

**XI Jornadas de Sociología de la UNLP**  
**Sociología de las emergencias en un mundo incierto**  
**5, 6 7 de diciembre de 2022**

## **La implementación de políticas de igualdad de género en las empresas públicas en Argentina (2020-2022)**

Victoria González, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, correo electrónico: [victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar](mailto:victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar)

Manuel Yañez, Centro de Investigaciones en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, correo electrónico: [manuelyanez@economicas.uba.ar](mailto:manuelyanez@economicas.uba.ar)

### **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo introducir y problematizar un tema escasamente abordado: analizar el proceso de implementación de políticas de género y diversidad en las empresas públicas en Argentina en épocas recientes. El abordaje propuesto supone combinar los aportes de los estudios de género con el campo de los estudios sobre el Estado y las políticas públicas. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo con una estrategia de investigación mixta. Por un lado, se relevaron aportes teóricos y de base empírica y normativas que tienen incidencia en la implementación de políticas de género y diversidad del sector público empresarial. Por otro lado, se realizaron entrevistas en profundidad a personas encargadas de las áreas de género de un conjunto de empresas públicas, así como a personal directivo y funcionarias gubernamentales relacionadas con la temática. En este trabajo se presentan los principales hallazgos de las primeras etapas de entrevistas organizados a partir de tres ejes de análisis: principales problemáticas de género identificadas en las empresas, procesos de institucionalización de los espacios de género existentes y estrategias, obstáculos y desafíos para la implementación de acciones de género. Finalmente, a partir de la naturaleza híbrida de este tipo de organizaciones, se analizan las relaciones de articulación y coordinación entre las diferentes instancias estatales que intervienen en la implementación de las políticas y se identifican algunas especificidades de este tipo particular de organización.

**Palabras clave:** Políticas públicas- Empresas Públicas- Políticas de género- Desigualdades

## Introducción

Un aspecto que ha emergido con fuerza en las últimas décadas refiere al impacto de las problemáticas de género en el plano económico y social en Argentina. Al respecto, se ha destacado la situación de las mujeres en el mercado laboral, atravesada por distintos fenómenos como una menor tasa de actividad, mayor tasa de desempleo y mayor incidencia en el sector informal (Marchionni et al, 2018). Asimismo, entre otros aspectos, la organización social de las tareas de cuidado y las brechas existentes entre los géneros también han sido objeto de atención académica y política (Rodríguez Enríquez et al, 2019).

Asimismo, en las últimas décadas, las cuestiones de género y diversidad han asumido una relevancia creciente en la agenda pública. Un claro exponente institucional de esta situación está dado por la creación del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación en 2019 como la dependencia encargada de coordinar e implementar políticas que atiendan estas problemáticas a nivel nacional. A su vez, esta tendencia ha sido acompañada por niveles similares de jerarquización a nivel ministerial de las dependencias abocadas a estas temáticas en el plano de los estados provinciales.<sup>1</sup>

En paralelo a la implementación de políticas que buscan modificar las situaciones de desigualdad en el ámbito privado y a nivel social, se han desplegado una serie de políticas de género y diversidad que pretenden la transformación en el propio aparato estatal de manera progresiva. Esta intención ha quedado plasmada en diferentes acciones y programas que, en los últimos años, han incrementado el énfasis en la atención de las desigualdades de género en la propia administración pública<sup>2</sup>.

En este escenario, dentro de la relativa novedad general que supone el énfasis en estas problemáticas en la agenda pública, en el caso particular de las empresas públicas, la búsqueda por implementar políticas de género y diversidad específicas para este tipo particular de organización aparece como un fenómeno reciente.

A nivel internacional, la incidencia de las problemáticas de género en las empresas públicas ha sido estudiada en torno a diferentes aspectos, tales como las referidas al impacto de la presencia de mujeres en sectores directivos y el rol de las políticas públicas que incentivan políticas de igualdad (Papenuß et al, 2018; Ullah et al, 2019). Sin embargo, a nivel local no se ha

---

<sup>1</sup> Asimismo, como expresión de esa tendencia, en los últimos años han sido creados, por ejemplo, el Ministerio de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual de la Provincia de Buenos Aires en 2019; el Ministerio de la Mujer de la Provincia de Córdoba en 2019; el Ministerio de Igualdad, Género y Diversidad de la Provincia de Santa Fe en 2021, entre otros casos similares.

