

**Las políticas de género en las Empresas Públicas Argentinas  
(2019- 2023)**

Victoria González

Tesis presentada para la Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo

Escuela de Política y Gobierno – Universidad Nacional de San Martín

Director de tesis: Dr. Manuel Yañez

Fecha de entrega: diciembre de 2023

## **Resumen**

En las últimas décadas, al mismo tiempo que han ganado visibilidad las problemáticas de las mujeres y diversidades con relación al ingreso y permanencia en mercado laboral, las cuestiones de género y diversidad han ocupado un lugar relevante en la agenda pública. El abordaje propuesto en esta tesis supone combinar los aportes de los estudios de género con el campo de los estudios sobre el Estado y las políticas públicas. En este marco, tiene como objetivo conocer y analizar las políticas y acciones de género y diversidad implementadas en las empresas públicas nacionales entre 2019 y 2023. Se trata de un estudio donde se relevaron normativas, documentos e información pública sobre el desarrollo e implementación de políticas y acciones orientadas a la reducción de las desigualdades de género en las empresas públicas nacionales que, posteriormente, fue analizada y sistematizada. A su vez, se recuperan las voces de las personas responsables de las áreas de género de las empresas con el objetivo de conocer cómo fue el proceso de implementación de estas políticas y acciones de género y las dificultades y potencialidades identificadas.

## **Agradecimientos**

A Manuel Yañez, por introducirme en el tema y acompañarme en este recorrido.

A Luciano Andrenacci, por las oportunidades brindadas, su acompañamiento en este trayecto, la insistencia y la paciencia.

Al Ministerio de Educación de la Nación y a las becas ProForm por contribuir a mi formación.

A todas las personas trabajadoras de las empresas públicas que aceptaron ser entrevistadas y brindar información.

A Eduardo por su compañía y sostenimiento silencioso.

## Índice

Introducción .....	4
Capítulo 1: Problemáticas de género .....	7
Capítulo 2: Metodología .....	15
Capítulo 3: Políticas de igualdad de género: definiciones, antecedentes y su incidencia en las empresas públicas argentinas .....	24
Capítulo 4: Políticas de género en las empresas públicas nacionales .....	42
4.1. Relevamiento de las políticas y acciones de género en las empresas públicas nacionales	42
4.2. Presentación y análisis de las entrevistas .....	52
Capítulo 5: Aproximaciones a algunas líneas de discusión sobre las políticas y acciones de género en las empresas públicas nacionales .....	68
Conclusiones .....	74
Referencias bibliográficas.....	77
Anexo I.....	83
Relevamiento y sistematización de políticas y acciones de género en empresas públicas nacionales .....	83
Anexo II .....	106
Pauta guía de entrevistas a referentes de las Áreas de Género en las empresas públicas nacionales .....	106

## Introducción

En los últimos años, la agenda de género y la incorporación de la perspectiva de género a través de políticas públicas han 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) 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., 2020], sin embargo, aún persisten las desigualdades entre mujeres y varones [Batthyány y Sánchez, 2020; Actis di Pasquale et. al., 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, 2022] y en la organización social de las tareas de cuidado [Rodríguez Enriquez, 2021]. En este marco, el objetivo de esta tesis es conocer las acciones de igualdad de género que desarrollan las empresas públicas nacionales. Para realizar este abordaje, en el primer capítulo se presentan las principales discusiones alrededor de las dificultades más sobresalientes que

encuentran las mujeres y diversidades en la inserción y sostenimiento de sus trayectorias en el mercado de trabajo. Posteriormente, se avanza sobre la participación de las mujeres en el sector privado y en el sector público y, específicamente, sobre algunos datos acerca de la inserción laboral de las mujeres y las disidencias en el sector público empresarial.

En el segundo capítulo se avanza sobre las definiciones metodológicas de esta tesis. Ello implica definir a las empresas públicas y explicitar la forma de trabajo, se expresan, entonces, los objetivos de esta tesis, el diseño de investigación seleccionado, la hipótesis de trabajo, el universo seleccionado y el relevamiento de información.

En el tercer capítulo se abordan las políticas de igualdad de género para ello se avanza sobre una caracterización acerca de las distintas líneas de políticas de género existentes, sus potencialidades y debilidades. Posteriormente, se realiza un recorrido sobre las normativas y programas existentes y se coloca especial atención en aquellas herramientas que, directa o indirectamente, inciden en el sector público empresario.

En el cuarto capítulo se presenta y sistematiza la información relevada. En primer lugar, se expone la sistematización del relevamiento que abarcó las acciones de género desarrolladas por la totalidad de las empresas públicas nacionales según se define en la Estructura Organizativa de la Administración Central (Decreto 50/19 y modificatorias). En segundo lugar, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a responsables de las áreas de género de 11 empresas públicas. Estos resultados se encuentran ordenados en 3 ejes de análisis sobre la institucionalización de las áreas de género, las principales problemáticas y las acciones desarrolladas y la articulación con otras organizaciones.

A continuación, y a partir de ambos relevamientos, en el quinto capítulo se presentan algunas líneas de análisis que permiten profundizar sobre las particularidades de estas organizaciones y la

implementación de acciones de género. Finalmente, se presentan las conclusiones y los principales hallazgos que se desprenden del recorrido y los análisis propuestos.

## Capítulo 1: 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 6 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 lo hicieron 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.

Como señala Acker [1990], las construcciones socioculturales sobre lo masculino y lo femenino, sobre los hombres y las mujeres, son los cimientos sobre los que se edifican las jerarquías. En este sentido, en la propia estructura organizativa que asumen las organizaciones se advierten ordenamientos de género que se reproducen en el cotidiano y en las actividades laborales. Así, bajo el formato burocrático y procedimental y, en apariencia, impersonal se vela una estructura organizacional que favorece a los varones dado que se destinan los puestos de mayor jerarquía para este grupo (segregación vertical) y se diseñan puestos en determinadas áreas de recepción y administrativas para las mujeres (segregación horizontal). Estos análisis implican comprender la forma en que las organizaciones se encuentran generizadas [Acker, 1990, Gaba, 2010]. Asimismo, permite comprender cómo, a partir de las estructuras, los procesos y las actividades, en las organizaciones se construyen las desigualdades de género donde opera un sistema de desigualdad y de dominación masculina [Vázquez y Urbiola, 2014].

Ahora bien, las desigualdades de género también han sido objeto de estudio en las organizaciones del Estado. En estas organizaciones se encuentran presentes sesgos de géneros institucionalizados, además de hallarse atravesadas por desigualdades de género, en general, y por patrones de segregación vertical y horizontal, en particular [Guzmán, 2003; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014; Chudnovsky, 2020].

En esta línea, se han desarrollado diversos estudios que dan cuenta sobre las especificidades de las desigualdades de género en las organizaciones estatales [Alfama Guillén, 2015]. De esta forma, Connell [2006b] centra su análisis en los cambios con perspectiva de género que tuvieron lugar en el sector público en los últimos tiempos. Si bien destaca la persistencia de las desigualdades, algunas vinculadas a problemáticas ya mencionadas como la división del trabajo en el hogar y su efecto negativo en las trayectorias laborales de las mujeres, también da cuenta de cambios relevantes vinculados al debilitamiento de ciertos estereotipos negativos sobre el rol laboral de las mujeres y de ciertas formas de acoso sexual. Además, señala que, muchas veces, la mayor visibilidad y exposición con la que cuentan las organizaciones públicas sumado a la voluntad de las autoridades para llevar adelante reformas tendientes a reducir las desigualdades de género, opera como un diferencial relevante respecto al sector privado. Sin embargo, agrega, que la introducción de las reformas de mercado en el ámbito público y la consecuente incorporación de prácticas propias de las empresas privadas pueden incentivar una perspectiva individualista que se desentienda de contribuir a reducir las desigualdades de género. Adicionalmente, destaca que ciertas perspectivas binarias y estática sobre las problemáticas de género pueden derivar en una mirada sesgada, tanto de las problemáticas como de las soluciones y desvincularse de una perspectiva que focalice, no sólo en la situación de las mujeres y los varones, sino en las relaciones entre ambos [Connell, 2006a].

Particularmente, en nuestro país, algunos estudios dan cuenta de una mayor participación de mujeres en el Poder Legislativo en detrimento de su representación tanto en el Poder Judicial como en el Poder Ejecutivo [Canelo, 2020]. Asimismo, en lo que respecta a la participación de las mujeres en la administración pública, con relación a los altos cargos en el gobierno, si bien ha habido un crecimiento, aún no alcanza para equipararla con la participación masculina. Sin

embargo, en los cargos de alta Dirección Pública se observa un mayor crecimiento de la participación de mujeres y un leve retroceso de la participación masculina. A su vez, en el nivel administrativo la distribución entre mujeres y varones presenta paridad [Chudnosvsky, 2020; Sindicatura General de la Nación- Observatorio de Políticas de Género, 2021]<sup>1</sup>.

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 la atención de las desigualdades con políticas, planificación y seguimiento y, por el otro, fortalecer las capacidades de las personas trabajadoras mediante la provisión de recursos, capacitaciones y asignación de responsabilidades para favorecer la institucionalización [UN Woman, 2022]. Tal como señala Guzman [2003], generar más institucionalidad y equidad de género en el Estado posibilita, no sólo una mayor participación de mujeres en la política y en los espacios públicos, sino también, el enriquecimiento en los debates que permiten la articulación de los intereses de género con los intereses generales.

Sin embargo, a nivel de las empresas públicas argentinas pocos son los estudios que han profundizado sobre las problemáticas de género en este tipo de organizaciones. Entre las excepciones se encuentran los trabajos realizados en diferentes momentos del desarrollo del sector público empresarial argentino que analizan la participación de mujeres en puestos directivos y su mayor presencia en áreas tradicionalmente consideradas femeninas [García de Fanelli, 1988 ; Nuñez y Aruano, 2020; Valsangiácomo, 2021].

En el estudio realizado por García de Fanelli [1998] se destaca que la participación de las mujeres en las empresas públicas se encuentra subrepresentada con relación a la tasa de

---

<sup>1</sup> En 2021, las mujeres tenían una representación del 14% al frente de los Ministerios, 37% en Secretarías y 39% en Subsecretarías, mientras que en los cargos no jerárquicos la participación de mujeres ascendía al 50% [Sindicatura General de la Nación, 2021].

participación femenina en general y en el sector público, en particular, y que, además, su participación tiende a estar segregada a tareas consideradas femeninas. Ambos fenómenos, la subrepresentación y la segregación ocupacional, obedecen a factores organizacionales (políticas de selección, capacitación y promoción de las empresas) pero también a factores contextuales que permean en las organizaciones (sector social de pertenencia, lugar de residencia, valores y creencias sobre el rol de las mujeres y su participación en el mercado de trabajo, edad, estado civil, nivel educativo, cantidad de hijos, entre otros). Asimismo, el estudio destaca que las mujeres se encuentran subrepresentadas en los niveles gerenciales y que aquellas que alcanzaron puestos jerárquicos representan simbólicamente lo que las mujeres pueden lograr convirtiéndose en tokens<sup>2</sup>.

Más cercano en el tiempo, Valsangiácomo [2021] analiza la participación de las mujeres en puestos gerenciales de empresas públicas nacionales. Entre sus principales hallazgos se destaca que las mujeres no acceden con facilidad a los puestos de dirección y que, cuando lo hacen, deben romper con una “doble segregación”. Por un lado, deben construir confianza y legitimidad en el espacio político al que pertenecen, tradicionalmente dominado por varones, dado que esta variable se vuelve determinantes para acceder a los puestos de decisión. Por el otro, deben romper paredes y techos de cristal y demostrar tener sólidos perfiles técnicos, acreditar mayores credenciales académicas y antecedentes laborales, también en sectores altamente masculinizados. Adicionalmente, en relación con las empresas públicas y las desigualdades de género existe información sistematizada y agregada sobre la participación de mujeres en los directorios de estas. De acuerdo con un informe realizado por CIPPEC en 2019, la proporción de mujeres en los directorios de las empresas con participación estatal era del 8,4%. Datos más actualizados,

---

<sup>2</sup> Este concepto refiere a prácticas superficiales que no sólo no modifican las situaciones de desigualdad, sino que las refuerzan. Si bien la representación de unas pocas mujeres en posiciones jerárquicas y de visibilidad se utiliza como argumento de igualdad efectiva no hace más que reforzar la baja participación femenina [García de Fanelli, 1998].

según el Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional (Sindicatura General de la Nación- Observatorio de Políticas de Género, 2021), muestran que en las 58 empresas estatales dependientes del Estado nacional con participación accionaria mayoritaria sólo 7 (12%) mujeres ocupan puesto de presidenta y 2 (4%) de vicepresidenta, mientras que 36 (20%) lo hacen en cargos de dirección. Estos datos son inferiores a los que se observan en los rasgos más altos de la administración pública nacional.

Ahora bien, la brecha de género y los fenómenos de segregación vertical y horizontal se hacen evidentes cuando se analizan los datos sobre las máximas autoridades y directores de empresas con participación estatal mayoritaria por ámbito de gestión. En este sentido, el ámbito de gestión donde no se produce este fenómeno es en el sector Comunicación donde las mujeres representan un 54% y los hombres un 46%. Sin embargo, la brecha se encuentra presente en los restantes 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 [Sindicatura General de la Nación- Observatorio de Políticas de Género, 2021].

Finalmente, un estudio reciente sobre el cumplimiento de la Ley de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero “Diana Sacayán - Lohana Berkins”, revela que las personas contratadas en el marco del cumplimiento de esta Ley son un total de 27 en lo que respecta a las empresas del sector público nacional y otros entes. Es decir, la Ley se cumple en un 0,49% con relación al 1% que establece dicha normativa [Lattera y Fernández Romero, 2023].

Hasta acá, se han abordado las principales problemáticas de género que atraviesan las mujeres y disidencias en su inserción en el mercado de trabajo, en general, y en sector público, en particular. Asimismo, se profundizó sobre la participación de las mujeres en el sector público empresarial y se avanzó sobre los recientes resultados de la inserción laboral de las disidencias en este sector. En el capítulo siguiente, se avanzará sobre los aspectos metodológicos de esta tesis y la forma de trabajo implementada.

## Capítulo 2: Metodología

En el capítulo anterior, se ha trabajado sobre las dificultades de las mujeres y disidencias en la inserción y sostenimiento de sus carreras laborales en el mercado de trabajo. Este tema se ha abordado, también, desde el punto de vista organizacional, en general, y del sector público en particular. A su vez, se indagó cómo ha sido esa inserción, específicamente, en el sector público empresarial a través de diferentes momentos en el tiempo de la mano de distintos estudios que abordaron este tema.

Ahora bien, el objetivo propuesto para esta tesis es indagar y analizar la existencia e implementación de políticas públicas con perspectiva de género en las empresas públicas argentina durante el periodo 2019- 2023. Esto permitirá conocer la cuestión de género en el ámbito específico de las empresas públicas y la identificación de obstáculos y potencialidades en la implementación de dichas políticas. Para ello, se propusieron 3 objetivos específicos:

- 1) Indagar sobre las políticas públicas con perspectivas de género y diversidad destinadas, directa o indirectamente, a las empresas públicas argentinas.
- 2) Explorar sobre el avance reciente de programas y acciones de género y diversidad en las empresas públicas argentinas.
- 3) Identificar los principales obstáculos y potencialidades para la implementación de políticas de género y diversidad en las empresas públicas argentinas.

Dado que la unidad de análisis de esta tesis son las empresas públicas, se vuelve pertinente avanzar sobre su definición. La definición de empresas públicas presenta cierta heterogeneidad y se encuentra vinculada a la perspectiva con que esta temática es abordada pues estas pueden ser definidas desde el aspecto histórico-cultural, teórico-ideológico e, incluso, desde una perspectiva jurídico- legal. Asimismo, algunas personas autoras sostienen que es acertado hablar de Estado

empresario o Estado emprendedor [Regalsky y Rougier, 2015; Guajardo Soto y Rougier, 2010; Mazzucatto, 2019] para dar cuenta de la participación del Estado, no solamente en el impulso y sostenimiento de actividades empresariales propias, sino, además, de actividades propias del sector privado, es decir, el Estado como actor que participa activamente en la creación de valor. Este concepto refiere a las funciones del Estado y a la intervención gubernamental como acciones mucho más amplias sin limitar la acción empresarial del Estado a las empresas públicas, en otras palabras, se lo entiende como “... *un Estado con capacidad para impulsar o sostener no solo actividades empresariales propias sino también otras de naturaleza privada y en las que participa no siempre directamente en una fase inicial.*” [Regalsky y Rougier, 2015: 15].

Sin embargo, a los fines de esta tesis y pese a la heterogeneidad que presenta el concepto, específicamente se hará referencia a empresas públicas. En este caso, la definición que brinda Florio [Florio, 2014], desde una perspectiva de la propiedad, explica que las empresas públicas son organizaciones que brindan bienes y servicios, que cuentan con autonomía presupuestaria, cierta discrecionalidad gerencial, cuyos propietarios son, en última instancia, los gobiernos y para las que la privatización es posible. A su vez, el autor destaca que la autonomía presupuestaria y la discrecionalidad gerencial permiten que las empresas públicas sean gestionadas con cierta lejanía formal de la administración pública, cuenten con capital propio y tengan la obligación de informar sus cuentas.

En este sentido, el autor señala que las fronteras son movibles en relación con lo que se encuentra bajo la administración pública y el sector empresarial estatal. En esta línea, el autor destaca que en este tipo de organizaciones es posible encontrar una misión pública, es decir,

objetivos de política de interés general que no son realizados por el mercado, cuya dificultad radica en su definición y en sus límites o fronteras, también, movibles.

En una línea similar, Guajardo Soto y Rougier [2010] y Regalsky y Rougier [2015] presentan una definición de empresa pública que considera inicialmente los siguiente elementos: ser una organización que combina los distintos factores de producción (actividad empresarial), con la propiedad del capital y/o administración ejercida por el sector público; que produce bienes y servicios para el mercado, recuperando al menos una parte de sus costos; y que está sujeta a consideraciones de bienestar público bajo la influencia de burócratas, políticos y consumidores. En este sentido, las empresas públicas responden a un fin establecido por el poder público, pero trasciende la naturaleza jurídica para centrarse en la actividad que desarrolla.

En síntesis, esta tesis basa su análisis en las problemáticas de género en el ámbito de las empresas públicas en Argentina, así como las características y las dificultades para la implementación de las políticas públicas que buscan generar mayores grados de igualdad. En este sentido, operan como sustento, los estudios sobre la administración pública, sus organizaciones y las políticas estatales y los aportes de las políticas de género, su implementación y resultados a nivel organizacional.

A partir de lo desarrollado hasta aquí, la hipótesis de trabajo que se desarrolla en esta tesis estima que las empresas públicas presentan características específicas que las distinguen del resto de las empresas del sector privado, al tiempo que presentan ciertos aspectos que las diferencian del resto de las organizaciones del sector público. Particularmente, se considera que, por un lado, los obstáculos para la implementación de las políticas de género y diversidad que se desarrollan en su seno pueden verse influenciados por estas características distintivas; así como, por otro lado, pueden existir ciertas potencialidades que pueden favorecer su despliegue.

Dada la problemática esbozada, se planteó un diseño de investigación cualitativo a partir del relevamiento de fuentes primarias y secundarias. A su vez, este tipo de diseño se complementó con datos cuantitativos que permitieron ilustrar con más claridad la problemática. Esta forma de abordaje permite conocer en mayor profundidad la perspectiva del actor y sus experiencias. Esta elección posibilita aprehender el fenómeno a partir del significado que los propios sujetos le otorgan a las problemáticas de género en las empresas públicas y al diseño e implementación de acciones para abordarlas. En este sentido, nos permite descubrir, elucidar la complejidad del fenómeno seleccionado y, a la vez, reconocer que el análisis que de ello se pueda realizar no será causal ni generalizable sino acotada al contexto de estudio determinado.

En el marco esta tesis, el trabajo comenzó, en primer lugar, con una primera fase exploratoria que consistió en la revisión bibliográfica y el relevamiento de normativa y programas de promoción de políticas de género, en general, y específicos para las empresas públicas, asimismo, se entrevistaron a informantes clave responsables de estos programas. Esto posibilitó la construcción de un primer mapa de avance, sistematización y análisis sobre las políticas de género existentes vinculadas al ámbito de las empresas públicas.

Posteriormente, para obtener un acercamiento general, extendido, pero a la vez superficial sobre las políticas y acciones de género desarrolladas por las empresas públicas nacionales, se definió el universo de empresas públicas que ocupa este análisis a partir del Decreto 50/19 y modificatorias que delimita la estructura organizativa de la Administración Central. Allí, se define cómo se conforma la administración pública nacional, entre las que se encuentran las Sociedades y Empresas del Estado y Sociedades Anónimas con participación estatal mayoritaria. Bajo el paraguas de un modelo de gestión de las empresas públicas descentralizado [Moreno de Acevedo Sánchez, 2016], dónde los propietarios de éstas son los diferentes agentes ministeriales,

el universo que se abordó en esta tesis 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 de esta tesis y los Ministerios propietarios.

**Tabla1. Listado de Empresas públicas relevadas**

<b>Ministerio</b>	<b>Empresas Públicas</b>
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 políticas y 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 notas de prensa desarrolladas por las mismas empresas y notas periodísticas<sup>3</sup>.

