con relación a la ampliación de derechos con perspectiva de género, en 10 de las empresas relevadas se realizan acciones vinculadas con el desarrollo de políticas de cuidado, ampliación de licencias, creación de lactarios y guarderías. Esto encuentra una relación directa con el Lineamiento 2 sobre Tareas de cuidado que propone la promoción de licencias que fomenten la igualdad de géneros en relación a las tareas de cuidado y la promoción de espacios de cuidado y lactarios. Algunos ejemplos se encuentran en empresas como Corredores Viales donde se readecuaron licencias para fomentar la corresponsabilidad en las tareas domésticas y de cuidados, licencias por violencia de género, protocolos internos o en Trenes Argentinos Infraestructura y Trenes Argentinos Carga que cuentan con espacios lactancia seguros. Otros ejemplos, giran alrededor de la ampliación de licencias, por ejemplo, en el Banco Hipotecario se han ampliado las licencias para gestantes y no gestantes y para personas cuidadoras primarias y secundarias, mientras que en EANA se actualizaron permisos y licencias para fomentar y fortalecer la corresponsabilidad en el cuidado y para a familias que se encuentren en procesos de técnicas de reproducción asistida, entre otras.

A su vez, en relación a la ampliación de licencias también se observa aplicación de la Ley de Promoción del Acceso al Empleo Formal para las Personas Travestis, Transexuales y Transgénero al garantizar licencias para personas trans que se encuentren cursando estudios o capacitándose. Ejemplos de esta aplicación encontramos en Dioxitex que otorga a mujeres y personas del colectivo travesti trans un permiso para adaptar el horario de la jornada laboral mientras se encuentren cursando estudios para la obtención de un título académico, técnico-profesional y cursos de perfeccionamiento compatibles con sus tareas.

Por su parte, 22 de las empresas relevadas realizan acciones con otros actores como organismos internacionales, sindicatos, otras u organismos del sector, el Ministerio propietario o el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad. Ejemplo de ello son los acuerdos de trabajo realizados con ese Ministerio para el acompañamiento en la implementación y seguimiento de las acciones para reducir las desigualdades de género o las Mesas de Trabajo o acuerdos realizados con los sindicatos, como en Yacimientos Carboníferos de Río Turbio que, en conjunto con el sindicato, se está trabajando en el acceso de las mujeres a todas las áreas del yacimiento.

En esta línea, son 3 las empresas relevadas que explicitan adhesión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, entre se encuentran el Banco de Inversión y Comercio Exterior, Banco Hipotecario e YPF. En esta línea, otras empresas tienen vinculación con ONU Mujeres como es el caso de Trenes Argentinos Carga, EANA y Aerolíneas Argentinas.

Otros ejemplos son los trabajos coordinados con la Secretaría de Gestión y Empleo Público, Instituto Nacional de Administración Pública, que realizó Coviara y la Administración General de Puertos para la capacitación de las personas trabajadoras en la Ley Micaela. A su vez, Trenes Argentinos Capital Humano ha realizado un convenio con la Comisión Nacional de Regulación del Transporte para que este organismo utilice su Plataforma de Formación Virtual de Géneros y Diversidad con el objetivo que su personal pueda cumplir con la capacitación en materia de género y violencia. En el caso de AySA se trabaja en una línea llamada Proveedoras con perspectiva de género que invita a las empresas proveedoras a sumar la perspectiva de género a su gestión, para ello, se pone a disposición materiales y capacitaciones. Por su parte, Trenes Argentinos Capital Humano posee una guía de trabajo dirigida a las empresas contratistas con el objeto de acompañar y brindar los lineamientos mínimos para la elaboración de un protocolo de obra orientado a transversalizar el enfoque de género en los planes de gestión de mano de obra.

A su vez, 19 de las empresas relevadas realizan acciones propias del sector. Es el caso de la Ley 27635 Equidad en la representación de los géneros en los servicios de comunicación de la república argentina que tiene por objetivo garantizar la igualdad de oportunidades y trato sin importar su identidad de género, orientación o expresión sexual y promover espacios libres de violencia y acoso y alcanza a los medios públicos: Radio y Televisión Argentina S.E., Contenidos Públicos S.E., Télam S.E. Otro ejemplo, lo presenta Aerolíneas Argentinas al adherir al Sello Igualdad del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) que busca impulsar buenas prácticas para promover la igualdad y eliminar la violencia por motivos de género dentro de las organizaciones turísticas. A su vez, la misma empresa junto a otras pertenecientes al mismo sector como EANA e Intercargo, conformaron la Mesa Aeronáutica de Géneros y Diversidad con el objetivo de desarrollar una agenda de trabajo sectorial en materia de género, diversidad e inclusión y adoptar políticas conjuntas para el sector aeronáutico centradas en la promoción de la igualdad de oportunidades en los lugares de trabajo. Además de las empresas mencionadas, también conforman esta mesa el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos, la Junta de Seguridad en el Transporte y, adicionalmente, la Policía de Seguridad Aeroportuaria y Aeropuertos Argentina 2000. Otro ejemplo lo encontramos en las empresas pertenecientes al sector financiero como el Banco de la Nación Argentina y el Banco de Inversión y Comercio Exterior que promueven líneas de crédito específicas para PyMEs lideradas por mujeres con el objetivo de favorecer a las pequeñas y medianas empresas cuyos puestos de conducción son ejercidos por mujeres y a la inclusión financiera. A su vez, como política del Ministerio de Defensa, en cada una de las empresas bajo su propiedad se realizó la colocación de un banco rojo, símbolo mundial contra la lucha de la violencia y los femicidios, con el objetivo de concientizar sobre la violencia de género.

Finalmente, hasta ahora y según la información relevada varias de ellas adhirieron al *Sello Igualar*: Trenes Argentinos, Administración General de Puertos, Banco de Nación Argentina, Casa de la Moneda, Intercargo. Estas empresas cuentan con esta distinción como parte de su imagen corporativa.

## Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo se presentaron los resultados de un estudio exploratorio que buscó acercarse a las acciones de género y diversidad más relevantes que se están desarrollando en las empresas públicas nacionales. Específicamente, se buscó conocer y sistematizar estas acciones y ponerlas en diálogo con la normativa vigente, en general, haciendo especial hincapié en la normativa y programas específicos desarrollados para las empresas públicas.

En esta línea, se distinguen a la Ley Micaela y a los *Lineamientos*, como puntos de partida o guías para dar inicio a las acciones de género en las empresas (González y Yañez, 2022). Específicamente, se observa una coincidencia con los *Lineamientos* desarrollados por la Jefatura de Gabinete de Ministros que, pese a ser orientaciones, se evidencian como un instrumento eficaz en dónde anclar el diseño y desarrollo de acciones de género y diversidad en las empresas públicas. Sin embargo, si bien se evidencian puntos de partida y caminos comunes a transitar, se advierten, también, ciertos grados de heterogeneidad en las acciones para reducir las desigualdades de géneros desarrolladas e implementadas por las empresas públicas y en los recorridos realizados sobre la problemática.

Si bien, las Empresas Públicas se diferencian de otras áreas de la administración pública nacional como los Ministerios, en la incorporación de la perspectiva de género existen prácticas comunes o traccionadas por los propios Ministerios propietarios y por el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades. En este sentido, su carácter híbrido, pues comparten características de las organizaciones del sector privado y de la administración pública, les ha permitido avanzar con determinación en la incorporación de la perspectiva de género y en el desarrollo de acciones para reducir las desigualdades. A su vez, también, les ha permitido la coordinación de acciones de género y diversidad con otras áreas de la administración pública y con áreas propias del sector de actividad.

Finalmente, este trabajo se expresa como un punto de partida para avanzar en el conocimiento y profundización de las experiencias implementadas por las empresas públicas con relación a las acciones orientadas a reducir las desigualdades de género y conocer las dificultades a las que se enfrentan e intentan dar respuesta.

## Referencias Bibliográficas

- Acker, J. (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations", *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Actis di Pasquale, E. et al. (2021). "Teletrabajo, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento originado por la COVID-19 como laboratorio", *Revista De Economía Crítica*, 1(31), 44-61.
- Alonso, V. (2021) "La desigualdad económica de género dentro del contexto de heterogeneidad estructural de América Latina. El caso argentino". En Alonso, V. et al (2021) *Heterogeneidad estructural y cuidados: nudos persistentes de la desigualdad latinoamericana*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- Alonso, V. et al. (2022) "La configuración de la desigualdad económica de género dada la actual organización social del cuidado infantil y la heterogeneidad estructural en los países del Cono Sur". En *Nudos críticos de las desigualdades de género en América Latina y el Caribe*, Buenos Aires: CLACSO.
- Batthyány, K. y Sánchez, A. (2020) "Profundización de las brechas de desigualdad por razones de género: el impacto de la pandemia en los cuidados, el mercado de trabajo y la violencia en América Latina y el Caribe". *Astrolabio. Nueva Época*, (25).
- Bustelo, M. et al (2020). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres? Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chudnovsky, M. (2020). "¿Dónde están y qué hacen las mujeres dentro de la administración pública? El caso del sector público argentino". *Revista de Gestión Pública*, Volumen IX, Número 1, 119-146, DOI: 10.22370/rgp.2020.9.1.268
- Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género (2022) "¿Por qué las mujeres ganan menos? Las brechas de género en la economía argentina", Ministerio de Economía de la Nación.
- Gaba, M. (2010), "Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones", II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, Buenos Aires.
- González V y Yañez M. (2022) "Desafíos para la implementación de políticas para la igualdad de género en el ámbito de las empresas públicas en Argentina (2020-2021)". *Revista Estudios De Políticas Públicas*, 8(2), 87-104.

- INDEC (2023). "Dosier estadístico en conmemoración del 112 Día Internacional de la Mujer". INDEC.
- Lopreite, D., y Rodríguez Gustá, A. L. (2021), "Introducción: Estado, instituciones y políticas públicas con enfoque feminista en el análisis de viejas y nuevas desigualdades de género en América Latina", *REVISTA SAAP*, 15(2). <https://doi.org/10.46468/rsaap.15.2.1>
- Lopreite, D. y Rodríguez Gustá, A. L. (2021), "Feminismo de Estado en la Argentina democrática (1983-2021): ¿modelo aspiracional o realidad institucional? en América Latina", *REVISTA SAAP*, 15(2). <https://doi.org/10.46468/rsaap.15.2.A2>.
- Marchionni, M. et al. (2018), "Brechas de género en América Latina. Un estado de situación", Caracas: CAF.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2021), "Informe de implementación de la Ley 27.499 Ley Micaela", Buenos Aires: Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.
- Ministerios de las Mujeres, Género y Diversidad (2021), "Programa Nacional IGUALAR para la Igualdad de Género en el Trabajo, el Empleo y la Producción", Buenos Aires: Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (s/f). "Sello Igualar", Buenos Aires: Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.
- Rodríguez Enríquez, C. (2021) "La articulación de las dinámicas productivas y reproductivas en las economías latinoamericanas. Aportes analíticos desde la economía feminista". En Alonso, V. et al (2021) *Heterogeneidad estructural y cuidados: nudos persistentes de la desigualdad latinoamericana*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008), "Las políticas sensibles al género: Variedades conceptuales y desafíos de intervención", *Temas y Debates*, (16), 109-129.
- Sindicatura General de la Nación (2021), "Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional", Buenos Aires: Sindicatura General de la Nación.
- Tamayo Sáez, M. (1997). "El análisis de las políticas públicas". En R. Bañón y E. Carrillo (Eds.), *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza.
- Torns y Recio (2012) "Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación", *Revista de Economía Crítica*, (14) segundo semestre 2012.
- UN Woman (2022) *Handbook on gender mainstreaming for gender equality results*, disponible en <https://www.unwomen.org/>
- Valsangiacomo, A. (2021), "¿Dónde están las mujeres? Subrepresentación femenina en puestos de decisión en Empresas Públicas Nacionales durante el primer año de gestión de Mauricio Macri (2015-2016) y Alberto Fernández (2019-2020)", (Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas), Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Vázquez, Á., y Urbiola, A. (2014), "El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones", *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (77), 159-189. <https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa>
- World Economic Forum. (2022). *The Global Gender Gap Report 2022*. Ginebra: World Economic Forum.

### Fuentes normativas

- Ley de identidad de género N° 26.743 (2012).
- Ley Micaela de capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado N° 27.499 (2018).
- Ley de paridad de género en ámbito de representación política N° 27.412 (2017).
- Ley de promoción del acceso al empleo formal para las personas travestis, transexuales y transgénero "Diana Sacayán– Lohana Berkins" N° 27636 (2021).

Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales N° 26.485 (2009).

Lineamientos para la igualdad de género en las empresas y sociedades del Estado, Decisión Administrativa N° 1744 de la Jefatura de Gabinete de Ministros (2020).

Resolución General N° 34 de la Inspección General de Justicia (2020).