<sup>2</sup> Entre ellos pueden destacarse la aplicación de la “Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que integran los Tres Poderes del Estado” N°27499 y la elaboración de Protocolo para el abordaje de las violencias por motivos de género.

profundizado en estudios sobre cómo estas problemáticas inciden en el desempeño en el ámbito específico de las empresas públicas en Argentina y los obstáculos y potencialidades de las políticas de igualdad que buscan atenuar sus efectos más nocivos. Entre las excepciones se encuentran algunos trabajos destinados a analizar cuestiones como 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 este marco, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de implementación de las políticas de género y diversidad en las empresas públicas en Argentina durante el período 2020-2021. Específicamente, se busca identificar las potencialidades y los desafíos para la implantación de este tipo de políticas a partir de las perspectivas del personal de las propias empresas encargado de llevarlas adelante. Se trata de un estudio exploratorio que busca resaltar las características y los factores más relevantes que inciden en la implementación de las políticas de género y diversidad en empresas públicas.

### **Desigualdades de género en las organizaciones y empresas públicas**

Respecto al abordaje de la cuestión de género en las organizaciones, Vázquez y Urbiola (2014) destacan una de sus bases sustantivas se deriva del análisis de la división sexual del trabajo en el marco del capitalismo. Ésta se expresa en la asignación social de atributos a los hombres —por ejemplo, como proveedor y emprendedor— que se expresarían en su participación productiva en la esfera pública, en desmedro de las mujeres, respecto a quienes se fijan determinadas características —por ejemplo, una mayor preocupación por el bienestar ajeno que el propio— que las ligarían a la esfera doméstica. De este punto de partida emergen una serie de estereotipos respecto a los trabajos “de hombres”, tradicionalmente ocupados por varones y respecto a los cuales las mujeres tienen mayores dificultades para acceder.

De esta manera, la sociedad reproduce patrones tradicionales con relación a los roles masculinos y femeninos y a las relaciones entre los géneros, cristalizando en asimetrías de poder y desigualdades que tienden a actuar en menoscabo de las mujeres. Por consiguiente, es en la participación de las mujeres en el mercado laboral y, particularmente, en la estructura ocupacional donde estos patrones se expresan de manera más clara (Fernández Hasan, 2007).

En este marco, el análisis de las desigualdades de género ha apuntado a resaltar aquellas brechas entre hombres y mujeres en las organizaciones, a partir de la consideración de diferentes problemáticas que caracterizan y reproducen esas desigualdades. Entre otros aspectos, Gaba (2010) destaca, por un lado, la alta segregación vertical, la que implica una desigual distribución entre los niveles jerárquicos de las organizaciones, con una marcada menor presencia de

mujeres en los niveles más altos de dirección de estas. Por otro, la pronunciada segregación horizontal, relacionada a la distribución desigual entre géneros de determinadas profesiones e industrias: por un lado, algunas están claramente *masculinizadas* —en tanto están ejercidas mayoritariamente por hombres—, mientras otras están *feminizadas*, con mayor presencia de mujeres. En general, las profesiones masculinizadas están mejor valoradas a nivel social y tienen mejores remuneraciones que las feminizadas. Estas problemáticas, a su vez, se expresan en fenómenos tales como la existencia de los “techos de cristal” —entendido como el límite en la carrera profesional de las mujeres y las dificultades para acceder a puestos de mayor responsabilidad— y los denominados “suelos pegajosos” —que refiere, esencialmente, a la baja calidad y alta rotación laboral de los empleos usualmente ocupados por mujeres—.

En definitiva, lo que está en juego en los análisis respecto al género en las organizaciones remite a los mecanismos institucionales que se encuentran en la base de estas desigualdades y que las perpetúan. Acker (1990) destaca las formas en que las desigualdades de género se institucionalizan en las organizaciones a partir de procesos de construcción de género. Éstos son invisibles y no necesariamente se vinculan explícitamente con cuestiones de género, expresan suposiciones sobre las mujeres y los hombres, las femineidades y masculinidades. El foco está en que las propias organizaciones están *dotadas de género*: esto remite a que las ventajas y desventajas, la explotación y el control, las acciones y las emociones, el significado y la identidad son aspectos conformados por la distinción entre hombres y mujeres, entre lo masculino y lo femenino. En este sentido, el género no es considerado como un atributo que se incorpora a procesos genéricamente neutros, sino que es un aspecto integral de ellos.