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, como ya se señaló, 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 estas. Este relevamiento también se realizó a partir la información volcada en los sitios webs de las distintas carteras ministeriales.

Por último, el segundo momento de análisis, toma como base el desarrollo de una serie de casos de empresas públicas nacionales. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 16 informantes clave de 11 empresas públicas nacionales. De esas 11 empresas públicas, según el Ministerio propietario, 3 pertenecen al Ministerio de Transporte, 2 al Ministerio de Economía, tres al Ministerio de Defensa, 1 al Ministerio de Obras Públicas y 2 a Jefatura de Gabinete de Ministros. Asimismo, las entrevistas se desarrollaron entre los años 2021 y 2023 a las personas que fueron designadas por las empresas para ejercer como responsables, que están involucradas o se desempeñan en áreas vinculadas al desarrollo e implementación de políticas y acciones de género e igualdad.

---

<sup>3</sup> El relevamiento y sistematización de acciones puede verse en el Anexo I.

**Tabla 2- Listado de empresas donde se realizaron las entrevistas**

<b>Ministerio propietario</b>	<b>Cantidad de entrevistas realizadas</b>	<b>Tipo Societario</b>
Jefatura de Gabinete de Ministros	2	1 Sociedad Anónima 1 Sociedad del Estado
Ministerio de Defensa	3	2 Sociedad Anónima 1 Sociedad del Estado
Ministerio de Economía	2	2 Sociedad Anónima
Ministerio de Obras Públicas	1	1 Sociedad Anónima
Ministerio de Transporte	3	2 Sociedad del Estado 1 Sociedad Anónima

Fuente: Elaboración propia

Se han utilizado entrevistas semiestructuradas, como se señaló anteriormente, para obtener el punto de vista de los sujetos y establecer la confianza necesaria para la obtención de información. A todas las personas entrevistadas se les formularon las mismas preguntas con el objetivo de generar resultados comparables, aunque las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas y permiten conocer el contexto de los entrevistados respecto de nuestra pregunta de investigación.

Para la realización de las entrevistas se desarrolló una pauta de entrevista<sup>4</sup> con la que se obtuvo información detallada directamente por lo actores clave seleccionados. Esta etapa posibilitó completar la información obtenida en el primer relevamiento sobre la normativa y los programas y en la sistematización de las acciones realizadas por las empresas públicas nacionales. Al mismo tiempo, permitió enriquecer la información con la voz de las personas que diseñan, desarrollan e implementan políticas y acciones de género en las empresas públicas.

De esta forma, a través de las entrevistas se ha intentado indagar sobre tres ejes de información:

- Construcción y grado de institucionalización de las áreas de género en las empresas públicas.
- Principales problemas de género identificados y acciones y estrategias desarrolladas.

---

<sup>4</sup> La pauta de entrevista puede encontrarse en el Anexo II.

- Articulación con otros organismos y despliegue de capacidades estatales.

En suma, en este capítulo se trabajó sobre la definición de empresas públicas utilizada para esta tesis y se explicitó el diseño de investigación utilizado. Asimismo, se avanzó en la definición del universo de análisis y en el relevamiento y sistematización de acciones realizadas por las empresas seleccionadas. Finalmente, se presentó el trabajo realizado sobre una serie de casos de empresas públicas a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas. En el capítulo siguiente se presentará el relevamiento de políticas de género y normativa general y específico para las empresas públicas argentinas.

### **Capítulo 3: Políticas de igualdad de género: definiciones, antecedentes y su incidencia en las empresas públicas argentinas**

Entre varias definiciones posibles, las políticas públicas pueden explicarse 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.

Asimismo, las políticas públicas<sup>5</sup> han sido identificadas por Oszlak y O'Donnell como *“un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil”* [Oszlak y O'Donnell, 1995: 112-113].

Esto último remite a la noción de cuestión socialmente problematizada: aquel asunto considerado como relevante e incorporado como parte de la agenda de problemas respecto de los que el Estado debe tomar alguna posición. En este proceso, la incorporación de ese problema que requiere solución a la agenda es promovida por determinados actores —como clases, fracciones de clase, organizaciones, grupos o individuos— que movilizan recursos, concretan alianzas y se oponen a otros actores. Luego, esa cuestión requerirá de una solución que implicará algún tipo de respuesta estatal en la forma de una política pública. En ese proceso, inciden a su vez distintos sectores del aparato estatal de manera simultánea o sucesiva, configurando de esta manera la intervención del Estado frente a la cuestión. La respuesta estatal no debe presentarse

---

<sup>5</sup> Oszlak y O'Donnell realizan una diferenciación entre políticas públicas y políticas estatales. Más allá del sesgo implicado en tal diferenciación, para los fines de este trabajo se utilizan ambos términos en un sentido similar.

necesariamente como unívoca, homogénea o permanente, sino que está influida por ese itinerario complejo.

Últimamente, con relación al género, este problema se presenta con mayor intensidad y se expresa de varias maneras. Como se ha señalado anteriormente, 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 su presencia y problematización se manifiestan hace tiempo en Argentina.

Asimismo, las políticas públicas de igualdad de género pueden definirse, como *“el conjunto de intenciones y decisiones, objetivos y medidas adoptadas por los poderes públicos en torno a la promoción de la situación de la mujer y de la igualdad de género entre mujeres y hombres”* [Bustelo Ruesta, 2001: 478]. En este marco, se deben considerar la totalidad de las acciones que son desarrolladas desde el sector público que tienen como objetivo alcanzar una mayor igualdad entre los géneros a partir de su incidencia en las condiciones socioeconómicas y culturales que restringen dicha igualdad. Se trata, en definitiva, de la capacidad del Estado de incorporar en la agenda pública esas demandas impulsadas a nivel social, en este caso, protagonizadas en gran medida por el movimiento feminista<sup>6</sup>.

Como se ha señalado, en las distintas agencias del Estado se encuentran presentes sesgos de género institucionalizados por lo que se puede afirmar que las políticas públicas también se encuentran generizadas. Es decir que las acciones que realiza o lleva adelante el Estado se encuentran atravesadas por los valores culturales que las dotan de significado, esto puede derivar

---

<sup>6</sup> No debe dejar de mencionarse que el Estado no juega un papel unívoco ante las desigualdades de género. Si bien, por un lado, se ha destacado su potencial para accionar en ciertas áreas en función del objetivo de alcanzar mayores grados de igualdad, por otro lado, interviene en la regulación de relaciones sociales que reproducen y mantienen la subordinación entre géneros y derivan en nuevas formas de desigualdad [Lopreite y Rodríguez Gustá, 2021; Orloff y Laperriere, 2020].

en algunos problemas de implementación puesto que no siempre resulta un camino allanado la incorporación de los problemas de género a las agendas institucionales.

Ahora bien, el diseño y la implementación de las políticas de género no se ha realizado de manera unívoca, sino que estas han respondido a distintos paradigmas vinculados a cómo se han entendido y explicado las desigualdades que atraviesan las mujeres con relación a los varones y a las diferentes concepciones sobre los roles masculinos y femeninos. En consecuencia, las diferentes formas de entender y explicar los problemas de género condicionaron la manera en que se diseñan y se implementan las políticas de género y, fundamentalmente, el impacto y los resultados en la solución de los problemas para las que son pensadas. Estos distintos paradigmas se mueven en un arco que abarcan desde el asistencialismo, donde prevalece una visión sobre las mujeres como un actor con escasa o nula contribución al desarrollo, pasando por las políticas con enfoque de género, donde se cuestionan las desigualdades entre hombres y mujeres y la existencia de un orden jerárquico, hasta el enfoque de transversalización de las políticas de género.

Al momento de identificar las diferentes tipos de políticas de género, Rodríguez Gustá [2008] identifica cuatro categorías, cada una con sus diferentes perspectivas, alcances y limitaciones; a saber:

a) Políticas de acción afirmativa: buscan garantizar la representación de grupos cuyos atributos se encuentran socialmente desvalorados, por ejemplo, el género, las minorías raciales, la juventud, entre otros. Con relación a las mujeres, se destaca que forman parte de un grupo en desventaja y que el Estado debe garantizar su derecho en el ejercicio de la ciudadanía política. Promueven la inclusión femenina en ámbitos decisorios de las organizaciones, apuntando al aumento del número de mujeres en lugares jerárquicos. Se distinguen entre políticas de acción

afirmativa directas, cuando están orientadas a modificar la cantidad de mujeres que participan en la organización en forma inmediata, por ejemplo, la Ley de Cupo Femenino, y políticas de acción afirmativa indirecta cuando promueven cambios en la estructura de oportunidades de las organizaciones. Si bien estas últimas no cambian inmediatamente la composición demográfica de la organización, tienden lentamente a la construcción de una pirámide más pareja. Este enfoque puede resultar algo reduccionista, en tanto que consigue equiparar las cuestiones de género sólo al número de mujeres presente, sin afrontar otros aspectos de la discriminación a ellas.

b) Políticas para las mujeres: estas políticas parten de la problemática de la división sexual del trabajo como la fuente de desigualdad. Aquí se entiende que el ámbito público y el desarrollo profesional se encuentra más allanado para los hombres, mientras que las mujeres se ubican en una posición de desventaja en el ámbito privado del hogar, donde la carga de tareas de cuidado recae unilateralmente sobre ellas. Este tipo de políticas busca desarrollar medidas compensatorias que logren conciliar el trabajo y la familia, es decir, buscan compensar a las mujeres por su eventual doble inserción en el ámbito público y en el doméstico y generar acciones que permitan una convergencia entre las tareas de cuidado y el trabajo para mejorar la condición de las mujeres que realiza ambas tareas. Específicamente, estas políticas buscarán disminuir las brechas de género a través de políticas que compensen las desventajas de las mujeres, por ejemplo, en el ingreso y permanencia en el mercado laboral o el acceso a educación para que eso impacte en una igualación de los ingresos. La crítica se centra en que no cuestionan la mencionada división sexual del trabajo, que la interpretan como algo natural y no como producto de una construcción sociohistórica ofreciendo solo compensaciones, no cuestiona el rol socialmente asignado a los hombres, no promueve su participación en las tareas de cuidado y ni integran a los varones en su abordaje.

c) Políticas con perspectiva de género: se apoya en el concepto de relaciones de género para cuestionar los roles social e históricamente asignados a mujeres y varones, cuestiona la división entre lo público y lo privado. Cuestiona las raíces de la desigualdad, especialmente en instituciones como la familia y el trabajo. Al identificar a las relaciones género como relaciones basadas en vínculos de poder asimétricos entre hombres y mujeres, para enfrentar y modificar esta situación propugna por la transformación de la división sexual del trabajo. En este sentido, se apoya en el empoderamiento de las mujeres y la transformación de las relaciones de poder y autoridad en diversos ámbitos (familia, trabajo, escuela). Presenta limitaciones en tanto el género se manifiesta en múltiples niveles de desigualdad que no se reducen a la división sexual del trabajo, por lo cual la perspectiva del empoderamiento no sería suficiente.

d) Políticas de transversalización de género (también mencionadas por el término en inglés *gender mainstreaming*): parte de considerar, por un lado, que las políticas públicas no son neutrales con relación al género y, por lo tanto, en varones y mujeres, los impactos son diferentes, por el otro, que la propia institucionalidad del Estado y las desigualdades de género están imbricadas pues las reglas y los procedimientos se encuentran contruidos desde una perspectiva androcéntrica. Es decir, el Estado es entendido como una organización generizada donde las construcciones y representaciones sobre lo masculino y lo femenino y las relaciones que se establecen están arraigadas y son reproducidas por el propio Estado. Por un lado, apunta a considerar que las políticas de género son sistémicas, por lo que, para ser efectivas, deben estar presentes en toda la institucionalidad del Estado. Por otro lado, considera al género como un sistema de múltiples niveles, en intersección con cuestiones de raza y clase. Busca que la perspectiva de género esté presente en todas las políticas públicas, no limitándolas a una única área o sector. Por su parte, se corre el peligro que, al vincularse con otros objetivos de políticas

públicas, la cuestión de género pierda centralidad, así como se debiliten los espacios institucionales propios. Dado que el Estado construye, refleja y reproduce desigualdades de género, este tipo de políticas integrales tienden a transformar los estándares asociados a lo masculino y lo femenino y provocar un cambio en su cultura institucional, a su vez, invita a una atención más exhaustiva de las políticas, con el objetivo de evitar sesgos de género. Esto implica también incorporar una perspectiva de género que contemple otro tipo de desigualdades mencionadas anteriormente como la clase, la raza y que contenga a todos los actores involucrados en la problemática, esto incluye a los varones y sus necesidades.

En línea con esta caracterización, se ha resaltado que las políticas con perspectiva de género y las acciones afirmativas pueden —y en muchas ocasiones, son— utilizarse como instrumentos de las políticas de transversalización. Precisamente, para que éstas últimas sean efectivas, resultan necesarias cuestiones como *“el acceso de un mayor número de mujeres a las jerarquías político-institucionales, la presencia de maquinarias de género adecuadamente financiadas, la disponibilidad de información desagregada por sexo, la construcción de ámbitos de consulta y la articulación con las organizaciones de mujeres”* [Rodríguez Gustá, 2008: 125]. Además, de un ejercicio de coordinación entre las distintas áreas del Estado y de capacidades burocráticas para planificar, articular e implementar.

Asimismo, la perspectiva de la transversalización de género resulta especialmente relevante en tanto ha sido el enfoque que se ha adoptado en las últimas décadas a nivel internacional, luego de la Cuarta Conferencia Mundial de Beijín en 1995. Esta tendencia, también se refleja para el caso argentino, espacialmente, luego de la creación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad en 2019<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, esta orientación se encuentra presente en los diferentes programas y acciones, tal como se expresa en los diferentes Informes de Gestión presentados del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación.

Con relación al desarrollo de políticas de género se pueden encontrar antecedentes en las conferencias y convenciones internacionales. Entre ellas, se destacan la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer [CEDAW]. Este instrumento de carácter internacional fue adoptado en 1979 por la Asamblea General de la ONU y es considerado como un punto de partida en el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres pues garantiza a las mujeres la igualdad de derechos económicos, culturales, civiles y políticos. En el año 1999 se aprobó el protocolo facultativo de la CEDAW que establece el procedimiento para las denuncias de violaciones de sus disposiciones. En Argentina, la CEDAW tiene jerarquía constitucional desde 1994 y en 2007 se ratificó el protocolo.

Por su parte, en la Conferencia Mundial de Beijín de 1995 se reconoce un avance en la instalación en la agenda pública de los derechos de las mujeres. Esta conferencia es considerada un punto de inflexión para la agenda mundial sobre igualdad de género. Aquí se generalizaron e incorporaron los conceptos de género, transversalidad y perspectiva de género y se desarrollaron las medidas que deben adoptarse para cumplir con las CEDAW. A su vez, en el año 1994, la asamblea de la OEA aprobó la Convención Interamericana de Belém do Pará con el objetivo de prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer y reconoció a la violencia contra las mujeres como una violación a los derechos humanos.

Otros aportes interesantes con relación a la promoción de la igualdad de género son los realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Entre ellos se destacan la Resolución relativa a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, a la igualdad de remuneración y a la protección de la maternidad (2004) que propone eliminar las formas de discriminación en el mercado de trabajo basada en el género, la promoción de la igualdad entre las mujeres y los hombres y la eliminación de los obstáculos que impiden que las mujeres

alcancen su autonomía económica y el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso (2019) que expresa la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y reconoce como derecho de todas las personas el trabajo libre de violencia y acoso, incluidas la violencias y el acosos por razones de género. Este convenio fue aprobado por Argentina bajo la Ley 27.580 en diciembre de 2020 y puesto en vigencia en febrero de 2022.

También, otro marco para las políticas de género se encuentra en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desarrollados por Naciones Unidas y adoptados por el Estado nacional, cuyo propósito es erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad. Cada objetivo tiene metas específicas a alcanzar hacia el año 2030. Entre ellos se encuentra el objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas que se propone, entre otras metas, eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra mujeres y las niñas, reconocer los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados y promover la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, asegurar la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades en todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública, asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos. Por su parte, con el objetivo 10: Reducción de las desigualdades se propone reducir las desigualdades dentro y entre los países, para ello, se busca, entre otras metas, promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados a partir de la adopción de políticas para una mayor igualdad, asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales.

Además, desde ONU Mujeres, existen otras acciones desarrolladas que se encuentran destinadas a la promoción de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres. Específicamente, el Programa Ganar- Ganar: la igualdad de género es un buen negocio, destinado a empresas con el objetivo de promover la igualdad de género en el sector privado. Este programa se encuentra dirigido a empresas de Europa y países de América Latina seleccionados<sup>8</sup>. Tiene como propósito fortalecer la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, garantizar su acceso al trabajo decente y fortalecer el liderazgo empresarial de las mujeres a través de impulsar vínculos comerciales y de innovación entre mujeres de ambas regiones, apoyar el diálogo interregional y el intercambio de buenas prácticas para favorecer el desarrollo de negocios con igualdad de género. Además, se busca con este programa comprometer al sector privado con las problemáticas de género y con el logro de los ODS.

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. Lopreite y Rodríguez Gustá [2021] analizan la constitución y el carácter de las agencias de políticas para las mujeres según el signo político de los disintos gobiernos democráticos. En este sentido, el análisis abarca tanto la creación de la Subsecretaría de la Mujer en 1987, como la creación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad creado en 2019. Los cambios ocurridos en las distintas agencias estatales destinadas a implementar políticas para las mujeres y perspectiva de género se analizan a partir de 3 dimensiones: (i) los marcos de sentido de las intervenciones, (ii) las preferencias de las autoridades de las agencias y (iii) las estructuras

---

<sup>8</sup> El Programa Ganar- Ganar se implementa en seis países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay. La coordinación regional se encuentra a cargo de la oficina de ONU Mujeres de Brasil.

consultivas formales disponibles. Entre algunas de sus conclusiones, advierten los vaivenes y cierta fragilidad en la institucionalización de agencias y políticas de género.

Además de la creación de agencias estatales, es pertinente recuperar una serie de normativas destinadas a reconocer derechos legales y sociales y a reducir las desiguales de género. Entre ellas, se puede mencionar 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. Esta ley establece, entre sus objetivos, promover y garantizar 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 para destacar es la Ley N° 26.743 que establece el derecho a la identidad de género de las personas, sancionada en mayo de 2012. Entre otras cosas, 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.

En continuidad con los planteado hasta aquí, otra normativa a destacar es la Ley de paridad de género en ámbitos de representación política N° 27.412 que establece la paridad de géneros para las listas de cargos electivos y partidarios. Esta normativa exige la participación femenina en un 50% y es extensiva a los cargos electivos en el Parlamento del Mercosur.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTESS) ha desplegado una serie de acciones tendientes a introducir la agenda de género en el sector empresarial y a prevenir y erradicar la violencia laboral, muchas de ellas, en el marco de la

ratificación del Convenio 190 de la OIT. Entre ellas se encuentra el Programa Qualitas 190, creado en 2021 y dirigido al sector empleador del sector público y privado y a las entidades representativas de estos sectores con el objetivo de brindar herramientas para la prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. El programa se encuentra organizado a partir de 2 líneas de trabajo: 1) Herramientas para la prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y 2) Acompañamiento para la promoción de ambientes de trabajo libres de violencia y acoso<sup>9</sup>.

Otra acción que se implementa desde el MTEySS es la Red territorial contra la violencia laboral donde se propone un trabajo articulado entre el sector público, el sector privado y el sector sindical. La Red se desarrolla a través de las Agencias Territoriales del MTEySS y sus acciones están destinadas a actores del ámbito público y privado de todo el país, entre ellas se encuentran consultas y/o denuncias por violencia laboral, acciones de sensibilización y capacitación, asistencia técnica en la elaboración de protocolos internos, entre otras.

Ahora bien, se puede destacar como uno de los principales instrumentos normativos ligados a la formación en el ámbito público a 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, sancionada el 19 de diciembre de 2018 y promulgada el 10 de enero de 2019, insta una instancia de formación obligatoria para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. En este marco, 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 (antes, Instituto Nacional de las

---

<sup>9</sup> En la misma línea, se desarrolla el Programa Coop-190 con el objetivo de erradicar las violencias y el acoso laboral en el sector cooperativo.

Mujeres). La denominada Ley Micaela pone el foco en la formación en temáticas de género y violencia contra las mujeres y, aunque se aplica en el ámbito del Estado nacional, la propia normativa 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 tipos jurídicos aplicables 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 este 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 y empresas del Estado [MMGD, 2021].

Otra normativa importante en relación con las empresas públicas es la Resolución eneral N° 34/20 de la Inspección General de Justicia (IGJ) donde se establece 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° 27.636 de promoción del acceso al empleo formal para las personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán– Lohana Berkins”<sup>10</sup>. Esta ley establece medidas de acción positiva para la inclusión laboral e igualdad de

---

<sup>10</sup> Esta Ley tiene sus antecedentes en la lucha del colectivo travesti trans. A su vez, en la sanción en 2015 de la Ley Provincial N° 14783 de cupo del 1% en el sector público de la Provincia de Buenos Aires para personas travestis,

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 para 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 de evitar que la falta de formación no se convierta en un obstáculo en el ingreso y la permanencia.

Específicamente, para el caso de las empresas públicas dependientes del Estado Nacional, uno de los principales instrumentos normativos es el sancionado en septiembre de 2020 por medio de la Decisión Administrativa N° 1.744 de la Jefatura de Gabinete de Ministros [2020] denominado Lineamientos para la igualdad de género en las empresas y sociedades del Estado (en adelante, los Lineamientos). Estos se presentan como un conjunto de buenas prácticas destinadas a la gestión de las empresas y sociedades con participación estatal con el objetivo principal de realizar un compendio de las expectativas que el Estado tiene en relación con la organización y funcionamiento de estas entidades para promover la transversalidad de la perspectiva de géneros. En este marco, no se trata de normas de cumplimiento rígido, sino que son orientaciones para lograr estándares de igualdad de género en la organización interna de las empresas y sociedades con participación estatal.

Los Lineamientos se apoyan en tres principios rectores:

- 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

---

transexuales y transgénero y en leyes similares que fueron aprobadas en las provincias de Chubut, Río Negro y Chaco en 2018 y Santa Fe en 2019 [Latterra y Fernández Romero, 2023].

De aquí se desprenden cuatro lineamientos propiamente dichos, ligados cada uno a un conjunto de propuestas, tal como se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Esquema de los Lineamientos para la igualdad de género en Empresas y Sociedades del Estado en Argentina (2020)**

Lineamiento	Objetivo	Propuestas
Lineamiento 1: Área de Género	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>
Lineamiento 2: Tareas de cuidado	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>
Lineamiento 3: Inclusión	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 IGJ, 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 LGBTI+ por área, puestos jerárquicos y ascensos durante los últimos 4 años.</li> <li>• Impulsar la participación de personas LGBTI+ 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 LGBTI+ el acceso a puestos de trabajo donde se encuentren sub-representadas, focalizando en aquellos puestos de mayor responsabilidad.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <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>
Lineamiento 4: Prevención y erradicación de las violencias por razones de género	Adopción de medidas tendientes a prevenir y erradicar las violencias por razones de género dentro del ámbito laboral.	<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: Fuente: González y Yañez, 2022.

Adicionalmente, y en vinculación con los Lineamientos, otro antecedente a destacar es el Programa Nacional Igualar para la Igualdad de Género en el Trabajo, el Empleo y la Producción “Igualar” (Programa Igualar) desarrollado y ejecutado por la Subsecretaría de Políticas de Igualdad del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. Este programa, tiene como propósito reducir las desigualdades de género en el mundo del trabajo para mujeres y personas LGTBI+. En la siguiente tabla se sintetizan los principales puntos del Programa.

**Tabla 4. Esquema del Programa Nacional para la igualdad de géneros en el trabajo, el empleo y la producción IGUALAR**

Objetivo General	Objetivos específicos	Destinatarios
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.	<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.

Particularmente, acerca de las empresas públicas se plantea la implementación de planes de trabajo que acompañen una adecuación progresiva a 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.

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 las organizaciones 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 inicial 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 con tres niveles de incorporación de medidas para la igualdad: inicial, intermedio y avanzado. A su vez, el PAI propone 25 medidas para la igualdad distribuidas en 5 ejes de trabajo: 1) institucionalización de la perspectiva de género<sup>11</sup>; 2) promoción de la inclusión y la participación laboral<sup>12</sup>; 3) promoción de la corresponsabilidad de los cuidados<sup>13</sup>; 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<sup>14</sup>; y 5) política de negocios con perspectiva de género<sup>15</sup>. A su vez, 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

---

<sup>11</sup> Aquí se mide la existencia de capacitaciones sobre desigualdades de género en el mundo del trabajo, la existencia de un área institucional orientada a la política de igualdad de género, el desarrollo de una comunicación interna y externa inclusiva y no sexista y de indicadores con perspectiva de género, entre otras acciones.

<sup>12</sup> Mide la promoción de la participación de mujeres y personas LGBTI+ en áreas masculinizadas, la evaluación de desempeño del personal con perspectiva de género, la distribución igualitaria por género de puestos jerárquicos, la implementación del cupo laboral trans, entre otras acciones.

<sup>13</sup> Aquí se mide la existencia de espacios de lactancia, la creación de espacios de cuidado y/o implementación del subsidio, la revisión y ampliación de los esquemas de licencias vigentes, entre otras acciones.

<sup>14</sup> Mide la capacitación en materia de prevención y abordaje de las violencias por motivos de género, la realización de campañas de difusión y la existencia de protocolo para eliminar violencias por motivos de género, la conformación de equipos interdisciplinarios para el abordaje de las violencias por motivos de género y la implementación de licencia por violencia doméstica por motivos de género, entre otras acciones.

<sup>15</sup> Aquí se mide la solicitud de capacitación en materia de género y diversidad a empresas proveedoras para su contratación, la priorización en las contrataciones de empresas proveedoras de propiedad mayoritaria y/o lideradas por mujeres y personas LGBTI+ y el desarrollo de productos teniendo en cuenta la perspectiva de género.

etapa es el diagnóstico para medir las brechas de género existentes y tener un punto de partida, la tercera es el PAI 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 manera de síntesis, en este capítulo se abordaron las políticas de igualdad de género y sus distintas caracterizaciones. Asimismo, se realizó un recorrido por la normativa existente y los distintos programas, vinculados de manera general y particular, con el sector público empresario. En el capítulo siguiente se avanzará sobre el relevamiento y sistematización de políticas y acciones de género en las empresas públicas argentinas y sobre la sistematización de las entrevistas realizadas.

## Capítulo 4: Políticas de género en las empresas públicas nacionales

### 4.1. Relevamiento de las políticas y acciones de género en las empresas públicas nacionales<sup>16</sup>

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, en documentos producidos por las empresas y en notas de prensa y periodísticas. De las 39 empresas, se relevaron distintos tipos de políticas y 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 5. Relevamiento de acciones de género en empresas públicas nacionales**

Ministerio	Cantidad de empresas públicas	Cantidad de empresas públicas que desarrollan políticas y 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

<sup>16</sup> Lo presentado en este apartado se basa en trabajos previos: González, V. (2023). “Aproximaciones a las políticas de igualdad de género en las empresas públicas nacionales”. DAAPGE vol.24, N° 40. En prensa.

Como punto de partida para el relevamiento y sistematización de las políticas y acciones de género desarrolladas por las empresas públicas, cabe destacar que los marcos normativos, los programas desarrollados e implementados y la creación del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades han traccionado la creación de áreas de género en los Ministerios, en este caso, en los propietarios de las empresas públicas analizadas. En este contexto, sin embargo, el Ministerio de Defensa tiene una larga trayectoria en materia de acciones y políticas de género, principalmente centrada en las Fuerzas Armadas, de esta forma, en el año 2007, se conforma el Consejo de Políticas de Género y, en 2008, se crea la Dirección de Políticas de Género con el objetivo de desarrollar políticas públicas con perspectivas de género en el sector. Entre las acciones que realizan se incluyen capacitaciones, espacios de formación en coordinación con la Universidad de la Defensa Nacional, debates, monitoreo.

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 y conformado por todos los Ministerios Nacionales y organismos descentralizados cuyo objetivo es garantizar la perspectiva de género y diversidad en las políticas de cada área del Estado, además cuenta con una Mesa de Coordinación Técnica que está a cargo del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. A su vez, el Ministerio de Transporte cuenta con una Dirección de Políticas de Géneros y Diversidades cuyo objetivo es transversalizar la perspectiva de género en las políticas este Ministerio y en los organismos y empresas que se encuentran bajo su órbita. Desde esta Dirección, se elaboró el “Plan Estratégico para la incorporación de la perspectiva de género en el ámbito de competencia del Ministerio de Transporte para los años 2020-2023” que tiene como objetivo alcanzar la igualdad y equidad de género en el sector transporte.

Por su parte, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación cuenta con un área de Igualdad de Géneros en Ciencia, Tecnología e Innovación que busca garantizar la igualdad de la participación de las mujeres y la población LGTBI+ en el sistema científico-tecnológico. En la órbita del Ministerio de Educación de la Nación se creó la Unidad Permanente de Género y Diversidad que tiene a su cargo coordinar acciones para la prevención, orientación, asesoramiento y abordaje integral de situaciones de violencia por motivos de género. En el Ministerio de Obras Públicas existe un área de Género y Diversidad donde se desarrolla el Programa para la Transversalización de las Políticas de Género y una Red de Género y Diversidad, además de políticas de infraestructura de cuidado y capacitación en la Ley Micaela. 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.

Ahora bien, cabe destacar que, de la sistematización de acciones relevadas, expresadas en la Tabla 6, estas se agruparon por categorías que no son exhaustivas puesto que la transversalización de la políticas género implica la construcción encadenada de las acciones. De estas 33 empresas que sí desarrollan acciones de género, sólo 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 los Lineamientos, específicamente 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 6. 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 Sello Igualar	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 y trabajadoras 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>17</sup>. En ambas modalidades, podría pensarse en la existencia de fuertes demandas por parte de los sindicatos o, incluso, de la sociedad civil reflejadas en los Lineamientos, que empuja a la institucionalización de las agendas de género en las empresas públicas [Rodríguez Gustá, 2019].

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 esta ley. Además de destacar que

---

<sup>17</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.

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 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 y 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 establece 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 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 para las Personas Travestis, Transexuales y Transgénero. 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 se 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 con 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 personas 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 con 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 se reconocen 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 o 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 las que se encuentran el Banco de Inversión y Comercio Exterior, Banco Hipotecario e YPF. A su vez, 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, específicamente con el Instituto Nacional de Administración Pública, que realizaron Coviara y la Administración General de Puertos para la capacitación de las personas trabajadoras en las 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 de 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 invitan 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 de género enmarcadas en el sector de inserción de la empresa. Es el caso de la Ley 27.635 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 sean 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, algunas de las empresas públicas han adherido 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.

Hasta aquí se ha presentado el relevamiento y sistematización realizados sobre la diversidad de políticas y acciones de género desarrolladas por las empresas públicas nacionales. A continuación, se avanzará sobre la presentación y sistematización de las entrevistas realizadas a las personas referentes de las áreas de género en el sector público empresarial.

#### **4.2. Presentación y análisis de las entrevistas<sup>18</sup>**

Como se señaló anteriormente, en este apartado se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas entre 2021 y 2023 a referentes de las áreas de género de las empresas públicas. Estas entrevistas se realizaron a 16 informantes clave de 11 empresas públicas nacionales pertenecientes a Jefatura de Gabinete de Ministros y a los Ministerios de Transporte, Economía, Defensa, Obras Públicas<sup>19</sup>.

El análisis de las entrevistas se desarrolla a partir de tres ejes que refieren, el primero de ellos, al grado de institucionalización de las áreas. El segundo, a las principales problemáticas de género que ocurren en las empresas y a las políticas y acciones desarrolladas, mientras que el tercero, a las articulaciones realizadas con otras organizaciones. Tal como en la sistematización de las políticas y acciones realizadas en el apartado anterior, estos ejes buscan ordenar el análisis de las acciones desarrolladas en las empresas relevadas, pero, dado el carácter transversal que éstas asumen, unas con otras encuentran puntos de contacto.

Con relación al grado de institucionalización de los espacios de género se puede destacar que en todas las empresas públicas que se realizaron entrevistas existen áreas de género o equipos de trabajo que llevan adelante distintas acciones vinculadas a atender esta problemática. Sin

---

<sup>18</sup> Lo presentado en este apartado se basa en trabajos previos: 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.

<sup>19</sup> Los extractos de las entrevistas que se reproducen a continuación sólo referencian al Ministerio propietario al que pertenece la empresa en que desarrollan sus tareas las personas entrevistadas con el fin de resguardar su anonimato.

embargo, existe cierta heterogeneidad en cómo se fueron conformando y construyendo estos espacios y en cómo es el funcionamiento actual. Por un lado, las experiencias de espacios más antiguos dan cuenta de una construcción e institucionalización que tiene sus orígenes en las propias inquietudes de las trabajadoras o, incluso, desde los sindicatos. Estos procesos, en algunos casos, dieron origen y, en otros, funcionaron como soportes la institucionalización en las empresas de las áreas de género.

“En el transcurso que fui Directora creamos el programa de género y tecnología que fue un programa que de alguna manera se apoyaba en iniciativas que, tanto la empresa como el sector gremial, venían trabajando ya hace muchos años en la empresa, haciendo determinadas actividades... cobra también una institucionalidad porque de alguna manera con esas acciones, más el Programa de Género, también se empieza a poner en la agenda a nivel del Directorio...” (Empresa perteneciente a Jefatura de Gabinete de Ministros)

“... ahí ya tenía un trabajo en género desde el sindicato... era perfecto, está el sindicato con esta intención y ahora está la empresa con un área... es posible dar un montón de pasos superadores” (Empresa perteneciente al Ministerio de Obras Públicas)

Por otro lado, se encuentran las empresas donde las áreas de género comenzaron a crearse a partir de 2020 acompañando la creciente relevancia que adquirieron las políticas de género y diversidad en la agenda públicas y dando cumplimiento a lo dispuesto en los Lineamientos. Sin embargo, estos procesos tampoco fueron lineales, por un lado, existen experiencias más formalizadas y espacios creados en los organigramas de las empresas.

“... enero, febrero de 2020 con la gestión actual, no existía tal cosa como una Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género que es la que ahora me toca encabezar a mí, no existía, de hecho, ningún tipo de iniciativa, política, proyecto, etcétera vinculado cuestiones de diversidad inclusión género... piensen que la

empresa tiene una trayectoria anterior militar... con una lógica castrense muy instalada...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Transporte)

“... en nuestro caso esto fue una preocupación muy importante de parte de la Directora... el tema en crear dentro del organigrama del organismo una Dirección de Género y Diversidad en agosto del 2020 y en ese cargo me definió a mí como Directora de esta Dirección que es una de las cuatro Direcciones Generales que tiene el organismo, es decir que la coloca en un lugar jerarquizado... se fija que tendría como las principales funciones promover la perspectiva de género, la igualdad de oportunidades y de trato así como la equidad y la ampliación de derechos...” (Empresa perteneciente a Jefatura de Gabinete de Ministros)

Por el otro, si bien existe una decisión por parte de las autoridades, el proceso de conformación de estos espacios ilustra un recorrido más lento a través la conformación de equipos de trabajo dentro de otras Direcciones y Gerencias y no del otorgamiento de cierta jerarquía dentro de la organización.

“... lo que nos manifestó la Gerencia de Recursos Humanos fue tratar de establecer una comisión o un grupo interdisciplinario dentro de la Gerencia de Recursos Humanos para trabajar empezar a trabajar las cuestiones de género ...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“El programa de género en realidad no es que tiene un equipo conformado, sino que es una serie de actividades y lineamientos que tienen que ver con tener con proteger lugares de cuidado dentro de la empresa pero también tener lugares para afrontar situaciones de violencia y también tener como un cronograma de actividades que tengan que ver con esto con capacitación, con visibilización... todas estas actividades y lineamientos para para llevarlos a la práctica se armó un cronograma de todo lo que se va a hacer ese año... digamos que no es una cosa fija y estática, sino que va cambiando y va habiendo reuniones...” (Empresa perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros).

A su vez, estos últimos procesos de institucionalización tienen todavía algunos problemas de conformación y funcionamiento. Al iniciarse, en ocasiones, como mesas de trabajo, comisiones o comités ad hoc carecen de personal nombrado y presupuesto propio. Si bien, iniciar estos

espacios se vuelve una acción necesaria a realizar hasta que las estructuras y las áreas se consoliden, estas situaciones, muchas veces, redundan en una sobre carga de trabajo y responsabilidades para quienes las conforman, quienes, mayoritariamente, son mujeres.

“... a los pocos meses de iniciar la gestión se obliga a todas las empresas estatales a tener un área de género... eso como el puntapié inicial, qué sucede después con esa decisión... bueno, nosotros tenemos el área de género... cuando me convocan hay una compañera y otro compañero que están en el área de recursos humanos con los que podés trabajar, digamos era muy así, bueno, vení, fijate” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“... para arrancar con el área, el gerente de recursos humanos que es una persona que tiene como una apertura género me ayudó... después fue una invitación a las que quieran participar... no tenemos un sector de todavía formalizado y una remuneración formalizada...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

Asimismo, al mismo tiempo que la responsabilidad de las tareas recae mayoritariamente sobre las mujeres y que estos procesos redundan en una sobrecarga de tarea no remunerada y se acentúan las desigualdades, se pueden considerar, también, como una estrategia de inicio y transversalización de la política en la empresa.

“... se está avanzando, nos pidieron una estructura, chiquita... uno va demostrando porqué necesita una estructura, más o menos la relación que estamos sacando hoy es que cada 50 personas que uno capacita en un mes se te disparan el 14% de comunicaciones o denuncias” (Empresa perteneciente al Ministerio de Economía)

“... es un programa que la Gerencia de Recursos Humanos ha solicitado a partir de este año y somos las primeras piezas, la idea es ir sumando piezas no solamente del área de Recursos Humanos sino del área de Medicina Laboral, del área de Relaciones Laborales, y otras áreas que nos permitan que esta comisión ante alguna situación o algún hecho podamos trabajarlo en conjunto” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

Con relación al segundo eje, referido a los problemas de género más relevantes y las acciones desarrolladas, las dificultades que más frecuentemente identifican las personas entrevistadas en las empresas giran alrededor de las desigualdades en torno a las brechas de género entre hombre y mujeres, por ejemplo, segregación vertical y horizontal. Las personas entrevistadas coinciden en destacar la alta masculinización que se presenta en las organizaciones y evidencian como problema la menor representación de mujeres en las empresas, en general, y en los cargos jerárquicos, en particular.

“... hicimos un diagnóstico... en cuanto al género [la empresa] está compuesta 17% por género femenino y en un 83% por género masculino y en cuanto a los puestos de toma de decisión, contando gerencia, subgerencia y jefes de departamento que son los que más influyen en la toma de decisiones, solamente un 13% está compuesto por personal femenino... Otro tema importante fue el tema de los baños y los vestuarios imagínense que en las plantas no está pensado que trabaje una mujer en determinados sectores...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Economía)

“Si bien muchas de las mujeres que ingresan son egresadas de la escuela de aviación terminan después vinculadas a la parte de servicios o administrativas, más de planificación o control” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“Es de 86% de hombres y 14% de mujeres, ¿para qué están las mujeres? para los trabajos administrativos, para los trabajos de limpieza... si vos me decís qué es lo que más lo que más difícil de revertir, es la incorporación de la mujer en puesto jerárquicos, en puestos intermedios en puestos profesionales, en eso hay una resistencia que conlleva... una brecha salarial muy grande entre hombres y mujeres... No hay un acceso de la mujer a determinados puestos y son todos hombres el organigrama de la empresa...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“...nos pasaba que obviamente teníamos un porcentaje muy bajo de mujeres trabajando en la empresa y muchísimo más bajo en posiciones de liderazgo o posiciones de mandos medios... desde la creación de la empresa... hasta el 2020 nunca una mujer había integrado el directorio de la empresa... de alguna manera marca un hito en la empresa cuando yo entro en el Directorio y digamos en eso encarnó esto de ser la primera mujer del Directorio, después, en 2021, cuando salgo

del Directorio, entra otra mujer en reemplazo...” (Empresa perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros)

Adicionalmente, otro de los problemas de género presentes en las empresas y en relación con la problemática anterior, se vincula con la cultura organizacional de la empresa. Es decir, que las normas, los estatutos, valores aceptados históricamente, la forma de relacionarse entre las personas, entre otros factores, contribuyen en la construcción de en un modo particular de naturalizar las prácticas y no cuestionarlas.

“Le preguntás a recursos humanos ¿por qué no hay mujeres? Y te dicen que no hay oferta pero vos vas a las escuelas técnicas y te encontrás con una realidad diferente, ya hay un 35% de mujeres, entonces, yo creo que el principal problema que tenemos arraigado como sociedad, lo más dificultoso es cambiar comportamientos, y esto no pasa porque es un problema de hombres, es un problema de la sociedad, en nuestra empresa se da, mujeres y hombres tienen estos conceptos arraigados y se reproducen en las prácticas diarias de la empresa ya sea para un ascenso, para un ingreso...y hay prácticas que están totalmente naturalizadas y creo que esa es la primer causa de discriminación y violencia que se ve en la institución” (Empresa perteneciente al Ministerio de Economía)

“... es una empresa naval de una cultura patriarcal y naval que es difícil sembrar otras cosas... pero cada vez ingresan más chicos jóvenes y los chicos jóvenes traen otras cabezas... un chico que entró la semana pasada de 20 con las uñas pintadas porque los fines de semana trabajar el DJ o que tienen otras culturas...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“... tiene la estructura y la rigidez militar y no se puede romper, no en las plantas. Los operarios no pueden, no tienen acceso a hablar con Recursos Humanos, con los mandos intermedios, está muy cerrado... no hay lugar a la queja, no hay canales de comunicación, es rígido y verticalista... como esa rigidez existe, la Secretaría se da paso a los codazos...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

Con relación a las acciones de género desarrolladas por las empresas se encuentran un abanico vinculado, no sólo a las problemáticas identificadas anteriormente, sino también a las

recomendaciones sugeridas en los Lineamientos desarrollados por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y abordados en el apartado anterior. Entre ellas, se destacan el desarrollo e implementación de protocolos contra la violencia de género, estrategias de sensibilización sobre género y violencia de género en el marco de la Ley Micaela, la confección de manuales de lenguaje no sexista, entre otras. Con relación a las acciones vinculadas a la prevención y abordaje de situaciones de violencia de género, las entrevistadas lo expresaron de la siguiente manera.