Las mencionadas problemáticas de género, identificadas en las organizaciones en general y, especialmente, en las propias del mundo laboral privado, también han sido objeto de análisis en el ámbito de la administración pública. Vale remarcar que se ha destacado que entre las organizaciones del sector privado —representadas, mayormente, por la empresa privada— y las del sector público existen diferencias sustanciales (Subirats, 1992). Entre otras, se mencionan diferencias en el tipo y la complejidad de los objetivos que busca alcanzar cada tipo de organización —la maximización de beneficios en la privada y el cumplimiento de objetivos de interés público y social, más ambiguos en su determinación, en la pública; la presencia de privilegios coercitivos y la obligación de cumplir principios de equidad y mayor grado de escrutinio de la población en las organizaciones públicas, frente a la ausencia de estos atributos en las privadas; y, en definitiva, el aspecto específicamente político de las organizaciones públicas en un contexto complejo y de mayor necesidad de negociación, frente a la menor complejidad y una mayor arbitrariedad en la actuación de las privadas.

Sin embargo, estas diferencias entre organizaciones pertenecientes al sector privado y al sector público no atenúa el hecho de que las organizaciones del sector público también se encuentran atravesadas de manera determinante por las cuestiones de género y expresan en su seno desigualdades entre hombres y mujeres, en general repitiendo patrones de segregación vertical y horizontal (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014). Por lo demás, existe un amplio conjunto de estudios y aproximaciones que buscan identificar la especificidad de las desigualdades de género en el sector pública, con mayor o menor correlación a lo que sucede en las organizaciones en general (Alfama Guillén, 2015).

En ese marco, Connell (2006b) pone el foco en los procesos de cambio con perspectiva de género en el sector público en los últimos tiempos, destacando la persistencia de las desigualdades, en ocasiones bajo nuevas formas y en otras de maneras largamente estudiadas —como las derivadas de la división del trabajo en el hogar, que afecta negativamente a las mujeres en mayor grado en sus carreras profesionales—. Esto no quita que, de hecho, sea posible destacar cambios relevantes desde la última década del siglo XX, por ejemplo, en el debilitamiento de la legitimidad de los estereotipos negativos sobre el rol laboral de las mujeres y de ciertas formas de acoso sexual. Muchas veces, señala Connell, la mayor visibilidad y escrutinio social de las organizaciones públicas y la relevancia de la voluntad de las autoridades políticas para enfrentar programas de reformas del aparato estatal que tengan la igualdad de género como eje aparece como un diferencial relevante respecto al sector privado. Además, se destaca que la creencia en el servicio público como una ética presente en el trabajo del sector público aporta una base para la existencia de principios favorables a la igualdad de género.

Por lo demás, Connell (2006a) también señala que ciertas perspectivas sobre el género en la administración pública, a pesar de los avances realizados y la creciente presencia de mujeres en espacios de decisión, pueden dejar de lado importantes aspectos de la cuestión. De esta manera, todas las problemáticas de género pueden quedar limitadas a ser concebidas solo a partir del margen estadístico entre las categorías hombre y mujer, así como sus posibles soluciones. Además, se deja de lado una concepción de género dinámica, que tenga en cuenta los patrones de interacción, tanto entre los hombres y entre las mujeres, como en las relaciones entre ambos. En este punto, es posible remarcar, de manera provisional, dos aspectos de lo dicho hasta aquí. Por un lado, se refuerza la idea de que el género atraviesa todas las organizaciones, lo que se manifiesta de manera ostensible en las desigualdades entre hombres y mujeres; así como se pueden aventurar la existencia de mecanismos no siempre explícitos que perpetúan esas desigualdades en desmedro de estas últimas. Por otro lado, las diferencias entre el sector público y privado pueden condicionar las formas en que esas desigualdades y su reproducción se

presentan en cada tipo de organización, así como en los obstáculos y potencialidades emergentes para las acciones que tienden a su atenuación e, idealmente, su desaparición.

Ahora bien, ¿de qué manera inciden estos aspectos al momento de considerar las problemáticas de género en las empresas públicas?<sup>3</sup> 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 éstas. De acuerdo a 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, según el Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional (SIGEN, 2021<sup>4</sup>), muestran que en las 58 empresas estatales dependientes del Estado nacional con participación accionaria mayoritaria solo 7 (12%) mujeres ocupan puesto de presidenta y 2 (4%) de vicepresidenta, mientras que 36 (20%) lo hacen en cargos de directoras. Estos datos son inferiores a los que se observan en los rasgos más altos de la Administración Pública Nacional que muestran una participación del 14% de mujeres en cargos ministeriales, un 37% en cargos de Secretarías y un 39% en cargos de Subsecretarías.

Ahora bien, la brecha de género y los fenómenos de segregación vertical y horizontal se hacen evidente 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 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.

## Metodología

Este trabajo es de carácter exploratorio y se apoya en un abordaje que busca, a partir del estudio de diferentes fuentes primarias y secundarias, analizar la situación actual en cuanto a las políticas de género en proceso de implementación en las empresas públicas argentinas. Con ese

---

<sup>3</sup> Existen diferentes formas de circunscribir qué es y qué no es una empresa pública. A modo de referencia, por ejemplo, Regalsky y Rougier (2015) presentan una definición de empresa pública que considera inicialmente los siguientes 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.

<sup>4</sup> Si bien el universo de empresas incluidas en dicho relevamiento resulta diferente al aquí propuesto, resulta un material relevante a ser considerado.

fin, inicialmente se relevaron documentos e informes oficiales y normativas legales que recogen algún aspecto de la cuestión de género en las empresas públicas. También, se realizó un relevamiento preliminar de las políticas de género implementadas en base a la información pública de las propias empresas, tanto en documentos como en los sitios web institucionales. Finalmente, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a once informantes clave de siete empresas públicas correspondientes a una primera etapa de trabajo de campo. En todos los casos, se trató de entrevistas realizadas al personal de las empresas involucrado de manera directa en la implementación de políticas de género y diversidad. Para la selección de las empresas consideradas, se buscó cierta heterogeneidad en cuanto a la actividad económica, el formato societario y empresarial y al nivel jurisdiccional del que dependen. Aunque no se pretende que sea totalmente representativa, sí se estima que la diversidad de la muestra aporta a tomar en consideración los principales aspectos de un sector, el de las empresas públicas, esencialmente complejo por las disímiles características de las unidades que lo conforman. Específicamente, de esas 7 empresas públicas, según la actividad económica, dos pertenecen transporte, dos a energía, una a la producción para la defensa, una a aguas y saneamiento y una a tecnología. A su vez, con relación al formato societario y empresarial, cinco de ellas son Sociedades Anónimas y dos Sociedades del Estado, mientras que, según, el nivel jurisdiccional de dependencia, seis pertenecen al Estado nacional y 1 al Estado provincial. Asimismo, las entrevistas se desarrollaron durante el año 2021 a personas que fueron designadas por las empresas para ejercer de encargadas, que están involucradas o se desempeñan en áreas vinculadas al desarrollo e implementación de políticas de género e igualdad.<sup>5</sup>

### **Políticas de igualdad de género: definiciones, antecedentes e incidencia**

Las políticas públicas de igualdad de género pueden definirse, de acuerdo con Bustelo Rueda (2001), 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” (p. 478). Esto comprende la totalidad de las acciones desarrolladas por 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 la restringen. Se

---

<sup>5</sup> Los extractos de las entrevistas que se reproducen a continuación sólo referencian el área al que pertenece la empresa en que desarrollan sus tareas las personas entrevistadas con el fin de resguardar su anonimato.

trata, en definitiva, de la capacidad del Estado de incorporar en la agenda pública esas demandas impulsadas a nivel social, protagonizadas en gran medida por el movimiento feminista.<sup>6</sup>