“Tuvimos un caso de violencia en una planta muy puntual que fue muy difícil de resolver porque no había un protocolo de actuación. Eso fue lo que también nos movió rápido para pensar en el protocolo porque no lo podíamos resolver porque... en concepto de qué lo cambias de área o lo suspendes. Fue difícil resolver esa situación y nosotros la teníamos que resolver.” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“... cuando pensamos cómo poder fortalecer el área lo pensamos con la estrategia del protocolo... presentamos un protocolo de actuación y prevención que salió antes se aprobó... por el directorio y cuando algo lo aprueba el directorio internamente para nosotros se convierte en ley. Para poder llevar adelante ese protocolo metimos un equipo interdisciplinario, entonces decimos mirá tenemos un protocolo de actuación que no lo podemos poner en funcionamiento porque no tenemos el equipo interdisciplinario, tenemos que contratar un equipo interdisciplinario y así fue” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

Otra de las acciones, tal como se expresa en los Lineamientos y en el relevamiento presentado con anterioridad, se vinculan con el desarrollo de capacitaciones en base a lo establecido por la Ley Micaela. Aquí se vuelven interesantes las distintas estrategias situadas y contextualizadas puestas en juego y desarrolladas por las responsables de su implementación con el objetivo de llegar a la mayoría de los destinatarios y poder abrir y debatir sobre la temática.

“... con los trabajadores acá, a mí me parece que tienen que entender que el género no es feminismo, que no veníamos a imponerles nada ni a cambiarles nada y me pareció bueno implicarlos en sus propias conductas. Hicimos un video muy lindo, tuvimos como un topo interno, con las fotos de los vestuarios y lo que se escriben entre ellos y qué les pasaba a ellos viendo porque eran sus escrituras, eran sus leyendas, trabajamos más que nada eso, cómo nos manejamos acá. La Ley Micaela, el caso de Micaela lo explicaron en video los capataces, entonces también ellos identificaban con sus propios referentes porque no era yo, la psicóloga, era el capataz, su referente, el secretario gremial, trabajamos mucho que sea de ellos, no traer tanta cosa de afuera... las publicaciones sobre diferencias sexo género buscamos *Fernet, Axe* esas cosas que les resuenen, memes que se mandan, usamos mucho eso, ejercicios que tenían que hacer de agarrar tu teléfono y buscar si tenés algo de violencia machista en tal grupo de teléfono...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“... por ejemplo de la gente que iba quedando, que no se convocaba, nos llegaron a quedar un 80 por ciento de varones... el hecho de tener que trabajar con esta proporción de varones fue todo un desafío y una manera de articular y ver de cómo lograbas hacer que escucharan porque la experiencia, en general, es que se baja como una cortina de cristal y dejan de escucharte. Entonces una de las maneras de convocar a esta escucha... fue en algunos casos iniciar con esto digamos con estos grupos de nuevas masculinidades, alguien que les hablaba desde un mismo sentir, de un mismo pararse de varón sobre estas problemáticas de las violencias... así que digamos esto fue cómo se fue llevando esta capacitación con gente que iba quedando rezagada que era la gente que se negaba, evidentemente, que no quería hacerlo...” (Empresa perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros)

En continuidad con lo planteado en los Lineamientos y en lo expresado en el relevamiento realizado presentado en el apartado anterior y las problemáticas identificadas, se desarrollan acciones en pos de incorporar más mujeres en las empresas públicas y también de generar las condiciones, no sólo para ingreso, sino también para posibilitar el desarrollo de sus trayectorias laborales y de acceder a puestos de mayor jerarquía.

“Pudimos poner por primera vez supervisoras mujeres porque una de las plantas tiene una composición mixta, mitad y mitad de hombres y mujeres porque es la planta donde se cose y donde más mujeres en producción había... qué planteamos, es un sector donde hay un montón de mujeres y no hay supervisoras mujeres” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“...estamos viendo el tema del vestuario de mujeres, se incorporaron unas ingenieras, se incorporaron jefas de buques... Tratar de llegar a cierta cantidad de mujeres se fue dando y tenemos un directorio que está en búsqueda de eso, por supuesto no es que se va a discriminar ningún varón... la escuela de soldadoras y soldadores que se abrió, queremos que entren de chicas soldadoras porque si no teníamos soldadoras de acá, nunca se pudo formar una soldadora para que después se quede porque cuando se piden soldadoras no aparecen muchos currículum de soldadoras o de mecánicas o mecánicas hidráulicas... pero también tenemos que tener un vestuario dónde se puedan cambiar, la estructura que también se amena” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“...propiciar que se fueran incorporando mujeres en distintos puestos de trabajo históricamente masculinizados... en este momento en las direcciones de las radios tenés un 38% de directoras y también hay un 38% de guionistas... tenés mujeres incorporadas en lugares donde antes estaban completamente excluidas como directoras de cámara, espacios de infraestructura, ingeniería operaciones, hay carpinteras, editoras, ayudantes de cámara... en esta idea de trabajar en relación a la igualdad de oportunidades propusimos, a partir del año pasado, que la Dirección fuera veedora para el seguimiento y monitoreo de los concursos internos de personal a fin de garantizarnos ciertos principios de igualdad y equidad en la selección de mujeres para su participación a nivel de cargos gerencial también encargos de decisión y otras este demandas en puestos técnicos, trabajamos también en la definición de los perfiles de los puestos, porque a veces la convocatoria tiene mucho que ver, digamos en la presentación y también en la descripción de los puestos” (Empresa perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros)

“... se pone en evidencia de que sí hay mujeres, sí hay expertas, sí hay profesionales, sí hay idóneas, es una cuestión de elegir las o darles la esa posibilidad... se empezó a hacer muchas iniciativas, por ejemplo que en los grupos operativos donde no hay mujeres vinieron a dar cursos de capacitación en fibra óptica mujeres y de esa manera no siempre poner a la mujer en el lugar de la que tiene que aprender... todo eso fue de alguna manera alguna cuestión más disruptiva como empresa hacia adentro y también hacia afuera esto que te decía de visibilizar profesionales mujeres que la empresa tenía y son muy buenas mujeres que tenemos en el área satelital, tenemos en el área de ciberseguridad, de datacenter... que no sea una persona que lo impulsa sino que tome entidad institucionalidad... en las búsquedas laborales empezaron a ser técnico o técnica, ingeniero o ingeniera y eso que parece, quizás, algo liviano que tiene que ver con el lenguaje pero es un montón, es una barrera psicológica para que muchas mujeres se sientan capaces de presentarse a determinadas posiciones porque está probado que cuando ya la búsqueda laboral es de un técnico o de un ingeniero, te autolimita...” (Empresa dependiente de Jefatura de Gabinete de Ministros)

Esto último se vincula con los factores subjetivos o individuales que operan muchas veces en las mujeres. Estos factores se manifiestan a través de límites autoimpuestos, las dificultades en la conciliación de la vida familiar con la vida laboral o la no disposición por si solas y sin un acompañamiento institucional, a desafiar prácticas dominantes propias de la cultura organizacional que se mencionaron con anterioridad [García de Fanelli, 1988; Guzmán, 2003; Rodríguez Gustá, 2008].

Al igual que ocurre con la institucionalización de las áreas de género, la implementación de acciones y estrategias para disminuir estas desigualdades muchas veces atraviesa el plano formal y proviene de iniciativas propias impulsadas por las mujeres.

“.. todas las gerentas que estamos dentro de la empresa integramos una comunidad de mujeres directivas donde impulsamos acciones en conjunto justamente para visibilizar el rol de las mujeres dentro de la empresa y tratar de promover el desarrollo de mandos medios... eso ha permitido ir rompiendo un poco...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Transporte)

Adicionalmente a la generación de acciones que explicitan la posibilidad de incorporar más mujeres en las empresas públicas y de habilitar la continuidad y sostenimiento de sus carreras laborales, también, en este tipo de organizaciones y lentamente, se ha comenzado a dar cumplimiento a la Ley N° 27.636 de promoción del acceso al empleo formal para las personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán– Lohana Berkins”. Asimismo, estas acciones representan el seguimiento de las orientaciones plasmadas en los Lineamientos y evidencian, en algunos casos, ciertas dificultades vinculadas a las trayectorias laborales de este colectivo que, muchas veces, tiene pocas o nulos vínculos con el mercado de trabajo formal y con trabajos de calidad [Laterra y Fernández Romero, 2023].

“...de un proceso de selección que hicieron como todos los trabajadores, como todas las trabajadoras, ahí ingresan a trabajar dos personas trans y fue muy fuerte y fue muy difícil, aprendimos mucho, muchísimo. La resistencia de la sociedad o de la comunidad es muy grande para las diversidades y le hicieron la vida imposible pero se acompañó mucho, se pensaron muchísimas estrategias, se resistió y hoy esas dos personas están muy insertadas en la empresa... lo que se hizo es ir a hablar y hacer charlas de concientización con los trabajadores y las trabajadoras... transmitiendo a las y los trabajadores lo que es y lo que fue la vida de las personas trans ... y que empiecen a entender y remarcar todo el tiempo todo el tiempo que no ingresaban por ser trans, que ingresaban por una necesidad de la de la empresa ... mucha contención y mucha escucha con una mirada profesional pero en la soledad... acompañando se fue acomodando, contención, herramientas para estas personas para posicionarse en sus áreas frente a sus estrategias laborales, licencias, donde dirigirse para tal cuestión, como mucha educación en ese sentido, ese fue el acompañamiento... porque cuesta entenderlo pero la complejidad más grande de las personas del colectivo trans travesti es que no entienden cómo funciona el sistema, no saben y la empresa tiene un sistema de rígido, entonces Carina no iba a trabajar y no avisaba, imagínate para los 300 de la fábrica...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“... el año pasado también incorporamos la primera persona trans que es una ingeniera, eso también generó como un gran cambio. Es una ingeniera que hace submarinos, entonces tiene mucho poder. mucha sapiencia... tiene una trayectoria... y se acomodó porque tiene un manejo de taller, tiene manejo del obrero, del trabajador, de discutir un plano...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

Otras de las acciones, quizás la que más desafíos conlleva y la más difícil de implementar, refiere a la transversalización de las políticas puesto que, entre otras cosas, implica, en términos de implementación, no sólo la institucionalización de las políticas sino, también, la generación de consensos al interior de las organizaciones y la coordinación de acciones. Además, como señala Rodríguez Gusta [2008] supone realizar movimientos profundos en las organizaciones, desplegar múltiples capacidades estatales y transformar sus estructuras y culturas organizacionales para lograr la reducción de las desigualdades.

“... se trata de que incorporen estas cuestiones de género tanto de parte nuestra como así mismo de la gerencia y que las personas que integran esto se sientan parte y responsables de implementar esta política de género igualmente, por ejemplo, en otras

áreas de la web o en el noticiero. Digamos lo que buscamos como una salida y creo que lo que tenemos que hacer y finalmente terminar construyendo redes. Y que se transversalice en una propuesta global para integrar estos temas de género y de promover la igualdad y la equidad entre las personas este se busca que sean implementadas desde todo el organismo para que termine siendo una parte de una política integral y articulada... entonces, desde una práctica cotidiana, ir construyendo la igualdad de oportunidades con la intervención directa de los organismos específicos o de sus espacios, salvo en el caso del protocolo porque hay que guardar la confidencialidad y otra serie de cuestiones, pero en cuanto a las propuestas de tareas de respuesta en cuestión, me parece muy importante que nazca de las propias realidades... la radio se están manejando con esto, con sus propuestas, con sus encuentros entre las directoras y los directores... estas casi veintipico de Directoras nombradas, entre ellas toman esto de la de la perspectiva de género de la igualdad oportunidades, lo toman realmente como una bandera llevar y también es aceptada.” (Empresa perteneciente a Jefatura de Gabinete de Ministros)

“... la visión fundamental es esto de la transversalización de la perspectiva de género en todas las áreas, gestionar una empresa con perspectiva de género tiene que ver con dimensionar que... no es ni una Dirección ni una Gerencia, es un área transversal... esta transversalidad me ayuda porque hablo con cualquiera del mismo modo, entonces está pensada en este modo para que justamente no sea género es una Dirección de Recursos Humanos que se ocupe de eso, que no nos joda acá en compras... viene a construir en equipo, eso fundamental porque este tema genera resistencia, expulsión... hay que ser estratégicos en cada área para poder lograr transversalizar, ¿qué quiere decir estratégico? alguien o que tenga este proceso de construcción hecho o que esté más permeables...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Infraestructura)

Además del desafío, no menor, de transitar hacia la transversalización de las acciones de género en las empresas públicas y vinculado a la consolidación de los procesos de institucionalización, emerge como desafío la existencia de presupuesto dentro de las empresas destinado a sostener y crecer en las acciones de género realizadas.

“... siempre están los presupuestarios, es prioridad tener un presupuesto para para ejecutar determinadas acciones, conseguir con ese presupuesto para poder darle continuidad...” (Empresa perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros)

“Presentamos al directorio un programa en pos de una cultura organizacional inclusiva y los dos ejes en los que nos basamos son género y diversidad y

discapacidad... los dos ejes son a partir de la ley Micaela y de otra legislación sobre género y también presentamos un protocolo contra la violencia de género... Nosotros tenemos claro que incorporar la perspectiva de género a la cultura organizacional va a ser un trabajo arduo que se inicia con la Ley Micaela” (Empresa perteneciente al Ministerio de Economía)

“... dos ejes de trabajo muy importante tenían que ver con conductas inapropiadas y con protección de las personas Entonces, desde 2018 empezamos a construir y ejecutar esas acciones para remover esas barreras o para facilitar en algunos casos el acceso. Qué es lo que te das cuenta que cuando empezás a trabajar con conductas inapropiada con protección a las personas con corresponsabilidad con participación lo que aparece como un tema de mujeres empieza a mostrar otras aristas y otras diversidades y otras perspectivas tal vez si quieres en relación a mujeres, es muy alta la diferencia en los niveles de participación, o sea, es una industria en la que en general es un 20 - 80” (Empresa perteneciente al Ministerio de Economía)

A su vez, de las entrevistas se desprende la existencia de dificultades o resistencias ante la implementación de diferentes acciones de igualdad, generándose fenómenos similares a los registrados en otro tipo de organizaciones y empresas privadas —como el denominado *backlash*—. Si bien estas dificultades o resistencias son frecuentes y previsibles y comparten un piso común, se presentan de manera heterogénea en las empresas, dependiendo de la actividad que desarrolle la empresa, de los sectores dentro de la empresa en que se apliquen las acciones de género y del tipo de acciones.

“Más dificultades en las plantas que en sede central, muchas más dificultades, más resistencias... la empresa puso cupos para los ingresos, fue una batalla y buscan la vuelta para esquivar el tema de que sean mujeres, todavía se escuchan frases ‘¿te pensás casar?’, ‘¿vas a tener hijos?’, ‘¿te parece concursar para ese puesto, mirá que son todos varones?’” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

“... tenemos un déficit dotacional bastante grande y ese déficit dificulta un montón de decisiones... un traslado de una persona por un caso de violencia de género, por ejemplo, eso se hace pero es muy complejo... por otro lado resistencias sí, todas ... una bajada muy clara desde arriba... donde es la presidenta la que acompaña todas las iniciativas que se hacen, es el Directorio, son todos los gerentes, pero sí hay muchas resistencias y hay dificultades... uno quiera brindar campañas charlas...

lograr que la gente participe es muy complejo, si no pones la palabra obligatorio no lo hacen y no podés poner la palabra obligatorio sobre todo... “ (Empresa perteneciente al Ministerio de Transporte)

Específicamente, en los relacionado a la vinculación con otros organismos y al despliegue de capacidades estatales se destaca un trabajo coordinado con los Ministerios de dependencia de las empresas públicas. Esto obedece a ciertas estrategias de trabajo de doble vía que se producen entre las empresas, el Ministerio propietario y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad.

“... se dio primeramente con el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad porque hay una cuestión de que querer atacar el problema... fuimos es a buscar herramientas al lugar de la política pública, donde estudian cuáles son esas mejores herramientas o saben cuáles son esas mejores herramientas y ahí tuvimos varios acuerdos con el Ministerio para trabajar en el Sello Igualar, para establecer determinadas políticas protocolos... después la segunda mesa, que para mí es la más importante en términos de construir alianzas sólidas y duraderas, ya sea con otras empresas del sector público con el Estado nacional o con otra organizaciones, es el Centro G+T<sup>20</sup> donde todos hacemos esta puesta en común y trabajamos en conjunto para encontrar o abordar las soluciones más efectivas o aprender de las buenas prácticas para aplicar a otra empresa... una iniciativa, una herramienta que salió del Centro G+T es la Plataforma de Acceso Virtual... donde todas las empresas, las organizaciones que trabajamos por esto mismo pudimos aglutinar capacitaciones, charlas, talleres de manera de que ahí tenés concentrado un montón de contenido y cosas que pueden tomar todas las empresas que participan del Centro y, no solo pueden tomar sino también aportar.” (Empresa perteneciente a Jefatura de Gabinete de Ministros)

Además de la coordinación con los Ministerios propietarios, se evidencian estrategias de coordinación con organismos propios del sector o que abordan temáticas vinculadas con la actividad desarrolladas por las empresas.

---

<sup>20</sup> El Centro de Géneros en Tecnología fue creado por la Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, ARSAT y empresas TIC, entre ellas Amazon Facebook, Globant, Google, Microsoft, Nokia, y Huawei. A través de charlas, cursos de capacitación y espacios de interacción, esta asociación público-privada tiene como objetivos promover la inserción, formación, capacitación de mujeres y disidencias en el sector de la ciencia, tecnología, ingeniería y las matemáticas y acortar la brecha de géneros en el sector.

“... con el Ministerio de Transporte, absolutamente y de manera constante y a través de ellos con el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad... con la comunidad de organismos y organizaciones del sector aeronáutico... de hecho muchas iniciativas las desarrollamos en conjunto... y ahí hay como una comunidad de laburo muy aceptada, que está muy piola, que permite que muchas iniciativas de las que se llevan adelante se potencien...” (Empresa perteneciente al Ministerio de transporte).

“... tenemos un equipo especializado que nosotros lo integramos con abogada y psicóloga además que son de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad por eso tenemos firmado un convenio y con ellas formamos este equipo especializado donde se cita a la persona agredida a que cuente, se pregunta... ahora lo estamos haciendo presencial, si en el interior lo hacemos virtual...” (Empresa perteneciente a la Jefatura de Gabinete de Ministros)

Algunas de las empresas tienen sus sedes centrales en la Ciudad de Buenos Aires y sus plantas productoras en otras localidades del país. Dadas estas características y, ante algunas problemáticas de género que demandan una asistencia inmediata, como, por ejemplo, el abordaje de situaciones de la violencia, se han impulsado acciones coordinadas con los municipios en dónde se establecen las plantas.

“...se crearon lazos con todos los equipos de género de los de los municipios en donde están las plantas para poder trabajar en conjunto cuando hay alguna situación en el ámbito doméstico que a nosotros nos exceden y que consideramos que para resguardo se necesita ahí lo territorial... funciona, no se alcanzó a firmar el convenio, pero tampoco fue necesario porque funciona el compromiso, las redes se tejieron, los contactos están, responden, responden ellos y respondemos nosotras... siempre pensamos nosotras estamos acá pero tenemos una trabajadora en Río Tercero y qué hacemos si sufre violencia física un sábado, esperamos hasta el lunes y no podés esperar hasta el lunes... era imperioso trabajar con los municipios...” (Empresa perteneciente al Ministerio de Defensa)

Como señalan Licha y Molina, la coordinación se vuelve un *“proceso de múltiples dimensiones (político y técnico, participativo y concentrado, vertical y horizontal) y de diferentes alcances*

*(macro, meso y micro) que involucra a distintos actores y sectores, cuyo fin es articular esfuerzos y crear sinergia que favorezca el logro de objetivos estratégicos” [Licha y Molina, 2006: 3].*

En definitiva, e independientemente del grado de institucionalización alcanzado por las áreas de género en las empresas y del diseño organizacional que cada una fue adoptando, estos procesos permiten identificar el despliegue no sólo de estrategias para la transversalización de la perspectiva de género dentro de la empresa sino, también, de acciones de coordinación con otras organizaciones públicas y privadas, organismos estatales y empresas públicas. Específicamente, el acompañamiento y las orientaciones brindadas por las autoridades políticas se presenta como un eje central en la coordinación de acciones.

Hasta acá, se han presentado y sistematizado algunos de los resultados obtenidos a partir de la realización de entrevistas en profundidad a referentes y responsables de las áreas de género de las empresas públicas. Ahora, se avanzará en algunas líneas de discusión o debate posibilitarán profundizar en análisis.