Al momento de identificar los diferentes tipos de políticas de género, Rodríguez Gustá (2008) identifica cuatro categorías, cada una con sus diferentes perspectivas, alcances y limitaciones:

a) Políticas de acción afirmativa: Promueven la inclusión femenina en ámbitos decisorios de las organizaciones, apuntando al aumento del número de mujeres en lugares jerárquicos. Puede resultar un enfoque reduccionista, en cuanto puede 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: Énfasis en las necesidades de las mujeres en el marco de la división sexual del trabajo, las cuales deben ser atendidas mediante medidas compensatorias que logren conciliar el trabajo y la familia. La crítica se centra en que no cuestionan la mencionada división sexual del trabajo, ofreciendo solo compensaciones, ni integran a los varones en su abordaje.

c) Políticas con perspectiva de género: Identifica las relaciones género basadas en los vínculos de poder asimétricas entre hombres y mujeres, por lo que para enfrentarlos propugna por la transformación de la división sexual del trabajo. 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*). 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.

Así mismo, 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

---

<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).

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, p. 125).

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 Beijing* 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>

En este marco, es pertinente recuperar una serie de normativas nacionales 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; la Ley N° 26.743 que establece el derecho a la identidad de género de las personas; y 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.

Ahora bien, se puede destacar que uno de los principales instrumentos normativos ligados a la formación en el ámbito público es la denominada *Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que integran los Tres Poderes del Estado* N° 27.499. 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 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

---

<sup>7</sup> Por caso, esta orientación se encuentra presente en diferentes programas y acciones, tal como se expresa en el mencionado *Informe de gestión* del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación del año 2021.

destaca a esta norma como uno de los marcos principales para la implementación de programas de formación de género también en las empresas públicas. Así se expresa en el Informe de implementación de la Ley Micaela desarrollado por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. En el informe se explicita el acompañamiento por parte del Ministerio en el diseño de 49 programas de capacitación destinados implementados en 91 organismos del Poder Ejecutivo, entre los que se destacan ministerios, organismos descentralizados, descentralizados y empresas del Estado (MMGD, 2021).

Otra normativa importante en relación con las empresas públicas es la Resolución General N° 34/20 de la Inspección General de Justicia (IGJ) donde se estableció que las entidades civiles y comerciales, entre las que se encuentran las Sociedades del Estado, deberán incluir en sus órganos de administración y fiscalización, una composición que respete la diversidad de género. Asimismo, en el caso de las empresas públicas dependientes del Estado nacional, uno de los principales y relativamente reciente instrumento normativo es el sancionado en septiembre de 2020 por medio de la Decisión Administrativa N° 1744 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*). 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

De aquí se desprenden cuatro lineamientos propiamente dichos, ligados cada uno a un conjunto de propuestas, tal como se presentan en la Tabla 1.

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

Lineamiento	Objetivo	Propuestas
Lineamiento 1: Área de Género	Generar espacios institucionales para incorporar la perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impulsar la creación de un área especializada en género y diversidad y de capacitaciones para todas las personas de la empresa.</li> </ul>

	de género y diversidad a las políticas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el uso del lenguaje inclusivo en la comunicación institucional y desarrollar un manual para su uso.</li> <li>• Desarrollar un sistema de comunicación institucional interno sobre igualdad de género, medidas adoptadas y resultados obtenidos.</li> <li>• Articular con las áreas internas para fortalecer la transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad.</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.</li> <li>• Brindar espacios de cuidado o abonar plus por guardería y 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>• Promover la paridad de género, especialmente para miembros representantes del Estado en el Directorio, en el órgano de administración o en el órgano de fiscalización.</li> <li>• Brindar oferta formativa que facilite a las mujeres y a las personas LGTBI+ el acceso a puestos de trabajo donde se encuentren sub-representadas, focalizando en aquellos puestos de mayor responsabilidad.</li> <li>• Fomentar la publicación de vacantes laborales con perspectiva de género e inclusión integral y promover el acceso y la estabilidad laboral de personas transgénero y travestis.</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 e implementación de protocolos para prevenir y erradicar la violencia, el acoso y maltrato por razones de género en el ámbito laboral.</li> <li>• Fomentar mecanismos de acceso efectivo y protección para la presentación de denuncias por violencia laboral por razones de género y promover espacios para contener y asesorar a víctimas.</li> <li>• Procurar acciones de concientización y formación en materia de violencias por razones de género en el ámbito laboral.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a la DA N° 1744/2020.

Finalmente, 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 de trabajos para mujeres y personas LGTBI+. En la siguiente tabla se sintetizan los principales puntos del programa.

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

Objetivo General	Objetivos específicos	Destinatarios
Reducir las brechas y segregaciones estructurales de género existentes en el mundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incrementar en condiciones de igualdad, la participación de las mujeres y las personas LGTBI+ 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> </ul>

<p>del trabajo, el empleo y la producción desde una mirada interseccional y de derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <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 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: Elaboración propia en base a Programa Nacional para la igualdad de géneros en el trabajo, el empleo y la producción IGUALAR

Particularmente, con relación a 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.

### **Obstáculos y potencialidades emergentes en la implementación políticas de igualdad de género y diversidad en las empresas públicas argentinas**

El análisis de las entrevistas realizadas se desarrolla a partir de una serie de ejes: primero, lo referido a las problemáticas de género más relevantes y el tipo de acciones desarrolladas para enfrentarlas; segundo, el grado de institucionalización de los espacios de género existentes y las vinculaciones con otros organismos públicos y privados; y tercero, las estrategias puestas en práctica y las potencialidades, obstáculos y desafíos para la implementación de las políticas de género y diversidad.

Con relación al primer eje, referido a los problemas de género más relevantes, 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 de las empresas y evidencian como problemas 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 de energía)

“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 de defensa)

“... los principales problemas derivan del problema madre que es la segregación horizontal y la segregación vertical, bueno, se notan la falta de mujeres y la falta de mujeres en espacio jerárquico sobre todo y eso yo creo que es el principal problema al ser un ambiente muy masculinizado... creo que una de las principales cuestiones que se trató a abordar al inicio eran como esos micromachismos instalados...” (Empresa de tecnología)

Adicionalmente, de los problemas de género presentes en las empresas se destaca como punto de origen la cultura organizacional de la empresa. Es decir, que las normas, los estatutos, valores aceptados históricamente, la forma de vincularse 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 de energía)

En cuanto al segundo eje, referido al grado de institucionalización de los espacios de género y vínculo con otros organizamos, existe cierta heterogeneidad en cómo se fueron conformando y construyendo estos espacios. 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, soportaron la institucionalización en las empresas de las áreas de género.

“... es un rubro en general super masculinizado y ... por motus propio... ciertas trabajadoras conformaron una subcomisión de género ... con la intención de instalar

el tema en la empresa y de demandar ciertas cuestiones a la gerencia de la empresa. Al poco tiempo de estos se conforma entre la subcomisión de género y el área de Personas y Organización y la Gerencia General una mesa periódica y se reúnen una vez por mes para trabajar cómo instalar una agenda de trabajo en materia de género en la empresa... con esa iniciativa surge la creación del área de Diversidad e Inclusión” (Empresa de tecnología)

“... 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 de servicios de agua y saneamiento)

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 pública.

“... 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 de transporte)

“... lo que nos manifestó la Gerencia de Recursos Humanos este año [2021] 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 de defensa)

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. Estas situaciones, muchas veces, redundan en una carga extra de trabajo para quienes las conforman. Asimismo, 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 de energía)

“... es un programa que la Gerencia de Recursos Humanos ha solicitado a partir de este año [2021] 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 de defensa)

Específicamente, en lo relacionado a la vinculación con otros organismos se destaca un trabajo coordinado con el ministerio de dependencia de las empresas, organismos propios del sector, con el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad y con organismos internacionales.

“... se hicieron dos firmas de convenio importantes una con ONU Mujeres, con el Programa Ganar- Ganar... hace poco se firmó un convenio con el Programa Igualar del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad que tiene diferentes y líneas de acción y... se complementa en ciertas cosas que el Programa Ganar- Ganar...” (Empresa de tecnología)

“... 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 de transporte).

Más allá del grado de institucionalización con el que cuentan las áreas de género en las empresas, identificar 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; así como las diferentes dinámicas de coordinación entre organismos gubernamentales, empresas públicas y otras organizaciones.