## **Capítulo 5: Aproximaciones a algunas líneas de discusión sobre las políticas y acciones de género en las empresas públicas nacionales**

A partir del relevamiento realizado y del análisis de las entrevistas, se pone en evidencia que el ámbito de las empresas públicas no es ajeno a las desigualdades de género propias de cualquier entorno organizacional. Por un lado, comparten con otras organizaciones privadas los sesgos propios de cualquier ámbito laboral, en las que se producen y reproducen desigualdades de género provenientes, generalmente, del lugar subordinado de las mujeres respecto a los varones [Fernández Hasan, 2007; Marchionni et al., 2018; Vázquez y Urbiola, 2014, Mazorra et al., 2023]. Por el otro, estas desigualdades también se encuentran presentes en las organizaciones del sector público [Alfama Guillén, 2015; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014, Chudnosvsky, 2020; Valsangiacomo, 2021], con las que las empresas públicas se hallan ligadas de manera sustancial.

A su vez, a partir del relevamiento y mapeo realizado sobre las políticas con perspectiva de género vinculadas a las empresas públicas argentinas, se puede advertir un abanico de políticas destinadas directa o indirectamente a estas. En este punto, como ya se ha señalado, cabe destacar que su cercanía con la administración pública ha posibilitado la implementación de una serie de acciones que, si bien, no estaban dirigidas hacia las empresas públicas argentinas, igual se implementaron como forma de iniciar las acciones de género en este tipo de organizaciones, ejemplo de ello es la Ley Micaela. A su vez, cabe destacar a la existencia de los Lineamientos, el componente destinado a empresas del sector público del Plan Igualar y el Sello Igualar como estrategias que han permitido a las empresas públicas tomar un lugar decisivo y de visibilidad [Connell, 2006b] en abordar la perspectiva de género. Asimismo, estas acciones han sido

impulsadas y acompañadas también por la creación de áreas de género en los distintos Ministerio propietarios de las empresas y por el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.

A su vez, el primer relevamiento de acciones realizado sobre el total de las 39 empresas públicas nacionales permitió compilar y sistematizar las acciones realizadas en la mayoría de ellas. En esta línea, este primer acercamiento posibilitó avanzar hacia un mapeo de lo sucedido en materia de políticas y acciones de género en el ámbito público empresarial y avanzar sobre una incipiente problematización. Con este relevamiento y mapeo se pudieron identificar una variedad de acciones de género desarrolladas en la mayoría de las empresas públicas argentinas relevadas. Como se señaló anteriormente, en muchas de ellas se observó la apropiación de la Ley Micaela como punto de partida y, posteriormente, el seguimiento de los Lineamientos, aunque sólo fueran orientaciones. Asimismo, su carácter híbrido habilitó, en algunos casos, la coordinación de acciones con programas destinados específicamente al sector empresarial privado.

Asimismo, se pudieron identificar distintas caracterizaciones de políticas y acciones implementadas [Rodríguez Gustá, 2008]. Entre ellas, políticas de género o de acción afirmativa directa, como las normativas mencionadas anteriormente, e indirectas dirigidas a favorecer a las mujeres como la creación de espacios de cuidado o lactarios.

Ahora bien, con el objetivo de conocer las características de la implementación de las políticas y acciones de género en mayor profundidad en organizaciones particulares e híbridas como son las empresas públicas, se realizó un primer relevamiento y sistematización de acciones puestas en práctica por estas organizaciones en pos de trabajar sobre su identificación y reducción. Este trabajo se desarrolló a partir de la realización de una serie de entrevistas a informantes clave referentes de las áreas de género de las empresas públicas que permitió conocer cómo fueron los procesos de diseño e implementación de las políticas y acciones de género e identificar cuáles

son las desigualdades de género y qué características y especificidades presentan. Los resultados de este relevamiento fueron sistematizados en tres grandes ejes.

En el primero de ellos, se buscó conocer y sistematizar cómo fue el devenir de los distintos procesos de institucionalización de las áreas de género existentes en las empresas públicas. Asimismo, se buscó identificar ciertos grados de diferenciación y heterogeneidad existentes entre las diferentes empresas e identificar las distintas problemáticas que las diferentes formas de construcción y consolidación de estos espacios conllevan.

Aquí asoman dos formas de surgimiento diferentes. Por un lado, lo que podría denominarse de “abajo hacia arriba”, vinculado a una construcción relativamente más democrática de los espacios y surgida por una necesidad de las trabajadoras, a través de los sindicatos o de forma autoconvocada. Por otro lado, la creación de las áreas de género de manera institucional y como decisión política dándole continuidad al surgimiento de áreas de género en otros espacios —por ejemplo, en los Ministerios propietarios de las empresas—, la incidencia de la creación del Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad y el empuje de los Lineamientos. Para ambos casos, también es posible pensar en la institucionalización de las agendas de género y la influencia del contexto social y el reconocimiento de las desigualdades de género que atraviesan las mujeres, manifiesto en el crecimiento y presencia que ha tomado el movimiento feminista en la última década a partir de las crecientes manifestaciones en torno a la visibilización de las problemáticas de las mujeres y diversidades y la búsqueda de mayor igualdad<sup>21</sup>.

Sin embargo, resulta paradójico que, en algunos casos, en estos procesos de institucionalización se gestan situaciones vinculadas a la reproducción de desigualdades de género que estos espacios buscan reducir. Ejemplo de ello son la asignación y adición de nuevas tareas o responsabilidades,

---

<sup>21</sup> Como se señaló anteriormente, entre ellas, se hace referencia al 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.

generalmente a mujeres, sin una remuneración extra o la creación de estos espacios sin presupuesto.

Con relación al segundo eje, vinculado a las principales problemáticas de género identificadas y los diferentes tipos de acciones implementadas para reducirlas, se evidenciaron como principales problemas la existencia de brechas de género y la alta masculinización en la composición del personal, mayormente vinculada a la rama de actividad en la que se insertan dichas empresas y la cultura organizacional.

Indagar y conocer más en profundidad las problemáticas a las que se enfrentan las empresas permitió tener una radiografía más clara y mejor definida de las desigualdades de género en el sector público empresarial. A su vez, posibilitó trazar con mayor detalle un mapa de los políticas y acciones que tienen como objetivo trabajar sobre la reducción de las desigualdades de género en el ámbito de las empresas públicas, identificar la influencia de algunas normativas para fomentar el desarrollo de estas acciones y reconocer la complejidad que asume su implementación en la agenda institucional.

Si bien se identificaron ciertas dificultades o resistencias que son frecuentes y esperables en las organizaciones en general, se observó que se presentan de manera heterogénea en las distintas empresas públicas abordadas. Esas diferentes formas de emergencia de las resistencias aparecen influenciadas por la actividad que desarrollan las empresas, los sectores al interior de cada empresa y del tipo de acciones emprendidas.

Un estudio reciente sobre las desigualdades de género y las acciones para revertirlas implementadas en el sector empresarial privado han dado cuenta que 72,8% de las empresas no implementa programas o estrategias para mitigar las desigualdades de género, el 68% no realiza acciones para incorporar a mujeres en diferentes puestos de trabajo y el 70,4% no implementó

acciones para prevenir situaciones de acoso y violencia de género. Sin embargo, en el 88,1% de los casos se otorgan licencias por maternidad y en el 55% se paga un adicional por presentismo que no se pierde por licencias de cuidado [Mazorra et. al, 2023]. Ante los datos presentados sobre el sector empresarial privado y el relevamiento realizado sobre el sector empresarial público, se reconoce como punto de partida de las acciones de género la influencia la Ley Micaela y, desde una perspectiva más general, los Lineamientos. Como ya se ha señalado, ambos instrumentos han funcionado como paraguas a partir de los que cuales comenzar a direccionar las políticas y acciones de género en este tipo particular de organizaciones.

Por último, con relación al tercer eje, referido a las articulaciones realizadas con otros organismos, se puede destacar que, más allá del grado de institucionalización con el que cuenten las áreas de género en las empresas relevadas, la identificación de distintas estrategias en cuanto al diseño organizacional para la creación de áreas de género permitió reconocer la mayor o menor presencia, en términos explícitos, de una estrategia de transversalización de la perspectiva de género. A ello se le adicionan las políticas de género desarrolladas en otros sectores de la administración pública, como los Ministerios propietarios y el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, que le otorgan un carácter de institucionalidad, legitimación y diálogo a las políticas y acciones implementadas en las empresas públicas [Rodríguez Gustá, 2008], además, la existencia de articulaciones con otras organizaciones y normativas específicas de cada sector.

Asimismo, se evidenciaron diferentes dinámicas de coordinación entre organismos gubernamentales, empresas públicas y otras organizaciones que implicaron la generación de nuevos acuerdos y consensos no sólo hacia afuera, sino, también, hacia el interior de las organizaciones. Esto implicó un trabajo continuo sobre la construcción de relaciones de articulación y coordinación entre diferentes agencias estatales para generar articulaciones que

posibilitaran lograr coherencia y enlaces en las políticas con el propósito de lograr objetivos de reducción de desigualdades de género [Licha y Molina, 2006].

En este capítulo se ha avanzado en conocer qué acciones se están desarrollando en las empresas públicas nacionales en materia de género. Para ello, se realizó un primer relevamiento sobre las 39 empresas seleccionadas como universo de estudio y se sistematizaron las acciones realizadas, esto permitió contar con un primer mapa de acciones. Posteriormente, se avanzó en la presentación y sistematización de los resultados obtenidos a partir de la realización de entrevistas en profundidad a 16 referentes de las áreas de género de 11 empresas públicas, esto permitió profundizar el conocimiento sobre las principales problemáticas identificadas en materia de género y las acciones desarrolladas para reducirlas, así como también en los procesos de institucionalización de las áreas de género y las dinámicas de coordinación con otras organizaciones. Finalmente, a partir de ambos relevamientos, se trabajó sobre la profundización de algunas líneas de análisis con el objetivo de avanzar en la reflexión sobre las particularidades de las empresas públicas y las posibilidades de diseñar e implementar acciones de género. En continuidad con el análisis presentado, en el capítulo siguiente se avanzará sobre las conclusiones de esta tesis.

## **Conclusiones**

A lo largo de esta tesis se presentaron las principales problemáticas y desigualdades que enfrentan las mujeres y disidencias al momento de insertarse y sostener sus trayectorias en el mercado de trabajo. Específicamente, se trabajó sobre la inserción laboral de las mujeres en las empresas públicas y sobre las normativas y políticas que, explícita o implícitamente, favorecen la implementación de acciones de género en estas organizaciones para reducir estas desigualdades.

Posteriormente, se presentaron los principales resultados del relevamiento que buscó acercarse a las acciones de género y diversidad más relevantes que se han desarrollado en las empresas públicas nacionales. Además, se sistematizaron y desplegaron los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas realizadas a las personas responsables de las áreas de género de estas organizaciones. Específicamente, se buscó conocer y sistematizar los resultados de ambos relevamientos y ponerlos en diálogo con la normativa vigente, en general, haciendo hincapié en la normativa y programas específicos desarrollados para el sector público empresarial.

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 públicas [González y Yañez, 2022]. Específicamente, se observa una convergencia 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 las en las acciones para reducir las desigualdades de géneros desarrolladas e implementadas por las empresas públicas y en los recorridos realizados sobre la problemática.

Además, según la caracterización realizada por Rodríguez Gustá [2008], se pueden identificar un abanico de acciones de género desarrolladas en las distintas empresas que avanzan en la dirección de las acciones afirmativas a partir de las normativas mencionadas anteriormente y de las acciones desarrolladas para incidir en la modificación de las estructuras de las organizaciones. También se identifican algunas políticas de género para la mujer como la modificación en las licencias para las personas gestantes o la construcción de lactarios con el objetivo de incidir en las acciones de cuidado que, mayoritariamente, recaen sobre las mujeres y sus trayectorias laborales. Adicionalmente, se observan la búsqueda permanente de transversalizar las acciones de género en las empresas, aunque esta sea una tarea más de difícil de implementar y medir.

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. Justamente por este carácter particular, podría pensarse que la agenda de género ha logrado una buena permeabilidad en el sector público empresarial y que se han construido espacios y dispositivos tendientes a disminuir las desiguales de género. Como señala Connell [2006b], su carácter público coloca a este tipo particular de organizaciones en una posición de mayor visibilidad. A ello se le suman la decisión de los Ministerios propietarios y la existencia de normativa dirigida específicamente al sector que les otorgan un plus o diferencial con relación a las organizaciones del sector privado.

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. Más allá de esta manifiesta permeabilidad, de los dispositivos y las acciones realizadas, como se ha señalado, es posible encontrar dificultades a la hora de la implementación de algunas acciones puesto que se presentan como disruptivas ante una cultura institucional con sesgos de género fuertemente imbricados.

Finalmente, esta tesis 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 políticas y acciones orientadas a reducir las desigualdades de género y conocer las dificultades a las que se enfrentan e intentan dar respuesta. Asimismo, para avanzar en el desarrollo de estudios comparativos con el sector privado para poder identificar diferencias y semejanzas en el abordaje de estas problemáticas.

## 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.
- Alfama Guillén, E. (2015), "Género, poder y Administraciones públicas: Sobre la (im)posibilidad del cambio hacia una mayor igualdad. Una revisión de la literatura", *Revista Española de Ciencia Política*, (39), 263-287.
- 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.
- ----- 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.

- Bustelo Ruesta, M. (2001), "La evaluación de las políticas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999" (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Madrid.
- Canelo, P. (2020). Gabinetes generizados. La participación de las mujeres en el ejecutivo nacional y subnacional argentino (2011-2019). *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*; 10; 19; 4-12-2020: 151-172.
- CEPAL (2022). Romper el silencio estadístico para alcanzar la igualdad de género en 2030: aplicación del eje sobre sistemas de información de la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 (LC/CRM.15/4), Santiago, Chile.
- Connell, R. (2006a), "Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites", *Public Administration Review*, 66(6), 837-849. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>
- Connell, R. (2006b), "The Experience of Gender Change in Public Sector Organizations", *Gender, Work and Organization*, 13(5), 435-452.
- 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.
- Fernández Hasan, A. (2007), "Desigualdad de género. La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional", *La Ventana*, (25), 140-167.

- Florio, M. (2014). Empresas públicas contemporáneas en una perspectiva global: Teoría y evidencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 60, 59-102.
- 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.
- García de Fanelli, A. (1988), "Mujeres y empleo público. El caso de las empresas estatales", (Nº 1). Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- 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.
- Guajardo Soto, G. y Rougier, M (2010). "Las actividades empresariales del estado durante la sustitución de importaciones en América Latina: un ensayo de interpretación conceptual", 2º Congreso Latinoamericano de Historia Económica, México, 3-5 febrero de 2010.
- Guzmán, V. (2003). "Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible." Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile.
- INDEC (2023). "Dosier estadístico en conmemoración del 112 Día Internacional de la Mujer". Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Laterra, P. y Fernandez Romero, F. (2023). Cupo Laboral Trans en Argentina: Resultados y discusiones en la evaluación de su implementación, 16º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo – ASET, Buenos Aires, agosto 2023.
- Licha, I. y Molina, C. (2006). "Coordinación de la política social: Criterios para avanzar". Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Washington, D.C.

- 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.I>
- 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.
- Mazorra, X. et al. (2023). La cuestión de género en las empresas. 16 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, agosto 2023.
- Mazzucato, M. (2019), "El Estado emprendedor: socializar riesgos y recompensas, Revista Propuestas para el Desarrollo, año III, número III, noviembre 2019, páginas 225-244.I
- 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.
- Moreno de Acevedo Sánchez, E. (2016). Gestión de empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados (Documento para discusión IDB-DP-454; Instituciones para el Desarrollo. División de Capacidad Institucional del Estado). Banco Interamericano de Desarrollo.

- Nuñez, P., y Aruano, L. (2020), "Mujeres en los directorios de Empresas Públicas", Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). En línea: <https://www.cippec.org/textual/mujeres-en-los-directorios-de-empresas-publicas/>
- Oszlak, O., y O'Donnell, G. A. (1995), "Estado y políticas estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación", REDES, 2(4), 99-128.
- Orloff, A. S., y Laperriere, M. (2020), "Políticas del bienestar y género", Ciudadanías. Revista De Políticas Sociales Urbanas, (7). En línea: <http://revistas.untref.edu.ar/index.php/ciudadanias/article/view/862>
- Papenfuß, U. et al. (2018), "Implementation of EU initiatives on gender diversity and executive directors' pay in municipally-owned enterprises in Germany and The Netherlands", Public Money & Management, 38(2), 87-96. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1407133>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014), "La igualdad de género en la administración pública", Nueva York: Naciones Unidas.
- Regalsky, A. M., y Rougier, M. (Eds.) (2015), Los derroteros del estado empresario en la Argentina: Siglo XX, EDUNTREF.
- 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.

- Rodríguez Gustá, A. L. (2019). “Institucionalidad de género y políticas públicas para la igualdad: temáticas y abordajes de las investigaciones del ámbito local”. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Facultad de Ciencias Sociales; Hologramática; 4; 31; 12-2019; 41-62.
- 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/>
- Valsangiácomo, 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)

## Anexo I

### Relevamiento y sistematización de políticas y acciones de género en empresas públicas nacionales

Empresa	Área	Programa/Acción	Objetivos	Estrategia
<b>Gabinete de Ministros</b>				
ARSAT	Programa de Género	Género y Tecnología	Reducir la brecha de género	Se implementa a través de 3 ejes: Conocerse: propone espacios de encuentro para todas las trabajadoras de ARSAT donde se generen estrategias comunes y una red de intercambio de capacidades y perspectivas de colaboración interna con el objetivo de fortalecer las posiciones de las mujeres dentro de la empresa. Inspiremos visibilizando nuevas referentes: orientado a generar estrategias de comunicación y divulgación de las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática) para inspirar a las niñas y jóvenes y generar nuevas referentes en temas tecnológicos. Actuemos cambiando la realidad: propone desarrollar acciones concretas con el objetivo de sumar más mujeres a las áreas de ciencia y tecnología. Estas acciones contemplan alianzas estratégicas con otras empresas y entidades que trabajan en programas con la misma finalidad y que podrán contemplar actividades, eventos, capacitaciones, entre otras acciones.
		Protocolo de actuación en casos de acoso y violencia laboral	Garantizar el derecho a trabajar en un ámbito libre de violencia de género.	Protocolo firmado entre la empresa satelital y el Sindicato de Trabajadores de las Telecomunicaciones (FOETRA) para garantizar herramientas para promover un trato justo, respetuoso de la diversidad e igualitario.
CORASA		Jornada de sensibilización en el marco de la implementación de la ley 27.499 (Ley Micaela)	Sensibilizar y capacitar en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública.	La actividad estuvo destinada a 25 personas que serán las replicadoras y encargadas de capacitar al personal de la empresa. Se trató de una jornada de reflexión y concientización dirigida a los trabajadores de la empresa.
		Código de Ética	Erradicar patrones y comportamientos que contribuyan a la desigualdad, las relaciones de poder abusivas de los	Tolerancia cero al hostigamiento y al acoso sexual y desnaturalizar los estereotipos, creencias y prácticas violentas de abuso y acoso. Desarticulación de las restricciones y obstáculos que limitan el crecimiento profesional e igualitario de mujeres y/o diversidades genéricas a puestos de decisión. En el marco del Programa de Integridad y Transparencia de la empresa, se diseñan

			hombres sobre las mujeres o minorías de género de género.	e implementan programas de capacitación, sensibilización y concientización con relación a temas de prevención de violencia laboral, diversidad, inclusión, género, entre otros.
<b>Contenidos Públicos SE</b>		Capacitación en el marco de la Ley Micaela		Implementación de la capacitación en el 60% de las personas trabajadoras. Ofrecimiento mensual de la capacitación desde el área de Recursos Humanos.
		Paridad y equidad de género	Reducción de brechas de género	La Gerencia General de Contenidos Públicos Sociedad del Estado está a cargo de una mujer, además, de los quince cargos jerárquicos, siete son ejercidos por mujeres. Se conformaron equipos con paridad de género, no solo en las áreas técnicas, sino que también en administración. Se incorporó una persona trans en el área de producción y mujeres en el área de edición.
		Ley 27635 Equidad en la representación de los géneros en los servicios de comunicación de la república argentina	Promover la equidad en la representación de los géneros en los servicios de comunicación	Esta Ley establece un régimen obligatorio para los servicios de comunicación operados por prestadores de gestión estatal.
<b>Corporación Antiguo Puerto Madero SA-CPM-</b>		Desarrollo de audioguías con la historia de 10 mujeres	Conocer las biografías de las mujeres que dan nombre a las calles del barrio Puerto Madero	Iniciativa realiza junto a la empresa Avón y al GCBA. Se implementó en conmemoración al Día Internacional de la Mujer. Las audioguías están disponibles en 3 idiomas a través de códigos QR ubicados en diferentes puntos del barrio.
<b>TELAM Agencia Nacional de Noticias</b>	Género y Diversidades	Programa Integral de Prevención y Erradicación de la Violencia Laboral y/o de Género en el Ámbito de TÉLAM S.E	Promover y fortalecer un ámbito de trabajo libre de violencia, discriminación y hostigamiento. Promover condiciones de igualdad de oportunidades y de trato en el ámbito laboral. Procurar cambios de conducta a través de estrategias de capacitación que interpelen los vínculos violentos.	Implementación del Protocolo de Prevención e Intervención en Situaciones de Violencia Laboral y/o de Género en el ámbito de Télam S.E. Creación del Comité de Equidad Laboral y del Equipo Especializado en Violencia Laboral y de Género, destinados al abordaje, difusión y prevención de violencia laboral en todo el ámbito institucional, con alcance a la sede central de Télam, sus diferentes locaciones y corresponsalías. Asimismo, se creó un ámbito destinado al asesoramiento en la materia, con particular resguardo del respeto y la privacidad, en el marco del Protocolo y un Comité de Equidad Laboral, conformado ad-hoc ante cada caso de violencia que se le presente, con paridad de género y capacitado en la temática. Además, se desarrollaron instancias de capacitación, sensibilización y sobre patrones y estereotipos que reproducen la violencia laboral y de género. Se construyeron indicadores y estadísticas de violencia laboral y de género para un adecuado análisis de la problemática en base a datos confiables, la elaboración de diagnósticos y el desarrollo de estrategias que reviertan las condiciones negativas de base. Se convocaron a personas expertas, entre ellos, la asistencia técnica del Equipo Especializado en Violencia Laboral y de Género, la Oficina de

				Asesoramiento sobre Violencia Laboral –OAVL-, el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad.
		Capacitaciones en el marco de la Ley Micaela	Capacitar en materia de violencia de género.	Capacitación periódica para todas las personas integrantes de Télam impartidas por el Ministerio de la Mujeres, Géneros y Diversidades.
		Nombramiento de una Editora de Género y Diversidad	Preservar la perspectiva de género en todos los ámbitos periodístico.	Acompañamiento en las coberturas de todas las secciones con el objetivo de incorporar la perspectiva de género y diversidad.
		Guía para una comunicación inclusiva	Evitar sesgos de género y expresiones sexistas.	Se trata de una guía que ofrece recomendaciones, sugerencias y buenas prácticas de uso del lenguaje y la manera de comunicar para evitar expresiones sexistas.
		Paridad y equidad de género	Reducción de brechas de género.	Se conformó un Directorio con participación de mujeres y presidido por una mujer. A su vez, se designaron mujeres en cargos jerárquicos, entre ellos: Gerencia General, Subgerencia General, Gerencia Periodística, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Planificación y Medios. Del total de ingreso de personal acaecido hasta junio de 2023, el 62,5 % fue de mujeres.
		Actualización del Reglamento de Licencias	Consolidación de nuevos derechos del personal con perspectiva de género	Se extendieron las licencias por maternidad a 100 días corridos con goce íntegro de haberes y a 15 días corridos las licencia por nacimiento de hijo/a para el trabajador o trabajadora no gestante. Además, se reconocen la licencia para realización de tratamientos de fertilización asistida y se amplía la franquicia por adaptación escolar. A su vez, se otorga una licencia especial por violencia de género, comprendiendo ya no solo a la trabajadora mujer sino también al colectivo LGTBIQ+.
<b>Radio y Televisión Argentina-RTA-</b>	Dirección de Género y Diversidad	Creación de la Dirección de Género y Diversidad	Promover la igualdad de oportunidades y la ampliación de derechos tanto al interior de los medios públicos como en sus contenidos.	Se busca trabajar en la generación de una agenda conjunta con Televisión Pública y Radio Nacional, para ellos se impulsaron acciones que amplían la participación de las mujeres en los distintos ámbitos de RTA para garantizar la equidad en la representación de géneros y la inclusión de cupo trans y del colectivo LGTBIQ+. Además, se trabajó sobre un protocolo para situaciones de violencia de género, se promovieron políticas de inclusión de las diversidades en relación con el género, la cultura y la etnia y se desarrollaron campañas desde los medios públicos tendientes a la detección y procedimientos ente situaciones de abusos sexuales o violencia de género.
		Paridad y Equidad de género	Reducir brechas de género	La presidencia de la empresa está a cargo de una mujer desde enero 2020, además, se designaron mujeres en diferentes cargos de dirección y gerencias como la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Institucionales, la Gerencia de Producción de la Tv Pública, y la Gerencia de Infraestructura con responsabilidad tanto en la TV como en la radio y las emisoras. A su vez, en Radio Nacional, la Gerencia de Emisoras está a cargo de una mujer y se nombraron 20 directoras de Emisoras; también son mujeres quienes dirigen las tres señales de Radio Nacional Folclórica, Radio Nacional Rock y Radio Nacional Clásica. En la TV Pública se nombraron subgerenta de Medios Digitales, de Comerciales,

				<p>de Gestión de Personal y de Programación; responsables de las secciones de comerciales, de compras, de canjes, todas áreas sensibles para el funcionamiento administrativo y artístico de las emisoras.</p> <p>A su vez, hubo incorporaciones de mujeres y diversidades en secciones históricamente masculinizadas como cámara, carpintería, dirección de programas, asistentes de dirección y jefaturas y se habilitaron espacios como es el vestuario con duchas y lugares de guardado, para las trabajadoras. La Televisión Pública tiene la primera conductora de noticiero trans en la edición de su horario central. Tiene la primera voz institucional femenina encarnada en una locutora mujer trans. Radio nacional cuenta en su programación con distintos programas con contenido producidos, realizados y dirigidos por representantes de los diferentes colectivos. La Dirección de Géneros y Diversidad participa como veedora de los exámenes internos para promoción y efectivización del personal, garantizando un trato no discriminatorio.</p>
		Capacitaciones en perspectiva de género en el marco de la Ley Micaela	Sensibilizar y capacitar en la temática de género y violencia contra las mujeres.	Se realizaron capacitación en perspectiva de género al personal jerárquico en sus dos unidades de negocios: Radio Nacional y Televisión Pública
		Construyendo una comunicación inclusiva en el marco de la Ley Micaela	Sensibilizar y capacitar en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública.	El programa se desarrolla en tres módulos y un taller de trabajo de integración, con un total de 20 horas. Cada módulo se desarrolla con una parte teórica y con un conversatorio. Hasta el momento se han convocado a 2371 personas, de las cuales han cursado y aprobado 2.130 personas.
		Protocolo de Prevención e Intervención ante situaciones de Violencia y Acoso Laboral y /o por Razón de Género	Promover un ámbito de trabajo libre de violencia, discriminación y hostigamiento y la igualdad de oportunidades y de trato.	Se implementa a través de un Programa Integral de Prevención y Erradicación de la Violencia y el Acoso Laboral y de un Protocolo de Prevención e Intervención que regula las acciones de prevención y el procedimiento de intervención ante situaciones de violencia y acoso laboral y/o por razón de género en el ámbito.
<b>Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación</b>				
VENG		Código de ética	Es una guía de comportamiento que establece pautas mínimas de conducta que deben orientar el desempeño de todos los sujetos alcanzados durante el desarrollo de su actividad profesional en la empresa.	El apartado “Requerimientos de conducta” tiene un sub apartado sobre “Igualdad de oportunidades y no discriminación”, allí se destaca que el Directorio y el personal de VENG S.A. debe tener en consideración la diversidad e inclusión de todos los empleados con relación a la culturas, el géneros y las habilidades. Además, se debe crear un ambiente de trabajo sano, basado en la colaboración y el trabajo en equipo, donde predomine el respeto por el prójimo, el espíritu colaborativo y la inclusión y evitarse las conductas que resulten agraviantes o discriminatorias por motivos religiosos, de creencias, raza, nacionalidad, género, orientación sexual, estado civil, política, discapacidad o cualquier otra

			Entre otras cosas, se busca fomentar el valor de justicia e igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.	característica personal. A su vez, señala que no se aceptarán conductas de acoso, abuso de autoridad, amenazas o asedio moral que propicien un clima de intimidación.
<b>Ministerio de Defensa</b>				
<b>Construcción de Viviendas para la Armada-COVIARA-</b>	Oficia de Género	Capacitaciones en el marco de la Ley Micaela	Incorporar el enfoque de género en el análisis de la violencia contra las mujeres y disidencias.	Se dictó la capacitación “Ley Micaela: Perspectiva de Género en Acción para altas autoridades” desarrollado por la Dirección de Políticas de Género y la Coordinación de Formación y Capacitación del Ministerio de Defensa, donde participaron Directores, Gerentes y Jefes de área de la Empresa y el curso virtual el “ABC Ley Micaela” realizado entre la Secretaría de Gestión y Empleo Público, INAP, Secretaría de Innovación Pública y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y estuvo dirigido al personal de la empresa.
		Estrategias/Acciones de Género	Generar un ambiente laboral más justo e inclusivo y libre de violencia.	Se colocaron Bancos Rojos para concientizar sobre la violencia de género, y las iniciativas en la materia propuestas por la Dirección de Políticas de Género del Ministerio de Defensa. También, se colocaron buzones de color rojo para abrir un canal de comunicación para acercar sugerencias, comentarios y consultas que se relacionen con la temática de género. Se realizó un Conversatorio con la Dra. Dora Barrancos sobre las luchas feministas en Argentina, los hitos históricos relacionados con los avances en los derechos de las mujeres, el concepto de patriarcado, entre otros temas.
<b>Fabricaciones Militares</b>	Secretaría de Derechos Humanos, Género y Diversidad	Estrategias/Acciones de género	Desarrollar una política integral y transversal con perspectiva de género en la empresa y generar un ambiente de trabajo inclusivo y con igualdad de oportunidades para todos/as.	Se implementaron capacitaciones obligatorias sobre género y violencia contra las mujeres en el marco de la Ley Micaela. Además, se busca garantizar el acceso al empleo formal para personas travestis, transexuales y transgénero y a personas con discapacidad. Se realizaron campañas de concientización y prevención de consumo problemático de sustancias.
		Protocolo de Prevención y Actuación contra la Violencia Laboral por Motivos de Género y Violencia Doméstica	Establecer lineamientos para prevenir y accionar ante situaciones de violencia con el fin de promover en Fabricaciones Militares un ambiente laboral libre de discriminación y de violencia.	Este protocolo es un instrumento de acción, prevención y protección destinado al abordaje de situaciones de violencia laboral por motivos de género y/o violencia doméstica, que involucren a personas que desempeñan sus funciones en FMSE. Con este protocolo se busca generar acciones preventivas, espacios de reflexión y sensibilización con el fin de erradicar la discriminación y todas las formas de violencia, brindar a las personas trabajadoras una herramienta confiable y un procedimiento de actuación atendiendo a la particularidad de cada situación. Además, tipificar las acciones y comportamiento que serán considerados como faltas, por constituir diferentes formas de violencia y establecer los canales de comunicación pertinentes para efectuar la difusión de los marcos normativos vigentes e información relevante para la promoción y defensa de los derechos de

				las mujeres y personas LGBTI+ y trabajar articuladamente con las organizaciones gremiales, quienes intervienen y hacen a la construcción diaria del espacio laboral, en virtud de alcanzar un trabajo conjunto y mancomunado.
<b>Fábrica Argentina de Aviones Brigadier San Martín-FADEA-</b>	Comisión de Diversidad y Género	Protocolo Integral de Acciones contra la Violencia de Género	Promover un ambiente libre de violencias de género y discriminación de cualquier tipo por razones de género y/o identidad sexual.	Se implementa a través de acciones de sensibilización, capacitación e información para la promoción y defensa de derechos humanos y laborales. Al mismo tiempo que busca garantizar un abordaje integral de la problemática de las violencias de género desde su prevención hasta la sanción, si correspondiere, de las situaciones denunciadas.
<b>TANDANOR</b>		Capacitaciones en el marco de la Ley Micaela	Brindar herramientas para identificar las desigualdades de género y elaborar estrategias para su erradicación.	Se realizaron capacitaciones sobre Formación Integral para Replicadores y Replicadoras de Ley Micaela. Se espera que las personas capacitadas se apropien de herramientas que permitan transformar las prácticas concretas en cada una de las acciones dentro y fuera de la planta. Además, que la incorporación de la perspectiva de género se refleje en las acciones y decisiones de la empresa.
		Protocolo de prevención y actuación ante casos de violencia y/o discriminación por motivos de género en el ámbito laboral.	Establecer lineamientos para prevenir y accionar de forma adecuada y garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y violencia para todas las personas trabajadoras, prestadoras de servicios y con vínculo directo o indirecto con la empresa.	Se basa en principios rectores a ser respetados durante todo el procedimiento y por todas las personas intervinientes. Algunos de estos son: debida diligencia en el abordaje y la investigación; respeto y confidencialidad para la persona que realice una consulta o una denuncia; consentimiento informado y notificación del procedimiento; no revictimización de la persona denunciante; ambas partes tendrán derecho a ser oídas; acompañamiento profesional a la persona afectada desde el momento en que se toma conocimiento de la situación y durante todo el proceso; acompañamiento y asesoramiento integral a la personas involucradas de manera gratuita; las personas intervinientes en el proceso deberán mantener la imparcialidad y abstraerse de consideraciones subjetivas; toda persona será considerada inocente hasta tanto se compruebe lo contrario, a partir de los medios probatorios resultantes del presente; los procedimientos deberán ser realizados sin demoras injustificadas y en el menor tiempo posible.
		Estrategias/Acciones	Garantizar la equidad de género en la empresa.	Se adhirió a la campaña internacional Banco Rojo de Prevención de la Violencia contra las Mujeres y Prevención del Femicidio y se realizaron conversatorios con las trabajadoras sobre mujeres, femineidad, role de cuidado y se entregaron materiales sobre militares argentinas y políticas de género en América Latina. Se implementó un gabinete psicológico con un espacio destinado para la atención de problemáticas vinculadas a género, violencias y diversidad. Además, se fomentó el uso del lenguaje inclusivo y no sexista en la comunicación institucional y el desarrollo de un sistema de comunicación interna para información y sensibilización sobre género y diversidad donde se comparte semanalmente material audiovisual y de lectura previamente seleccionado, editado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa. Asu vez, se designaron dos gerentas: una para Control de Gestión y otra para Administración para favorecer la igualdad de oportunidades. Se trabajó sobre la

				<p>adecuación de la ropa de trabajo según las particularidades de cada género en la ropa y se realizaron reformas edilicias para acondicionar y/o construir vestuarios y baños para mujeres. También, se destinó un espacio físico como lactario y se implementó un botiquín femenino incorporando las necesidades de las mujeres en la agenda sanitaria.</p> <p>Se incorporaron en el Código de Ética de lineamientos para la igualdad de género en la empresa que son transversales en todo el documento.</p>
<b>Ministerio de Economía</b>				
<b>Banco de la Nación Argentina</b>		Comisión de Género, Diversidad e Igualdad	Trabajar por mayor equidad e inclusión hacia adentro y fuera del Banco. Reducir la inequidad laboral.	Creación de la Comisión de Género, Diversidad e Igualdad con el objetivo de generar nuevas condiciones de trabajo y nuevas formas de relacionarse con la comunidad.
		Protocolo de actuación laboral en materia de géneros, igualdad y diversidad.	Detectar y erradicar todo acto de violencia ejercido contra mujeres y personas LGBT+ basados en su condición de género.	Se basa, por un lado, en la difusión de información y formación, en todo el territorio, de las políticas públicas nacionales destinadas a igualdad y diversidad con el objetivo de impulsar la autonomía de las mujeres y las personas LGBT+ y contribuir a la promoción de un cambio cultural. Por el otro, de la creación de dispositivos para el tratamiento de denuncias sobre violencia laboral y violencia laboral de género que sean seguros y confidenciales y que eviten la revictimización de las denunciadas.
		Compromiso de adhesión a la Iniciativa de Paridad de Género (IPG).	Reducción de las brechas de género.	Se realizó un autodiagnóstico organizacional con relación a la brecha de género y se diseñaron acciones para promover prácticas tendientes a disminuir las desigualdades detectadas.
		Convenio entre el Banco Nación y la Asociación Bancaria para el ingreso gradual y progresivo a la entidad de personas que integran el colectivo trans.	Favorecer la inclusión laboral en la empresa de personas que integran el colectivo trans.	Se habilitó un registro específico de postulantes para el colectivo trans.
		Gerencia de Género, Diversidad y Derechos Humanos	Favorecer una mayor inclusión y el desarrollo los sectores productivos.	Se desarrolló la línea MiPyMEs 'Carlos Pellegrini' para favorecer a las pequeñas y medianas empresas cuyos puestos de conducción fueran ejercidos por mujeres, ya sea en carácter unipersonal, socia gerente en SRL, presidenta en S.A., o alguna otra variante de puestos jerárquicos. Esta línea está destinada para capital de trabajo y gastos de evolución, hasta 3 años de plazo, en pesos, y se requiere una antigüedad mínima de un año, previo a la solicitud del crédito. La operatoria cuenta con una bonificación de 2 puntos porcentuales de la tasa de interés a cargo de la entidad bancaria.
		Código de Ética y Conducta	Promover condiciones organizacionales que	Se busca garantizar igual remuneración para todas las personas que ocupen el mismo cargo y tengan las mismas responsabilidades, sin distinción de género.

			garanticen igualdad de oportunidades, trato y resultados	Además, se busca erradicar todo tipo de violencias y discriminación por motivos de raza, religión, opinión política o gremial, estado civil, edad, género, orientación sexual, nacionalidad de origen, parentesco, discapacidad, nivel socioeconómico o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
		Adhesión al Sello Igualar	Desarrollar acciones que fomenten la igualdad entre las personas trabajadoras del Banco y reducir las desigualdades de género.	Se realizó una articulación de acciones entre el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyD) y el Banco Nación de Argentina (BNA) para promover la contratación y jerarquización laboral de mujeres y LGBTI+ en la institución.
<b>Banco de Inversión y Comercio Exterior-BICE-</b>	Comité de Políticas de Género y Diversidad	Paridad y equidad de género	Reducir las brechas de género	Se incluyeron mujeres en el Directorio del Banco y se desarrollaron políticas de compensaciones que buscan erradicar las diferencias salariales entre mujeres y varones bajo las mismas condiciones y puesto laboral. Además, se realizaron capacitaciones sobre el tema.
		Mujeres que Lideran	Empoderar a las mujeres empresarias y lograr una mayor y mejor inclusión financiera. Reducir la brecha de género en el acceso al financiamiento.	El Programa está orientado a PyMEs lideradas por mujeres y se caracteriza por contar con un monto de financiamiento mínimo menor y financiar hasta el 100% de los Proyectos. Brinda a las empresas lideradas por mujeres asesoramiento personalizado y diversos servicios no financieros tales como capacitación y eventos de relacionamiento y generación de redes.
		Adhesión a los ODS	Contribuir al logro de las metas de la Agenda 2030 de Naciones Unidas a través del financiamiento para el desarrollo productivo.	Participación en la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina en la Comisión de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, en la Comisión Técnica de Inclusión, Género y Educación Financiera y en la Mesa de Género interbancos. Además, se adhirió a la Guía de Recomendaciones para la Igualdad de Género en el Mercado de Capitales y se realizó la encuesta para el diagnóstico en materia de igualdad de género, diversidad y violencias por motivos de género en los espacios de trabajo de los sujetos bajo la competencia de la Comisión Nacional de Valores. Participación del eje “Taxonomía empresa mujer” en la Comisión de Género del Protocolo, con el objetivo de consensuar entre los bancos una definición uniforme de “Empresa Mujer”, medir el impacto de su financiamiento y desarrollar guías para incorporar la perspectiva de género al interior de las organizaciones.
		Capacitaciones para la equidad de género	Incorporar capacitaciones sobre la equidad de género en el plan anual de formación del Banco	Desarrollo de diversas capacitaciones vinculadas a temáticas como Igualdad de género en el mercado de capitales, financiamiento con perspectiva de género, inclusión financiera, masculinidades y corresponsabilidad, brecha salarial, violencia laboral, entre otras.
		Comité conformado por representantes del Directorio y de distintas	Diseñar, planificar y aprobar políticas, programas y acciones que	Se elaboraron los Lineamientos para la prevención y abordaje en situaciones de violencia y acoso en el trabajo, incluida la violencia y el acoso por razones de género. Además, se busca la identificación Empresa Mujer: proyecto para lograr

		direcciones del banco que se reúnen bimestralmente	fortalezcan los ejes de inclusión, género y diversidad.	obtener información sobre la cartera de crédito en base a la asignación por segregación de género para ellos se creó un equipo especial colaborativo e interáreas.
		Lineamientos para la prevención y abordaje de situaciones de violencia y acoso en el trabajo	Erradicar las situaciones de violencia y acoso en el trabajo, incluida la violencia y el acoso por razones de género.	Se elaboró un protocolo de acción que donde se establecen los pasos a seguir ante la denuncia por violencia y acoso en el trabajo. Además, se desarrollaron medidas de reparación para las víctimas y se prevé la elaboración de informes que aconsejan (o no) procedimiento sancionatorio previsto en la Ley de Contrato de Trabajo, la normativa interna y demás disposiciones legales aplicables. También se habilitaron diferentes canales de reporte, control y detección de irregularidades en el ámbito laboral.
<b>Banco Hipotecario-BHN-</b>	Programa de Género	Adhesión a los ODS	Promover una cultura organizacional inclusiva.	Participación en distintas iniciativas de sostenibilidad y espacios de diálogo del sector, por ejemplo, en ADEBA - Asociación de Bancos Argentinos (participación en la Comisión de Género), RED de Empresas por la Diversidad y AMCHAM - Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina.
		Protocolo de Acción por Violencia de Género	Establecer un sistema de asistencia a las víctimas.	Se desarrolló un dispositivo de acompañamiento confidencial, accesible y flexible acorde a las particularidades de los casos y se establece el otorgamiento de licencia de hasta diez días hábiles continuos o discontinuos para brindar seguridad en el lugar de trabajo. Además, se prevé la derivación para asistencia social y orientación sobre el marco legal y la reubicación de la persona afectada y la asignación de asistencia económica.
		Sistema de licencias	Favorecer la igualdad de oportunidades y la equidad de género en la crianza.	Se establecieron licencias por persona gestantes y no gestantes, cuidador primario y secundario. Se extendió la licencia a 20 días para no gestantes por nacimiento y se estableció la licencia por adopción para cuidadores primarios (60 días) y cuidadores secundarios (20 días).
<b>Casa de la Moneda</b>	Sector de Género y Diversidad	Adhesión al Sello Igualar	Reducir las brechas y segregaciones de género en el mundo del trabajo.	Se realizó un relevamiento sobre la revisión de procedimientos de recursos humanos, el acceso a indicadores de género, la lectura de normativa interna de CMA, la revisión del lenguaje utilizado en las comunicaciones oficiales, entre otras acciones. Con ello se recocieron algunas acciones realizadas y se identificaron problemas y posibles mejoras de procedimiento.
		Convenio con el MMGyD en el marco del Programa Igualar	Reducir las brechas de género y las desigualdades de las mujeres y personas LGTBI+	Se diseño y desarrollo un diagnóstico sobre la igualdad de género en la organización y un plan de capacitación en perspectiva de género, diversidad y violencia y acoso con motivos de género. Además, se elaboraron proyectos normativos internos para institucionalizar la perspectiva de igualdad en la organización y protocolos de actuación en materia de violencia y acoso con motivos de género en el ámbito laboral.
<b>DIOXITEK</b>	Unidad de Género, Diversidad e Igualdad de	Mesa Interdisciplinaria para la Igualdad de Género y el Respeto a la Diversidad	Cumplimiento a los Principios y Propuestas establecidas por la D.A. 1744/2020.	La mesa se compone por representantes del Directorio, de la Gerencia de Recursos Humanos y representante de cada gremio con representación en la Empresa. Las personas que integran la mesa deberán tener aprobada una capacitación en Ley Micaela, o realizarla en un periodo no mayor a tres (3) meses

	Oportunidades			desde su designación como integrante. Con la creación de esta Mesa se prevé la adhesión a la Ley Micaela y la adopción de los Lineamientos para la Igualdad de Género en las Empresas y Sociedades del Estado establecidos mediante Decisión Administrativa 1744/2020.
		Convenio de cooperación técnica y fortalecimiento entre el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad y Dioxitek S.A.	Reducir las brechas y segmentaciones que componen la desigualdad de las mujeres y personas LGTBI+ en el mundo del trabajo.	Se realizaron acuerdos institucionales para desarrollar acciones conjuntas en materia de políticas de género, igualdad, diversidad, y abordaje y prevención de situaciones de violencia por razones de género. Se diseñó un Plan Integral de Acción para la Reducción de la Desigualdad de Géneros y un Plan de Formación Integral en Perspectiva de Géneros, Diversidad y Violencia y Acoso con motivos de género para acompañar y fortalecer iniciativas de actuación en materia de detección, abordaje y prevención de situaciones de violencia de género. Además, se prevé la elaboración y seguimiento de proyectos internos de la empresa para institucionalizar la perspectiva de igualdad al interior de la organización.
		Adhesión al Protocolo marco para el abordaje de las violencias por motivos de género en el sector público nacional	Promover ámbitos y relaciones laborales libres de violencias y discriminaciones por motivos de género-	Los principios rectores del protocolo son: Escucha activa y actitud receptiva, sin críticas ni prejuicios, que favorezca la comunicación por parte de quien consulta y participación en el diseño de una estrategia de intervención y acompañamiento. Confidencialidad y respeto de la persona que consulte o denuncie. No revictimización. Contención y orientación a la persona afectada. Acceso a la información acerca del estado de las actuaciones, de las medidas adoptadas y de la evolución del proceso.
		Licencia laboral por violencia de género y/o intrafamiliar	Dar acompañamiento a las víctimas de violencia intrafamiliar y/o doméstica.	Se estableció la licencia por violencia de género en forma adicional a las previstas por la normativa y destinada a víctimas de violencia de género, por un plazo máximo de hasta 15 días corridos por año, con posibilidad de prorrogarse por única vez por hasta otros 15 días corridos.
		Flexibilidad horaria en la jornada laboral para mujeres y personas del colectivo travesti trans.	Producir transformaciones estructurales en favor de la igualdad sustantiva de mujeres y diversidades.	Se otorga a las mujeres y personas del colectivo travesti trans permiso para adaptar la jornada laboral, modificando el horario de ingreso y egreso, de manera tal de poder concurrir a los establecimientos educativos cuando se encuentren cursando con regularidad estudios para la obtención de un título académico, técnico-profesional y cursos de perfeccionamiento compatibles con sus tareas habituales.
<b>Energía Argentina- IESA-</b>		Código de Ética	Establecer y definir los conceptos y alcances éticos y morales; comunicar los preceptos establecidos en el mismo.	En el Código de Ética de la empresa se define, tanto qué se entiende por violencia de género, como la práctica de denuncias de violencia y por violencia de género. Además, se impulsa la formación, promoviendo la igualdad de oportunidades laborales, se asegura la no discriminación y se establece la promoción en base al mérito, la capacidad y el desempeño de las funciones profesionales. A su vez, se señala que las personas empleadas deberán ser tratadas con respeto y promover un ambiente de trabajo cómodo, saludable y seguro; absteniéndose de emplear

				cualquier conducta agravante o que suponga algún tipo de discriminación por motivos de raza, ideas religiosas, políticas o sindicales, nacionalidad, lengua, orientación sexual, estado civil, embarazo, edad o a personas con discapacidad o enfermedad. También, se establece que no se deberá incurrir en conductas de acoso sexual, abuso de autoridad, ofensa u otra forma de agresión u hostilidad que propicien un clima de intimidación.
<b>Innovación Tecnológica Agropecuaria -INTEA-</b>				
<b>Nucleoeléctrica Argentina SA -</b>	Comité de Igualdad y Diversidad	Capacitación en el marco de la Ley Micaela.	Sensibilizar y capacitar en la temática de género y violencia contra las mujeres.	Se realizaron capacitaciones brindadas por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad en las que participaron el Directorio de la compañía y los gerentes y gerentas de la empresa.
		Mesa Permanente de Igualdad y Diversidad	Fomentar una cultura de igualdad de género, de diversidad e inclusión en toda la organización.	Esta mesa está a cargo de coordinar acciones de capacitaciones, formular acciones y políticas orientadas a generar una cultura de igualdad de género, de diversidad e inclusión en toda la organización.
<b>Polo Tecnológico Constituyente -PTC-</b>				
<b>Yacimiento Carbonífero Río Turbio y de los Servicios Ferroportuarios con Terminales en Punta Loyola y Río Gallegos</b>		Adhesión a la Ley Provincial N° 3201 de protección a la mujer.	Garantizar los derechos de las mujeres y diversidades.	La Provincia de Santa Cruz a través de esta Ley, adhiere a la Ley Nacional N° 26.485 con el objetivo de implementar la planificación y coordinación de políticas sociales, mediante la definición de cursos de acción coordinados e integrales a través de los distintos organismos. Además, se busca evitar toda forma de discriminación y violencia, en pos de la construcción de una sociedad más igualitaria que promueva la autonomía integral de todas las personas.
		Iniciativas/Acciones de género	Garantizar que las mujeres puedan acceder a tareas en todas las áreas del yacimiento.	Junto con los sindicatos, se trabaja en la derogación del artículo de la Ley N° 11317 que impide que las mujeres realicen “tareas forzadas”.
<b>Yacimiento Minero Aguas de</b>				

<b>Dionisio- YMAD- YPF YPF Gas</b>	Comité de Diversidad	Comité de Diversidad	<p>Promover una cultura de igualdad de género en YPF. Eliminar cualquier forma de discriminación y desigualdad dentro de la empresa.</p> <p>Identificar y garantizar la remoción de los obstáculos que encuentran las mujeres al ingreso, a la participación, al ascenso, a la remuneración y al reconocimiento en la industria.</p> <p>Garantizar la definición y ejecución de planes de acción para fomentar y asegurar la participación plena, efectiva e incluyente de todos.</p> <p>Participar de los procesos clave relacionados con la diversidad para incorporar una perspectiva plural, inclusiva y sustentable en cada uno de ellos.</p>	<p>Se conformó equipo interdisciplinario que representa las principales áreas transversales de la compañía para garantizar la transparencia y pluralidad de voces y opiniones. Se trabajó sobre la base de encuestas y relevamientos para la construcción de diagnósticos y se realizaron estudios comparativos de mejores prácticas con compañías nacionales e internacionales del sector energético y de otros sectores, investigaciones de organizaciones especializadas en diversidad, integración y equidad de género y jornadas de trabajo.</p>
		Política de Diversidad e Inclusión	<p>Promover el trato igualitario, valorar la desigualdad y prevenir situaciones de violencia</p>	<p>Esta política se presenta como un Manifiesto que se implementa a través de:</p> <p>Protocolo de Igualdad de Oportunidades</p> <p>Protocolo de Transición de Identidad de Género</p> <p>Protocolo de Violencia Doméstica</p> <p>Política de Lugar de Trabajo Libre de Acoso</p> <p>En ese marco se convoca a una diversidad de actores en el compromiso con la diversidad e inclusión, entre ellos, las personas trabajadoras de la empresa, tanto de los puntos de venta, sede o instalaciones de YPF, las personas líderes, ejecutivas y el top management, clientes y empresas proveedoras.</p>
		Equidad de género	<p>Promover y asegurar la inclusión y participación plena de las mujeres en</p>	<p>Se busca remover los principales obstáculos que encuentran las mujeres al ingreso, participación, ascenso, remuneración y reconocimiento laboral.</p> <p>Contemplar diez ejes de trabajo específicos: Indumentaria, Infraestructura,</p>

			YPF y contribuir al logro de ODS 5.	Participación, Formación Técnica, Modalidad de Trabajo, Corresponsabilidad, Desarrollo Profesional, Conductas inapropiadas, Protección a las personas y Cultura y dos ejes transversales a los anteriores: <u>Indicadores y Comunicación</u> .
		Protocolo de Igualdad de Oportunidades	Respetar la singularidad, promover la inclusión y buscar la pluralidad y diversidad.	Se busca crear un ambiente que reconozca la singularidad y la pluralidad y la promoción de un entorno inclusivo para todas las personas donde se valore la diversidad. Para ello, se desarrollan acciones para garantizar la calidad del empleo, respetar la diversidad, promover la no discriminación por razón de creencias, discapacidad, edad, estado civil, estilo de vida, etnia, nacionalidad, experiencias, sexo biológico, orientación sexual, identidad y expresión de género, ideología, formación, procedencia, religión, o cualquier otra particularidad. Además, se promueve la equidad de género con foco en remover las barreras al ingreso, a la participación, al desarrollo, a la remuneración y al reconocimiento que impiden la igualdad de oportunidades e impulsar medidas de conciliación que favorezcan el respeto de la vida personal y familiar y que faciliten el mejor equilibrio entre esta y las responsabilidades laborales de colaboradoras y colaboradores. También, desarrollar una comunicación transparente y utilizar lenguaje con empatía de género, imágenes no discriminatorias, no estereotipadas, respetar la dignidad de los géneros en todas las acciones de marketing y comunicación y colaborar en la lucha contra la violencia de género mediante el establecimiento de programas específicos que incluyan medidas de protección, apoyo, comunicación, información y acompañamiento a las víctimas de violencia doméstica.
		Protocolo de Transición de Identidad de Género	Brindar un trato con equidad, respeto y dignidad y promover un entorno inclusivo para todas las personas. Crecer en la diversidad, a través del respeto, la confianza y la responsabilidad de cada integrante de YPF.	Para la persona que esté atravesando una situación de transición por identidad de género, se reconocen los siguientes derechos: derecho a la identidad de género, derecho al libre desarrollo personal, derecho a la salud integral y a gozar de una licencia, derecho a un trato digno, derecho a que su situación se trate con confidencialidad y profesionalismo y derecho al cambio de lugar de trabajo o condiciones. A su vez, la persona que haya iniciado su transición de identidad de género podrá solicitar la rectificación de sus datos registrales, mediante una comunicación por cualquier medio escrito al área de Administración de Personal con la documentación que acredite el cambio. Mientras que la persona que inicie su transición de identidad de género podrá contactar al Comité de Diversidad para solicitar su cambio de nombre de pila.
		Protocolo de Violencia Doméstica	Erradicación la violencia contra las mujeres y las niñas. Generar una herramienta específica para el abordaje de situaciones de violencia.	Se busca generar dispositivos internos para la atención de los casos detectados, asegurando un acompañamiento inmediato, profesional y responsable y fomentar el armado de una red de derivación a nivel nacional dentro del ámbito de YPF. A su vez, se prevé la creación de un Subcomité de Violencia Doméstica, que opera bajo el ámbito del Comité de Diversidad para la definición de acciones de atención y actuación ante situaciones de violencia doméstica y la conformación de

				equipos de contención regionales que reportan al Subcomité de Violencia Doméstica para acompañar y brindar información a las personas en situación de violencia doméstica.
		Política de Lugar de Trabajo Libre de Acoso	Mantener un lugar de trabajo cordial en el que no existan situaciones de discriminación, maltrato o cualquier forma de acoso o conductas abusivas.	Se busca identificar, investigar y sancionar conductas de acoso que tuvieran lugar durante el desarrollo de las tareas de la empresa y que las personas empleadas de la empresa que tengan información y/o vivencien algún incumplimiento a esta política puedan reportarlo utilizando los canales éticos de denuncia de la compañía. Asu vez, se prevé que todo personal superior jerárquico que reciba inquietudes y/o denuncias sobre comportamientos que incumplan esta política, o que observe este tipo de comportamientos, se contacte con Recursos Humanos, al área de Compliance y/o utilice los canales éticos de denuncia. Para su ejecución, la empresa preverá comunicación especializada y capacitaciones y un monitoreo y revisión de la presente política.
		Código de ética y conducta	Garantizar que varones y mujeres reciban el mismo trato y oportunidades.	Se propone fomentar un entorno inclusivo y de confianza y respetar las diferencias. Realizar contrataciones, promociones y acciones de desarrollo profesional basadas en la idoneidad, el mérito y la igualdad de oportunidades en un amplio entorno de diversidad e inclusión. Además, mantener un lugar de trabajo cordial en el que no existan situaciones de discriminación, maltrato o cualquier forma de acoso o conductas abusivas y agraviantes puesto que se establece que en la empresa no se tolera situaciones de discriminación, maltrato o cualquier forma de acoso o conductas abusivas y agraviantes. También se busca garantizar idénticas condiciones y posibilidades, incluyendo las económicas, para quienes ocupen los mismos cargos e incrementar la participación femenina en el Directorio y altos cargos jerárquicos hasta alcanzar un equilibrio.
<b>Ministerio de Educación</b>				
<b>EDUCAR</b>	Programa de Género y Diversidad			
<b>Radio de la Universidad Nacional del Litoral-LT10-UNL-</b>				
<b>Servicios de Radio y Televisión de la</b>				

<b>Universidad Nacional de Córdoba-SRT-UNC-</b>				
<b>Ministerio de Obras Públicas</b>				
<b>AySA</b>		Política en materia de equidad/género, igualdad de oportunidades y trato, y violencia laboral.	Promover el trato respetuoso y justo, la equidad, la diversidad, la inclusión e igualdad de oportunidades con el foco puesto fundamentalmente en la prevención del acoso y violencia en el ámbito de trabajo.	Esta política se desarrolla en el marco de la Ley Micaela y se realiza conjuntamente entre la Dirección de RR HH y SGBATOS. Se implementa a partir de varios ejes como: Concientización y sensibilización; Capacitación permanente para la promoción y desarrollo profesional; Implementación de medidas de acción positiva para contrarrestar o corregir situaciones de discriminación; Salud, higiene y seguridad ocupacional. Además, se desarrolla un protocolo de prevención y actuación para casos de acoso y violencia en el ámbito laboral y doméstica.
		Uso de lenguaje no sexista	Fomentar la equidad e incluir y representar a cada integrante que conforma la familia sanitarista	Se desarrolló una “Guía para el uso no sexista de la lengua en AySA” destinada a todo el personal de la empresa y el SGBATOS. Asimismo, se presenta como un documento de libre circulación para todas las instituciones, empresas u organismos que quieran utilizarla. Esta Guía busca reflexionar sobre el poder del lenguaje y la responsabilidad de su uso.
		No estás sola	Informar y acompañar a trabajadoras que pudieran estar en situaciones de violencia de género	Desarrollo de diversas campañas para sensibilizar sobre la temática y brindar datos útiles para que las personas que lo requieran puedan recibir asistencia.
		Efemérides con perspectiva de género	Reflexionar, desde la perspectiva de género, sobre las efemérides y fechas especiales a fin de transformarlas en una oportunidad para reconocer la diversidad en la población y atender las necesidades de grupos específicos.	Se trabaja en la comunicación de fechas como el Día Internacional de la Mujer, el Día Mundial de la Diversidad Sexual y el aniversario de la sanción del Matrimonio Igualitario. También en la visibilización del rol de las mujeres en procesos históricos, como la pieza “Las Mujeres de la Revolución” en conmemoración de la Revolución de Mayo, o en la desarticulación de estereotipos y propuesta de nuevos modelos para el Día del Padre.
		Convivencia saludable: cuidados compartidos	Impulsar e incentivar a los trabajadores para que se involucren en las tareas de cuidado doméstico.	Se desarrolla a partir de compartir información sobre nuevas masculinidades a través de los canales de comunicación interna. También, se invita a los trabajadores a desarrollar tareas en familia: como pensar y preparar un menú o cambiar el final de cuentos tradicionales; y recomendamos series y películas para ver en familia
		Capacitaciones	Desarrollar capacitaciones en materia de género para	Se desarrolló el Taller de Violencia de Género: “Acompañando es posible hacer la diferencia”. Su objetivo fue reflexionar y profundizar acerca de la violencia de

			todas las y los trabajadores de la empresa.	género, reconocer la violencia de género en actitudes cotidianas, muchas veces invisibilizadas o naturalizadas para acompañar a quien la padece a salir de esa situación.
		Proveedoras con perspectiva de género.	Invitar a las empresas proveedoras a sumar la perspectiva de género a su gestión.	Se busca poner a disposición de las empresas proveedoras material de consulta específico y ofrecer diversas capacitaciones para facilitar y acompañar el proceso de cambio.
<b>Corredores Viales-CVSA-</b>	Departamento Integral de Género y Diversidades	Estrategias/Acciones de género	Generar medidas de acción directa con relación a temáticas de género y diversidad.	Se desarrollaron cursos, capacitaciones, campañas de sensibilización de comunicación interna y externa, readecuación de licencias fomentando la corresponsabilidad en las tareas domésticas y de cuidados, licencias por violencia de género, protocolos internos, manuales de comportamiento para la erradicación de las violencias por motivos de género y compromiso de espacio laboral libre de violencias, entre otras medidas.
<b>Ministerio de Transporte</b>				
<b>Aerolíneas Argentinas</b>	Coordinación de Género y Diversidad	Estrategias/Acciones de género	Promover una cultura organizacional que fomente el respeto por la diversidad a través de entornos incluyentes.	Se conformaron diferentes mesas de trabajo compuestas por referentes de las diversas áreas de la compañía y representantes de las asociaciones gremiales aeronáuticas. Estas mesas, se agrupan según las siguientes problemáticas: Perspectiva de Género: busca superar las barreras culturales que han impedido que el desarrollo profesional de las mujeres sea equitativo y establece acciones para garantizar la igualdad en el acceso a puestos laborales culturalmente masculinos. Diversidad e Identidad de Género: busca promover la inclusión y desarrollar acciones que permitan cumplir con la Ley 26.743 de Identidad de Género. Discapacidad: busca desarrollar acciones para que la Empresa se convierta en un ámbito inclusivo tanto a nivel interno como de cara a los pasajeros. Violencia: trabaja para prevenir y atender casos de violencia en el trabajo o hacia las mujeres. A su vez, promueve acciones de capacitación en línea con la Ley Micaela. Asimismo, se conformó 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. Se busca promover y garantizar la igualdad de oportunidades en los lugares de trabajo, sin distinción de género y velar por el respeto a la diversidad y la inclusión. Esta mesa se encuentra conformada por EANA, ANAC, Aerolíneas Argentinas, Intercargo, el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos, la Junta de Seguridad en el Transporte y, adicionalmente, la PSA y Aeropuertos Argentina 2000.
		Modificación del código de vestimenta para las tripulantes de cabina, trabajadoras de tráfico y	Promover una cultura organizacional que fomente el respeto por la diversidad a través de entornos	El código de vestimenta indicaba, en el caso de las tripulantes de cabina, que debían utilizar pollera y zapatos de taco alto durante el despegue, el aterrizaje y en los momentos de circulación por los aeropuertos. Para el resto del servicio, es decir, la atención a bordo de las personas pasajeras, podían utilizar pantalón y

		ventas	incluyentes.	zapatos con taco de menor altura. A partir de esta modificación, todas las trabajadoras de Aerolíneas Argentinas que vistan uniforme podrán optar, según su deseo y comodidad, por cualquiera de estos usos en diferentes de las etapas de la prestación del servicio.
		Protocolo contra la violencia de género	Promover ámbitos y relaciones laborales libres de violencias	Con este protocolo se busca brindar un marco de actuación e intervención que ordene y resuelva dudas y acompaña los procesos de transformación institucional. Para ello, se desarrollaron acciones de prevención, orientación, asesoramiento y abordaje integral de la violencia y el acoso laboral por motivos de género.
		Adhesión al Sello Igualdad del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT)	Impulsar buenas prácticas para promover la igualdad y eliminar la violencia por motivos de género dentro de las organizaciones turísticas.	Con esta herramienta se busca trabajar sobre las siguientes dimensiones: Igualdad de oportunidades y derechos laborales para todas las personas que conforman la organización, indistintamente su género; Prevención y abordaje de cualquier tipo de violencia por motivos de género para generar espacios de trabajo seguros, empáticos y comprometidos que asistan correcta e integralmente a las personas en esa situación; Sensibilización y formación en igualdad de género para todas las personas que integran la organización.
<b>Trenes Argentinos Infraestructura</b>		Programa de género	Favorecer la igualdad de oportunidades, el trato equitativo y respetuoso y la prevención de actos de discriminación y/o violencia contra cualquier persona de la empresa.	Se busca transversalizar la perspectiva de género mediante generación de espacios abiertos de discusión, debate y acuerdos sobre la temática con el fin de acelerar procesos de transformación positiva mediante una red de trabajo colaborativo entre las áreas. A su vez, se diseñaron políticas, procedimientos y protocolos para materializar las mejores prácticas en acciones concretas que impacten en las personas, los procesos y resultados de la organización. Con ello, se buscó sensibilizar a todas y todos en temas de género y respeto por las diversidades, como a terceros, contratistas y grupos de impacto en la comunidad, entre otros. Además, se desarrollaron que aporten a la conciliación de la vida laboral con la vida personal y el desarrollo de todas las personas, siendo la primera infancia un eje fundamental en esta tarea. También, se buscó integrar la perspectiva de género a los proyectos de obra, con el fin de integrar los entornos de estaciones, haciendo de estos espacios lugares de contención donde se brinde seguridad e información a cualquier persona víctima de violencia por motivos de género.
		Política de Diversidad, Género e Inclusión	Establecer pautas y lineamientos para avanzar hacia una transformación organizacional. Institucionalizar perspectiva de género, diversidad, igualdad de derechos y oportunidades e inclusión en la cultura y estructura organizacional.	En consonancia con los ODS, esta política se implementa a través de varios ejes de trabajo: No discriminación: busca la eliminación de las barreras en el acceso a la carrera profesional por motivo de sexo, género, identidad de género o pertenencia al colectivo LGTBTI+. Para ello se trabajó en la promoción de una conciliación en las obligaciones laborales de las y los trabajadores de TAI con el desarrollo de la vida personal, familiar y social y en el fomento de la no discriminación en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Perspectiva de género: busca incorporar y transversalizar la perspectiva de género en la empresa a través de la promoción del uso de lenguaje inclusivo en todas las comunicaciones internas, externas, de la ejecución de obras de infraestructura

				<p>transversalizando la perspectiva de género y de la implementación de procedimientos y protocolos que fomenten la incorporación de la perspectiva de género.</p> <p>Erradicar la violencia laboral y/o de género: busca erradicar todas las acciones o conductas que causen daño o sufrimiento físico, sexual y/o psicológico a cualquier persona que trabaje en la empresa a través de la promoción de un trato respetuoso, justo, equitativo, de respeto por la diversidad que garantice la igualdad de género y de oportunidades.</p> <p>Empoderamiento de la mujer: busca fomentar una mayor participación de mujeres en puestos medios y altos de decisión y promover una mayor participación de mujeres en oficios técnicos y no tradicionales para el género, esto se desarrolla a través de la implementación de un plan de carrera con perspectiva de género.</p> <p>Inclusión: busca desarrollar acciones para promover un ámbito laboral en el cual puedan desarrollarse profesionalmente trabajadoras y trabajadores pertenecientes a colectivos minoritarios y/o personas con capacidades diferentes.</p> <p>Transformación organizacional: busca desarrollar acciones para promover equipos de trabajo eficientes, interdisciplinarios e integrados, en donde se fomente la inclusión, la diversidad y la igualdad de oportunidades.</p>
		Guía de lenguaje inclusivo	Generar nuevas formas de comunicación que contribuyan a la equidad.	Se buscó desarrollar estrategias para el uso de un lenguaje igualitario y no sexista sin excluir, ni jerarquizar, ni valorar más a un sexo que a otro donde se valore de la misma manera a todas las personas y se eviten los estereotipos hacia las mujeres y los varones.
		Protocolo de Prevención y Actuación contra la Violencia Laboral, Violencia Laboral por Motivos de Género y Violencia Doméstica	Ofrecer un protocolo de prevención y procedimiento claro y efectivo para el abordar diversas situaciones de violencia.	Se elaboró un protocolo basado en los siguientes principios: No re victimización; Consentimiento informado; Discreción y confidencialidad en el tratamiento de la información; Imparcialidad; Respeto por la identidad de género; Participación de la persona afectada; Interseccionalidad y Transversalidad
		Guía para la Elaboración del Protocolo de Transversalización de Género en Contexto de Obra	Prevenir, evaluar, comprender y actuar frente a situaciones de violencia por motivos de género en el ámbito específico de la construcción.	Se elaboró una Guía 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 géneros en los planes de gestión de mano de obra. A su vez, se buscó ofrecer herramientas que estandarizan procedimientos de actuación frente a situaciones específicas en un ámbito determinado.
		Lactancia en el Trabajo	Acompañar, promover y respetar el proceso de lactancia combinado con la reincorporación al trabajo.	Se buscó brindar información, generar encuentros de reflexión e intercambio, flexibilizar las condiciones de trabajo y generar espacios de lactancia seguros. En la actualidad existen dos Espacios de Lactancia que están a disposición para la extracción de leche y su guardado de manera higiénica y segura.
		Programa de Gestión Menstrual	Visibilizar y tomar medidas sobre el costo extra que	Se entregaron kits de productos de Gestión Menstrual Sustentable a cada una de las personas menstruantes de la empresa. Los kits contenían una copa menstrual,

			implica menstruar	toallas y protectores de tela. A su vez, la entrega de los kits se complementa con un ciclo de charlas y talleres con profesionales donde se brinda información sobre su uso y concientización.
		Guía de Respeto a las Diversidades	Sensibilizar en cuestiones relacionadas a las diversidades de género.	Se desarrolló una Guía que se estructura en tres partes. En la primera se realiza un recorrido sobre las diferencias clave entre sexo y género y se trabaja sobre la Ley de Identidad de Género. En la segunda parte, se abordan dimensiones como las prácticas institucionalizadas, la cultura heteronormativa y el sistema patriarcal vigente los estereotipos de género dominantes. En la tercera, se propone una mirada crítica sobre los estándares y roles establecidos, la sobrecarga de las tareas de cuidado y cómo esto afecta el desarrollo personal y profesional de mujeres y personas LGBT.
<b>Trenes Argentinos Carga-BCYL-</b>	Área de Géneros y Diversidad	Estrategias/Acciones de género	Generar igualdad de oportunidades y trato y trabajar en ambientes libre de discriminación por motivos de género. Prevenir y erradicar la violencia por motivos de género.	Se creó un espacio institucional para abordar temas relacionados con la situación de las mujeres y diversidades, donde se incorporen la perspectiva de género y se promuevan prácticas de equidad e igualdad de oportunidades en la empresa. También, se inauguró un espacio de lactancia en la sede central de la empresa y se le dio difusión a la Línea 144 para la atención de situaciones de violencia por motivos de género en todas las provincias recorridas a partir de la incorporación de vagones ploteados para ello. Además, se realizaron capacitaciones en temáticas de género para promover un cambio organizacional e individual y la Presidencia de la empresa declaró su adhesión a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres elaborados por ONU Mujeres y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
<b>Trenes Argentinos Capital Humano-DECAHF-</b>	Gerencia de Asuntos Jurídicos, Género y Diversidad	Plataforma Virtual de Capacitación en Géneros y Diversidad	Favorecer el acceso a información y formación continua. Promover la igualdad social y laboral entre los géneros, la erradicación de todo tipo de violencias y la concientización, prevención y abordaje de temáticas de género y diversidad.	El equipo de Trenes Argentinos Capital Humano creó una plataforma de Formación Virtual donde se crean contenidos y brindan diferentes capacitaciones sobre la temática de género. A través de esta plataforma se han desarrollado más de cincuenta instancias de aprendizaje, entre seminarios, cursos, charlas, destinadas tanto a trabajadores ferroviarios como a estudiantes de escuelas técnicas de la Provincia de Buenos Aires que experimentan un acercamiento al universo ferroviario. Además, se realizó un convenio con el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) para garantizar la conectividad en este recurso.
		Firma de convenio de cooperación con la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT) para la utilización de la Plataforma de Formación	Trabajar mancomunadamente en capacitaciones y formación de contenidos como los establecidos en la Ley Micaela.	A través de este convenio, Desarrollo del Capital Humano Ferroviario (DECAHF) le facilita a la CNRT un espacio en la plataforma de Formación Virtual de Géneros y Diversidad para que su personal pueda cumplir con la capacitación de la Ley Micaela. También, se crea un espacio de aula virtual para la formación de trabajadoras y trabajadores de la CNRT.

		Virtual de Géneros y Diversidad y capacitaciones.		
<b>Trenes Argentinos Operaciones-SOFSE-</b>	Unidad de Políticas de Géneros y Diversidad	Capacitaciones en el marco de la Ley Micaela	Promover una transformación organizacional en el ámbito ferroviario	Se desarrollaron capacitaciones, espacios de sensibilización y debates desde una perspectiva de géneros y diversidad acorde a la normativa vigente y al cumplimiento de la Ley Micaela.
		Estrategias/Acciones de género	Incorporar y transversalizar la perspectiva de géneros y diversidad en todo el organismo. Impulsar ámbitos libres de discriminación y violencias por razones de géneros o diversidad sexual, tanto para las y los trabajadores como para las personas usuarias del ferrocarril. Generar condiciones de igualdad de oportunidades y trato, respeto y equidad en el ejercicio de derechos de las mujeres y la comunidad LGBTIQ+ en el ámbito ferroviario.	Se desarrollaron acciones de monitoreo con el objetivo de consolidar información estadística para el “Observatorio de Géneros Ferroviario” y mejorar la estrategia de abordaje interna. A su vez, se implementó el Protocolo de Atención de Situaciones de Violencia de Género y Discriminación en el Ámbito Ferroviario y se desarrollaron relaciones estratégicas, orientada a generar redes institucionales, con organismos gubernamentales y de la sociedad civil, para potenciar el desarrollo de programas y proyectos en la promoción y protección de derechos de géneros y disidencias en el ámbito ferroviario en permanente articulación con la comunidad. A su vez, se promovió el uso de un lenguaje no sexista en el ámbito organizacional, se impulsaron mensajes y contenidos comunicacionales para incentivar la igualdad de oportunidades y buen trato y se desarrollaron campañas públicas orientadas al derecho a vidas libres de violencias.
<b>Ferrocarriles Argentinos-FASE</b>	Género y diversidad	Formación y capacitación en materia de género, igualdad, diversidad y violencia.	Disminuir y prevenir toda forma de discriminación y violencia hacia las mujeres y las diversidades en el ámbito de competencia de la empresa. Promover los derechos de las mujeres y diversidades.	Se realizaron charlas y conversatorios para las y los trabajadores de la Empresa y capacitaciones en el marco de la Ley Micaela.
		Otras acciones destinadas a la incorporación de la perspectiva de géneros y diversidades en los planes del sector	Generar acciones que permitan disminuir la desigualdad, fomentando la equidad y la diversidad en Ferrocarriles Argentinos S.E.	Se desarrollaron acciones tendientes a contribuir a la paridad de género y dar cumplimiento del cupo trans y travesti en la composición de personal de la Empresa, en todos sus niveles y jerarquías. A su vez, se trabajó en la comunicación con sensibilidad de género y su utilización en el transporte ferroviario. También, se realizaron convenios estratégicos con organismos nacionales, gobiernos provinciales y municipales, organismos internacionales, instituciones de la sociedad civil y/o empresas privadas.

				Asimismo, se implementaron estrategias de monitoreo, prevención y abordaje de toda forma de discriminación y violencia hacia las mujeres y las diversidades en el ámbito de competencia de la empresa.
<b>Playas Ferroviarias-PFBA-</b>				
<b>Administración General de Puertos-AGP-</b>	Comisión de Trabajo en Políticas de Género	Capacitaciones en la temática, para los agentes de la AGP S.E.	Transmitir herramientas y construir sentidos comunes que cuestionen la desigualdad y la discriminación.	Se desarrollaron capacitaciones a profesionales con el curso ABC Micaela del INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública). Además, se contrató una persona Intérprete de Lengua de Señas Argentina (ILSA), para el personal de la empresa que tiene discapacidad auditiva, con el objetivo de capacitarlos en la Ley Micaela.
		Estrategias/Acciones de Género	Generar acciones que se transformen en prácticas concretas en todos los ámbitos de la empresa.	Se incorporaron mujeres a áreas operativas, como choferes de automotor, y también en Tráfico y Tracción, entre otras, y se avanzó en la aplicación del Cupo Laboral Travesti Trans según lo establecido en el Decreto Presidencial N° 721/2020. A su vez, se construyó un lactario para la nueva sede y se brindaron beneficios económicos de guardería y/o maternal para trabajadoras y se realizaron de talleres de prevención contra el Cáncer de Mama para todo el personal de la AGP. También, se diseñaron contenidos de comunicación inclusivos (con subtítulos para personas sordas e hipoacúsicas) y se desarrollaron campañas de prevención, sensibilización, identificación y orientación en casos de violencia de género en el ámbito de trabajo y doméstico. Asimismo, se realizaron investigaciones, relevamientos y análisis de datos para generar información vinculada con la perspectiva e igualdad de género, en especial lo relativo a la jerarquización de la mujer en estructuras medias y superiores en el ámbito de la AGP S.E.
<b>Intercargo</b>	Área Género, Acciones para la Violencia y Tratamiento de la Violencia de Género	Estrategias/Acciones de género	Fomentar la igualdad de oportunidades e inclusión. Erradicar cualquier tipo de violencia, sea física, de género, verbal, religiosa y/o cultural.	Se realizaron acciones de articulación con la Comisión de Género del Ministerio de Transporte y el Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad para desarrollar acciones de difusión y comunicación. Asimismo, la empresa participó en un encuentro realizado por el Ministerio de Transporte para trabajar sobre Estrategias Inclusivas, Accesibilidad y Desarrollo donde se trataron políticas antidiscriminación, inclusión y sondeo de acciones implementadas y, junto con otros organismos del aeropuerto, se realizaron alianzas de espacios de lactancia y guarderías para la comunidad aeroportuaria. Se desarrollaron capacitaciones en el marco de la Ley Micaela y campañas contra la Violencia y el Acoso en el Trabajo para detectar y prevenir el acoso laboral dentro de la empresa. Se acordaron acciones con otros organismos del sector como la participación en el evento de reconocimiento del Día de la Mujer Aeronáutica, la realización de reuniones con referentes de género de empresas aeronáuticas donde se trataron acciones conjuntas en el marco del 8M. Además, se realizó el acuerdo de

				conformación de 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 que permitan promover y garantizar la igualdad de oportunidades en los lugares de trabajo, sin distinción de género, como así también velar por el respeto a la diversidad y la inclusión. Esta mesa se encuentra conformada por EANA, ANAC, Aerolíneas Argentinas, Intercargo, el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos, la Junta de Seguridad en el Transporte y, adicionalmente, la PSA y Aeropuertos Argentina 2000.
<b>Empresa Argentina de Navegación Aérea-EANA-</b>	Gerencia de Igualdad de Oportunidades y Género	Estrategias/Acciones de Género	Incorporar prácticas reducir la brecha de género y garantizar la igualdad de oportunidades.	Con el objetivo de potenciar la construcción de nuevos espacios para la reflexión, la empresa participó del Primer Encuentro Nacional de Mujeres de los Servicios de Navegación Aérea junto a la Red de Mujeres ATEPSA. Además, se desarrollaron acuerdos de conformación de una 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 que permitan promover y garantizar la igualdad de oportunidades en los lugares de trabajo, sin distinción de género, como así también velar por el respeto a la diversidad y la inclusión. Esta mesa se encuentra conformada por EANA, ANAC, Aerolíneas Argentinas, Intercargo, el Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos, la Junta de Seguridad en el Transporte y, adicionalmente, la PSA y Aeropuertos Argentina 2000. Además, se conformó la Mesa Permanente de Igualdad de EANA, para consensuar acciones, coordinar esfuerzos y desarrollar estrategias conjuntas que permitan el diseño del Plan de Igualdad. La mesa se encuentra integrada por representantes de las distintas áreas de la empresa y la Asociación Técnicos y Empleados de Protección y Seguridad de a la Aeronavegación (ATEPSA).
		Capacitación obligatoria en Género en el marco de la Ley Micaela	Prevenir cualquier tipo de violencia que pudiera suscitarse en el espacio laboral.	Se desarrollaron capacitaciones en el marco de la Ley Micaela a todas las personas que integran la empresa. Se organizaron en instancias virtuales y presenciales obligatorias y se trabajó en la reflexión colectiva en torno a las prácticas naturalizadas en la sociedad en general, y en el sector, en particular.
		Plan de Igualdad EANA 2030	Garantizar la igualdad de oportunidades y trato en EANA. Asegurar un ambiente libre de violencias de género, violencias laborales y acoso en EANA. Promover la transversalización de la perspectiva de género.	El Plan se organiza en varios ejes de trabajo: Información: busca generar Información completa, fehaciente y actualizada mediante un esquema de monitoreo y evaluación y la construcción de indicadores. Atención: se conformó un equipo de atención propio e interdisciplinario de atención de situaciones de violencia de género, a fin de brindar contención, acompañamiento y orientación a cualquier trabajador y trabajadora que solicite ayuda. Además, se habilitaron canales de denuncia: telefónicas las 24 hs., por correo electrónico, postal y presenciales. Prevención: se desarrollaron mecanismos de concientización y sensibilización sobre la violencia y el acoso laboral enmarcadas en lo dispuesto por la Ley

				<p>Micaela.</p> <p>Promoción y Desarrollo: se desarrolló un Programa de Liderazgo y Mentoría orientado a trabajadoras que tienen potencial de crecimiento y que buscan expandir sus habilidades, conexiones y visibilidad. Además, se creó un esquema de selección y promoción con perspectiva de género.</p> <p>Conciliación: Actualización de los esquemas de permisos y licencias para fomentar y fortalecer la corresponsabilidad. Además, se desarrollaron acciones para acompañar a aquellas familias que se encuentren en procesos de técnicas de reproducción asistida y se crearon espacios de lactancia.</p> <p>Transversalización: se incorporaron los principios de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones en los objetivos de la política de la empresa y en la de gestión de recursos humanos. Además, se trabajó en la promoción de una comunicación inclusiva y no sexista y en la conformación de una Mesa Permanente del Sector Aéreo.</p> <p>Este Plan fue reconocido por el programa Ganar-Ganar de ONU Mujeres.</p>
		<p>Protocolo de Prevención y Actuación en casos de violencia laboral y violencia de género para EANA</p>	<p>Erradicar la violencia de los espacios de trabajo.</p>	<p>Conformación de un equipo de atención interdisciplinario para brindar contención, acompañamiento y cualquier persona trabajadora de la empresa que solicite ayuda en materia de género.</p> <p>Implementación de múltiples canales de denuncia, donde se garantiza la confidencialidad y seguridad.</p> <p>Implementación de un Régimen Sumarial Disciplinario con perspectiva de género.</p>

## Anexo II

---

### **Pauta guía de entrevistas a referentes de las Áreas de Género en las empresas públicas nacionales**

- 1) ¿Existe un área de género específica en la empresa?, ¿Cómo fue el proceso de creación del área de género en la empresa?, ¿A qué problemática intentaba dar respuesta?
- 2) ¿Quiénes integran esa área?, ¿Cuál es la trayectoria en política de género de las personas implicadas en el área?
- 3) ¿Cuál es el lugar que considera que ocupan las mujeres y colectivos LGBTIQ+ en la empresa?
- 4) En el trabajo cotidiano, ¿cuáles considera que son las principales problemáticas de género que se presentan en la empresa?
- 5) ¿Qué acciones se están desarrollando en materia de políticas de género en la empresa?, ¿Cuáles son las áreas de actuación?
- 6) ¿Cuáles son las estrategias desarrolladas para la implementación de las acciones de género?
- 7) ¿Qué dificultades encontraron o encuentran para la implementación de las acciones de género?, ¿Cuáles son las acciones que presentan más obstáculos en su implementación?
- 8) ¿Qué potencialidades se identifican en la implementación de acciones de género en la empresa?
- 9) ¿Existen relaciones con otros organismos? ¿Con cuáles? ¿Cómo se desarrollan e implementan esas relaciones?