En relación con el tercer eje, sobre las estrategias puestas en práctica y las potencialidades, obstáculos y desafíos para la implementación de las políticas de género y diversidad, se pueden identificar distintas acciones desarrolladas que coinciden, en líneas generales, con los *Lineamientos* desarrollados por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. Esto es así, por la coordinación expuesta anteriormente y la estrategia de trabajo de doble vía que se produce entre las empresas, el Ministerio de dependencia de las empresas, es decir, el propietario, y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. 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.

“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 de energía)

“.. 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 de transporte)

“... 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 de energía)

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 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 de transporte)

En definitiva, aunque existan este tipo de fenómenos, emergen algunos elementos que resultan significativos para contrarrestarlos. Particularmente, la direccionalidad propuesta desde las autoridades políticas aparece como un punto de apoyo relevante para la transformación de las situaciones de desigualdad existentes.

## Conclusiones

Aquí se presentaron los resultados de estudio exploratorio que pretende resaltar las características y los factores más relevantes que inciden en la implementación de las políticas de género y diversidad en empresas públicas. Específicamente, se buscó identificar las potencialidades y los desafíos para la implantación de este tipo de políticas a partir de las perspectivas del personal de las propias empresas encargado de llevarlas adelante.

Más allá del análisis realizado a partir de los tres ejes propuestos, existen otros dos elementos relevantes a considerar, adicionalmente y de manera provisional, al pensar las desigualdades de género en las empresas públicas. Por un lado, se refuerza la idea de que el género atraviesa todas las organizaciones, lo que se manifiesta de manera ostensible en las desigualdades entre hombres y mujeres, así como la existencia de mecanismos no siempre explícitos que las perpetúan. Por otro lado, las diferencias entre el sector público y privado pueden condicionar las formas en que esas desigualdades y su reproducción se presentan en cada tipo de organización, así como en los obstáculos y potencialidades de las acciones que tienden a su atenuación e, idealmente, su desaparición. Así, el carácter híbrido en términos organizacionales de las empresas públicas —enfocados a determinadas actividades empresariales, pero al mismo tiempo ligadas al sector público—, les aporta un cariz particular que resulta pertinente considerar al pensar la transformación hacia la igualdad de género en su ámbito.

Respecto a este último aspecto, la centralidad que se le dé a la implementación de las políticas de género desde las autoridades ministeriales —que funciona como el *propietario* de la empresa

en cuestión— emerge como un valor distintivo en varias de las personas entrevistadas, favoreciendo la viabilidad para la concreción de las acciones y medidas vinculadas. Asimismo, otra ventaja diferencial respecto al sector privado son los programas y normativas que se piensan de manera transversal para todo el sector público, lo cual también legitima el desarrollo de las políticas de género. Por ejemplo, se destaca que la aplicación de la Ley Micaela aparece como un eje principal de las acciones desarrolladas, funcionando en ocasiones como el punto de partida para luego abordar otras dimensiones de las desigualdades de género existentes.

### 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>
- 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.
- 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.
- 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.
- Fernández Hasan, A. (2007), "Desigualdad de género. La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional", *La Ventana*, (25), 140-167.
- 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", (N.º 1). Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2020), "Lineamientos para la igualdad de género en las empresas y sociedades del Estado", Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Licha, I. y Molina C. G. (2006). "Coordinación de la Política Social: criterios para avanzar", Documento de Trabajo I-58, INDES, Washington DC.

- 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>
- Marchionni, M. et al. (2018), "Brechas de género en América Latina. Un estado de situación", Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>
- 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.
- Núñez, 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/>
- 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>
- 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.
- 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*. Sáenz Peña, Provincia de Buenos Aires: EDUNTREF.
- Rodríguez Enríquez, C. et al. (2019). "Organización social del cuidado en la Argentina. Brechas persistentes e impacto de las recientes reformas económicas", *Estudios del Trabajo*, (58).
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008), "Las políticas sensibles al género: Variedades conceptuales y desafíos de intervención", *Temas y Debates*, (16), 109-129.
- Sindicatura General de la Nación (2021), "Relevamiento sobre la Participación de Mujeres en el Estado Nacional", Buenos Aires: Sindicatura General de la Nación.
- Subirats, J. (1992), "Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración", Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Ullah, I. et al. (2019), "Do gender diversity and CEO gender enhance firm's value? Evidence from an emerging economy", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(1), 44-66. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0085>

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", *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (77), 159-189. <https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa>