



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Licenciatura en Relaciones Internacionales

Tesina de Grado

**La participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de
las mujeres en los cargos del sector público y privado en
Argentina y las acciones emprendidas por organizaciones
internacionales para alcanzar los estándares del ODS5.5
(2015-2019)**

Autora: Picia, Florencia

Mail: florenciapicia@gmail.com

Legajo: P-2104/1

Directora: Lic. Scotta, Maricruz

Codirectora: Lic. Martinez, Carolina

Resumen

En la Agenda 2030 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por todos los Estados Miembros de Naciones Unidas en 2015, surge el ODS N° 5, que propone lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Específicamente, su meta 5.5 tiene como objetivo asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. El propósito de esta investigación consiste en indagar sobre la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en Argentina, tanto en el sector público como privado, durante el período de años comprendido entre 2015 y 2019, en función de las acciones emprendidas por organizaciones internacionales para alcanzar los estándares del ODS5.5.

Palabras clave: ODS, participación, mujeres, liderazgo, sector público, sector privado

Agradecimientos

Este trabajo es resultado de meses de investigación y un largo recorrido por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Claramente no hubiera sido posible sin el enorme apoyo que recibí durante todos estos años.

Por ello, quiero aprovechar esta oportunidad para agradecerle a mi familia, a mis padres y a mi hermano, quienes siempre apostaron en mí, en mi educación con incontables horas de silencio y me acompañaron en cada una de mis decisiones para alcanzar la meta. A mi novio y mis incondicionales amigas, por la contención, por respetar los tiempos que demanda esta hermosa carrera universitaria y por el ánimo para perseverar y disfrutar de los logros.

Además, les agradezco a mis directoras, Maricruz y Carolina, por haber compartido conmigo sus conocimientos, su tiempo y por su compromiso para hacer de esta investigación una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Siempre estaré eternamente agradecida a la Universidad Pública, a sus destacados docentes y a la posibilidad de formarme en un ambiente de excelencia académica que nos llena de orgullo.

Con la necesidad de generar un aporte para crear un mundo más empático e igualitario, les agradezco a cada uno de los que fueron parte de mi camino.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Estado de situación de la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector público y privado de Argentina	12
1.1 Participación de las mujeres en el sector público argentino	14
1.1.a Marco legal y breve recorrido histórico de los avances en la participación política de las mujeres en Argentina	15
1.1.b Situación de la participación política e igualdad de oportunidades de las mujeres en Argentina durante el período de 2015 a 2019	19
1.2 Participación de las mujeres en el sector privado argentino	24
1.2.a Marco legal y breve recorrido histórico de los avances en la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector privado de Argentina	25
1.2.b Situación de la participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el sector privado de Argentina durante el período de 2015 a 2019	30
Capítulo 2: Programas y acciones para alcanzar el ODS5.5 en Argentina	36
2.1 Programas y acciones de género implementados por organizaciones internacionales	40
2.1.a Programas de género y acciones implementados para alcanzar el ODS5.5 en el sector público de Argentina	41
2.1.b Programas de género y acciones implementados para alcanzar el ODS5.5 en el sector privado de Argentina	46
Capítulo 3: Avances y desafíos de la participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en Argentina	53
3.1 Avances alcanzados en relación a la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en el sector público y privado en Argentina	55
3.2 Desafíos pendientes en relación a la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en el sector público y privado en Argentina	61
Conclusiones	67
Referencias	72
Anexo I: Entrevistas	81
Entrevista a Fabiana Tuñez: Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de las Mujeres (INAM)	81
Entrevista a Silvana Mondino: consultora de ONU Mujeres Argentina	85

Lista de Gráficos y Tablas

Gráfico 1. Porcentaje de mujeres en el Poder Ejecutivo nacional, por dependencia (2015-2019) **21**

Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en la presidencia de bloques de las Cámaras del Congreso Nacional en comparación con el total de legisladoras (2015-2019). **23**

Tabla 1. Porcentaje de mujeres y varones en puestos de decisión en el ámbito empresarial según nivel jerárquico. (Tercer trimestre, 2017). **32**

Introducción

La inclusión de las mujeres y de la perspectiva de género en el Estado argentino se incrementó a partir de la restauración del régimen democrático en la década de los ochenta. Argentina ha sido pionera en la región y en el mundo en la implementación de la Ley de Cupo Femenino en 1991, así como también de normativas similares en las provincias y en otras instituciones. En 2017, se aprobó la Ley N° 27.412 de Paridad de Género que establece el principio de paridad de género en las listas de candidatas/os a legisladores nacionales y del Parlamento del Mercosur. Según un informe del Foro Económico Mundial acerca de la brecha de género, realizado en 2015, Argentina ocupaba el puesto 35 en el *ranking* mundial entre 145 países, debido a un aumento de mujeres en cargos ministeriales y contar con una mujer en la presidencia. Además, posee altos niveles de educación y de participación de trabajadoras profesionales y técnicas en la fuerza laboral (Hausmann et al., 2015).

A pesar de los avances las mujeres argentinas registran una menor participación laboral que los varones, tienen menores ingresos que ellos y se encuentran subrepresentadas en los cargos jerárquicos tanto del sector público como del sector privado (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2017). Aún quedan pendientes la eliminación de barreras legales y obstáculos informales basados en los estereotipos y roles tradicionales de género arraigados en la cultura (Rulli, 2020). Afrontar este reto es una tarea que permea y sobrepasa a los Estados-Nación y que interpela a los demás actores, estatales y no estatales, presentes en el escenario internacional. Por ello, se deben aunar los esfuerzos de todos los Estados de la comunidad internacional para poder generar un cambio sustantivo hacia la igualdad a escala global.

El mundo contemporáneo se caracteriza por una dependencia mutua entre los Estados debido a que ninguno de ellos puede actuar solo, por muy poderoso que sea. Se requiere de la cooperación para solucionar las desigualdades de oportunidad y liderazgo de las mujeres. Una de las estrategias en la cual pueden avanzar es la firma de acuerdos, ya sean formales o informales, para cohesionar diferentes bloques con un discurso que defienda y trabaje por la igualdad de oportunidades (Ripoll, 2007). Un ejemplo claro de este tipo de acuerdos es la Agenda para el Desarrollo Sostenible, la cual establece un plan para alcanzar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Específicamente, el ODS5 busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas a través de seis metas diferentes. Esta investigación se centra en la quinta meta del ODS5, la cual propone asegurar la participación

plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres forma parte integral de cada uno de los ODS (Rulli, 2020).

El Sistema de las Naciones Unidas, a través de sus mandatos específicos, una estrategia común de acción y la cooperación, busca contribuir al bienestar, a la equidad, al desarrollo y a la promoción de los derechos humanos. Mediante entidades específicas, como por ejemplo ONU Mujeres o la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Naciones Unidas promueve diversas acciones y programas con el objetivo de alcanzar los estándares de la Agenda 2030, fundamentales para promover una mayor participación de las mujeres en los espacios de decisión en los ámbitos público y privado.

A partir de este escenario, el **problema** que se plantea en esta investigación es: ¿Cuál es la situación de las mujeres vinculada a la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo en el sector público y privado en Argentina durante el período de 2015 a 2019, en función de las acciones implementadas por las organizaciones internacionales para alcanzar la quinta meta del ODS5?

Frente a este interrogante, el **objetivo general** consiste en analizar la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en Argentina, en el sector público y privado, en función de las acciones emprendidas por organizaciones internacionales para alcanzar los estándares del ODS5.5, durante el período que comprende los años entre 2015 y 2019. Para ello, los **objetivos específicos** plantean, en primer lugar, describir la situación de la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en los cargos del sector público y privado de Argentina, durante el período de 2015 a 2019. Luego, indagar los programas de género y las acciones implementados por organizaciones internacionales, para alcanzar la quinta meta del ODS5 en los cargos del sector público y privado en Argentina. Por último, describir los avances alcanzados y los desafíos pendientes en función de los estándares de la quinta meta del ODS5 en Argentina.

Como **hipótesis** de partida se sostiene que los niveles de participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en Argentina, tanto en cargos del sector público como privado durante el período de 2015 a 2019, aunque reflejaron avances producto de los programas e iniciativas implementadas por las organizaciones internacionales no alcanzaron los estándares internacionales de género del ODS5.5.

Con relación a la *metodología de investigación*, se opta por un enfoque cualitativo que resulta apropiado para comprender, interpretar y explicar la realidad social. Para ello, se utiliza como técnica el fichaje bibliográfico y de documentos, la técnica de análisis documental de fuentes primarias y secundarias, y entrevistas semi-estructuradas a Fabiana Tuñez, Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de las Mujeres (INAM) y Silvana Mondino, consultora de ONU Mujeres Argentina. En el caso de las primeras técnicas mencionadas, éstas permitirán obtener información y realizar un análisis de las fuentes, tanto primarias como secundarias.

El *recorte temporal* de la investigación abarca el período que comprende la administración de Mauricio Macri, desde el año 2015 al 2019. Se inicia en 2015, año en el cual los Estados Miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la guía de referencia para el trabajo de la comunidad internacional hasta el año 2030. Asimismo, el cambio de gobierno nacional y de signo político marcó una variación en las percepciones en materia de género y en el modo de vinculación con los actores del sistema internacional, por lo que el recorte temporal se extiende hasta diciembre del año 2019, cuando finaliza dicha administración.

La selección del caso argentino se debe a que es uno de los países con mejor desempeño de la región en el Índice de Desarrollo de Género (0.982) y en el Índice de Desigualdad de Género (0.362), ocupando el puesto 77 en el *ranking* mundial (PNUD, 2016)¹. Argentina es signataria de la mayoría de los tratados de protección de derechos de las mujeres, tanto universales como regionales, así como también ha sancionado numerosas leyes con perspectiva de género. En este sentido, ha sido precursora en el mundo en la implementación de la Ley de Cupo Femenino, demostrando una preocupación especial por el rol de las mujeres en la sociedad. Los progresos normativos, sumados a la promoción de la participación y la igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en la Agenda 2030, contribuyeron a poner en marcha iniciativas para asegurar la igualdad de género en el país, por lo que es necesario analizar cuáles han sido los avances implementados en función de las acciones emprendidas por organizaciones internacionales para alcanzar los estándares del

¹ El Índice de Desarrollo de Género mide las tres dimensiones básicas del desarrollo humano de un país: gozar de una vida larga y saludable (salud), alcanzar los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad contemporánea (educación) y contar con los recursos que permitan una vida decente (ingreso), incorporando la relación entre los valores del IDH para mujeres y hombres. A su vez, el Índice de Desigualdad de Género mide la desigualdad en los logros alcanzados entre hombres y mujeres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral.

ODS5.5 durante el período de tiempo seleccionado y qué desafíos se encuentran pendientes en materia de participación y liderazgo de las mujeres en Argentina.

El estudio de la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en los cargos del sector público y privado en Argentina y las acciones emprendidas por organizaciones internacionales para alcanzar los estándares del ODS5.5 son un objeto poco explorado dentro de las Relaciones Internacionales debido a su novedad y especificidad. Por ello, se considera relevante el estudio de esta temática. En primer lugar, para realizar un aporte a la disciplina, y en segundo lugar para contribuir a la comprensión de las transformaciones impulsadas por la Agenda 2030 y particularmente aquellas que competen a cuestiones de igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres en Argentina.

El *abordaje teórico* de esta investigación se enmarca en las teorías feministas de las relaciones internacionales (RRII), las cuales surgen a finales de los años ochenta y forman parte de la corriente reflectivista en el cuarto debate de la disciplina. Souto Zabaleta (2002) explica que la aproximación feminista en la disciplina de las RRII parte de una concepción de la realidad social construida y mediatizada por símbolos, mitos, y metáforas a través del lenguaje. La autora considera que se busca “confrontar las estructuras dominantes a través de desafiar las prescripciones que establecen los roles de género, a partir de un análisis de las prácticas sociales establecidas para el mantenimiento de ciertas relaciones de poder” (Souto Zabaleta, 2002, p.72).

Dicho enfoque conduce a repensar las diferencias biológicas y su impacto en las construcciones sociales y relacionales. El concepto de *género* es definido por Scott (1990, p. 23) por un lado, como “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos. Por otro lado, el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder”. El autor resalta que dicho concepto no es inmutable ni fijo, sino que está en permanente reformulación. Lamas (2003) sostiene que “género” simboliza lo que es “propio” de los hombres (lo masculino) y lo que es “propio” de las mujeres (lo femenino); que además de ser un mandato cultural, también implica procesos psíquicos y un conjunto de creencias y prácticas que jerarquizan y discriminan a los seres humanos. Dicha concepción se apoya en una de las principales referentes históricas, Simone de Beauvoir, quien argumenta sobre una feminidad socialmente constituida.

La diferenciación anatómica entre los sexos produce una discriminación de género sobre la base del sexo biológico, valorando más positivamente las atribuciones, roles y

funciones que se identifican con el sexo masculino (Pujó, 2008), ocasionando así una *división sexual del trabajo*, la cual implica una distribución social entre los sexos de las obligaciones y responsabilidades vinculadas con las actividades realizadas dentro y fuera del mercado (Espino, 2012).

Las mujeres se han incorporado a las actividades productivas, pero se enfrentan a una *segregación vertical*, aquella distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional (Espino, 2012), la cual aumenta la dificultad de las mujeres para acceder a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad o remuneración. El término *techo de cristal* es una de las manifestaciones de la segregación vertical. Se utiliza para visibilizar los obstáculos a los que las mujeres que cuentan con calificación y experiencia se enfrentan para crecer en las empresas a la par que los varones con similares aptitudes (D'Alessandro, 2016).

Estas concepciones se enmarcan en un sistema de organización social, el *patriarcado*, que ha mantenido a las mujeres apartadas del poder. Se trata de un sistema de dominación masculina y de pactos interclasistas entre los varones que determina la opresión de las mujeres, siendo la política el espacio natural donde se realizan dichos pactos (Varela, 2008). Fraser (1997, p. 118) argumenta que “la *participación* implica poder hablar con ‘la propia voz’, de manera que se construya y exprese simultáneamente la propia identidad cultural”. Para la autora, la paridad en la participación es esencial para la esfera pública democrática, y la igualdad socioeconómica básica es una condición previa necesaria para lograr tal paridad.

Por un lado, Heller (2004, p. 107) plantea que el *liderazgo de las mujeres en el sector privado* busca compatibilizar “las características de racionalidad y control, habitualmente relacionadas con aptitudes masculinas, con una mayor tendencia al trabajo en equipo, la utilización de la intuición, la creatividad y el manejo de las relaciones interpersonales”. Por otro lado, Caminotti y Del Cogliano (2017, p. 10) definen la *participación política* de las mujeres como:

“el acceso y la plena participación en la vida política y pública, lo que implica un ejercicio real y efectivo del poder político, así como del proceso de toma de decisiones en todas las esferas de la vida pública y política, en igualdad de condiciones con los hombres y sin discriminación de ningún tipo”.

En este sentido, las *acciones afirmativas* constituyeron una herramienta de acceso de las mujeres a las instituciones y de participación en los procesos de toma de decisión política, que garantizaron su mayor presencia numérica en las jerarquías (Rodríguez Gustá, 2008).

Además, promueven el acceso a la comunidad política en condiciones de equidad y de igualdad de oportunidades, a través de la compensación de las desigualdades iniciales (Archenti, 2004). En esta investigación, por *igualdad de género* se entiende “la existencia de una igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los varones en las esferas privada y pública que les brinde y garantice la posibilidad de realizar la vida que deseen” (UNESCO, 2014, p. 104). La *igualdad de oportunidades* busca contrarrestar los efectos indeseables de la estratificación social y lograr el asentamiento de la igualdad de condiciones del punto de partida, a fin de que cada individuo tenga la oportunidad de acceder a los derechos que la ley le concede, es decir, que mujeres y hombres tengan los mismos derechos y puedan ejercerlos en la práctica (Echebarria y Larrañaga Sarriegui, 2004).

En este contexto, las teorías feministas señalan que la biología no puede utilizarse para justificar prácticas jerárquicas que sitúen a las mujeres en un plano inferior. Tickner y Sjoberg (2011) sostienen que el *feminismo* consiste en dos fenómenos interrelacionados. Por un lado, un movimiento político interesado principalmente en los derechos de las mujeres y en la emancipación de género. Por otro lado, el feminismo es una aproximación académica que, a través de una mirada de género, no sólo busca entender más acerca de las mujeres y el género, sino también aprender más sobre el mundo en general. Villarroel Peña (2007, p. 72) considera que “las teorías feministas en sus distintas versiones buscan insertar en la agenda internacional el tema de la mujer, toda vez que el sistema internacional se presenta cada vez más difuso”.

Así, el sistema internacional no sólo incluye el accionar de los Estados-Nación, sino que también comprende a una variedad de actores no estatales, que han aumentado el número, calidad y naturaleza de interconexiones entre actores. Keohane y Nye (1988, p. 40) plantean la noción de *interdependencia compleja*² para explicar “un mundo en el que otros actores, además de los Estados participen activamente en la política mundial, en el que no exista una clara jerarquía de cuestiones y en el que la fuerza sea un ineficaz instrumento de política”. Frente a este proceso, el Estado deja de ser el único actor involucrado y el accionar de las organizaciones internacionales en el proceso de transformación social se vuelve clave. Por *organización internacional* se entiende “una asociación de estados establecida mediante

² En política mundial, “interdependencia” refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos y asimétricos entre países o entre actores en diferentes países. Las relaciones interdependientes siempre implicarán costos, dado que la interdependencia reduce la autonomía; pero es imposible determinar *a priori* si los beneficios de una relación serán mayores que los costos (Keohane y Nye, 1988, p. 22).

un acuerdo internacional por tres o más estados, para la consecución de unos objetivos comunes y dotada de estructura institucional con órganos permanentes, propios e independientes de los estados miembros” (Barbé, 1995, p. 154). Keohane y Nye (1988) argumentan que las organizaciones internacionales contribuyen a establecer la agenda internacional, actuando como catalizadores para la formación de coaliciones y como escenario para iniciativas políticas y de vinculación entre los Estados. De esta manera, la *cooperación* ocurre cuando “los actores adaptan sus conductas a la realidad o preferencias presentes o anticipadas de otros, a través de un proceso de coordinación de políticas”, donde las partes terminan mejor de lo que habrían terminado si hubiesen actuado de otra manera (Keohane, 1984, p. 51).

Es importante aclarar que, aunque en esta investigación se hace referencia a mujeres y varones, no se desconoce que el movimiento feminista y LGTBIQ+ han luchado por el reconocimiento de más géneros, denunciando al sistema actual como binario³.

La presente tesina se estructura en tres capítulos. En el primero se describe la situación de la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector público y privado de Argentina durante el período de que comprende los años entre 2015 y 2019, teniendo en cuenta el número de mujeres que conforman los tres poderes del Estado a nivel nacional y la proporción de mujeres en cargos directivos de empresas y propietarias de empresas en Argentina. Además, se tiene en cuenta el nivel educativo de las mujeres y la brecha salarial entre hombres y mujeres argentinas. En el segundo capítulo se examinan los programas de género y las acciones implementados por organizaciones internacionales y el Estado en Argentina para alcanzar la meta 5 del ODS5 durante la gestión de Mauricio Macri (2015-2019). Finalmente, en el tercer capítulo, se evalúan los avances alcanzados como consecuencia de los programas y acciones implementadas, así como también los desafíos pendientes para alcanzar los estándares del ODS5.5 en Argentina.

³ La división dicotómica varón-mujer es un constructo genérico-social que fue naturalizado. Al ser considerado una oposición excluyente, coloca obstáculos que impiden vivir la corporeidad y la experiencia vital con autonomía. De esta manera, las etiquetas de “mujer” y “varón” otorgan a cada sexo un número limitado de roles y expectativas sociales, por lo que el reconocimiento y respeto de las distintas identidades sólo será posible en un mundo el en que se haya alterado las estructuras de poder (García Garnero, 2017).

Capítulo 1: Estado de situación de la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector público y privado de Argentina

El presente capítulo busca describir la situación de la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector público y privado de Argentina durante el período de años de 2015 a 2019. Para ello, en primer lugar, se detalla el marco legal existente con un breve recorrido histórico por los avances en la participación política y económica de las mujeres. Esto es clave debido a que la legislación en materia de igualdad de género indica si el Estado ha reconocido la existencia de desigualdades que requieren la adopción de medidas diferenciadas en función del sexo para garantizar la igualdad y el respeto de los derechos humanos (UNESCO, 2014). Luego, se describe el estado de situación de la participación y la igualdad de oportunidades de las mujeres en el acceso de puestos de decisión en el sector público y privado de Argentina durante el período comprendido entre 2015 y 2019.

La incorporación de la temática de género en Argentina en las décadas de los 80 y 90 fue un “elemento fundamental para la consecución del desarrollo y la consolidación de la democracia” (Levín, 2013, p. 3). Este proceso estuvo permeado por un contexto internacional favorable, enmarcado en la Década de la Mujer, establecida por Naciones Unidas, para el decenio 1976-1985⁴ (Brown, 2008). El progresivo reconocimiento de las desigualdades y discriminaciones basadas en el género dio lugar a que la normativa internacional fuera reconocida a escala nacional. Como consecuencia, Argentina ha suscrito y ratificado convenios y tratados internacionales en los que se compromete a intervenir en la prevención y reparación de las desigualdades de género, y avanzar así hacia una igualdad sustantiva⁵ (Rulli, 2020). El primer ejemplo de ello fue la Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) en 1979, donde se establecen medidas para asegurar la igualdad de derechos de la mujer en diversas esferas, entre ellas, la política y económica, cuyo compromiso asumió Argentina en 1985 (Brown, 2008). Además, se ha adherido a la Plataforma de Beijing en 1995, la cual tiene entre sus objetivos estratégicos el propósito de “garantizar a la mujer igualdad de acceso y la plena participación en las

⁴ Se debe tener en cuenta que la Carta de ONU (1945) y la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) son los primeros instrumentos sobre igualdad de género y derechos de las mujeres en el Derecho Internacional.

⁵ De acuerdo con la CEDAW, los Estados Parte no sólo están obligados a sentar las bases legales para que exista igualdad formal entre mujeres y hombres, sino que deben asegurar que haya igualdad de resultados o *de facto*: la igualdad sustantiva. Para alcanzarla, es necesario que las leyes y políticas garanticen que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres en todas las esferas de la vida, lo que implica que el Estado tenga la obligación de garantizar las condiciones para ello y de remover todos los obstáculos para que la igualdad se alcance en los hechos. Un ejemplo de ello son las medidas de acción afirmativas.

estructuras de poder y en la adopción de decisiones”, así como también, “eliminar la segregación en el trabajo y todas las formas de discriminación en el empleo” y “fomentar la armonización de las responsabilidades de las mujeres y los hombres en lo que respecta al trabajo y la familia” (Bianco y Winocur, 2015, pp. 80-89).

A nivel regional, los Estados miembros de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han realizado la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, estableciendo el Consenso de Brasilia (2010) y el Consenso de Santo Domingo (2013), en los que se establecen medidas para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el área económica, la participación política y la toma de decisiones (CEPAL, 2017a). Otro hito internacional destacable fue la aprobación en 2015 de la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Transformar nuestro mundo”, la cual creó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con la finalidad de continuar y fortalecer los avances del desarrollo global que se dieron en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) entre 2000 y 2015. Argentina se comprometió con los ODS, dando lugar a un proceso significativo de adaptación de las metas al contexto nacional y las prioridades de gobierno, llevado a cabo entre diciembre de 2015 y julio de 2017 (Rulli, 2020).

En 2016, durante la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe se estableció la Estrategia de Montevideo⁶, denominada Agenda Regional de Género, un compromiso político regional para guiar la plena implementación de los acuerdos previos y asegurar que sean la hoja de ruta para alcanzar la Agenda 2030 a nivel regional desde la perspectiva de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres (CEPAL, 2017a). Finalmente, en el año 2019 se aprobó el Compromiso de Santiago, el cual revisa los avances en la aplicación de la Estrategia de Montevideo, reconoce el impacto de los escenarios económicos cambiantes en la autonomía de las mujeres y plantea las medidas necesarias para acelerar los esfuerzos para cumplir la Agenda Regional de Género (Mora Cuervo, 2021).

De esta manera, la mayoría de los esfuerzos de la región latinoamericana se han concentrado en reformas constitucionales y legislativas, planes y plataformas de acción, medidas de acción positiva tanto a nivel internacional como regional, en torno a garantizar la igualdad entre mujeres y varones. Sin embargo, el reconocimiento de la igualdad entre los

⁶ La Estrategia de Montevideo plantea que es necesario superar nudos estructurales constitutivos de las relaciones desiguales de poder en América Latina y el Caribe, tales como la desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza; los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio; la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado; y la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público.

sexos fue quedando anclado a garantías de igualdad formal con escasos avances en materia de igualdad material (Pautassi, 2011). Esto se debe a que existieron “resistencias políticas y culturales a la igualdad de género, inercias institucionales, falta de asignación de recursos y muchas veces de voluntad política” (Bidegain Ponte, 2017, p. 8).

Para entender la posición subordinada que ocupan las mujeres en la sociedad actual, es imprescindible comprender que históricamente, bajo un sistema patriarcal, varones y mujeres han sido valorados de forma diferente, asumiendo distintos roles en la sociedad y ubicándose a la mujer en un lugar subordinado. Para Scott (1990, p. 23), “por un lado, el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos. Por otro lado, el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder”. Es por ello que se trata de una construcción histórica debido a que de época en época cambia lo que se considera propio de cada sexo (Lamas, 2003).

Hoy en día, la igualdad sustantiva entre varones y mujeres continúa siendo un desafío. En Argentina, al igual que en otros países de América Latina, persisten desigualdades de género que limitan el ejercicio pleno de los derechos políticos de las mujeres y su autonomía en diferentes esferas de la sociedad (Caminotti y Del Cogliano, 2017). De igual modo ocurre en el acceso de las mujeres al mercado de trabajo, su trayectoria laboral y la participación en puestos de toma de decisiones en empresas argentinas (Díaz Langou et al., 2019).

1.1 Participación de las mujeres en el sector público argentino

En las últimas décadas, la participación política de las mujeres se ha incrementado a nivel mundial. Desde los espacios de decisión las mujeres han contribuido al avance de la agenda de género, ampliando el espectro de los problemas de política a discutir, con nuevas formas de hacer política, utilizando estrategias colaborativas y sentando precedentes para mejorar la aceptación de la mujer en posiciones de liderazgo (Kenny, 2019). Numerosos estudios evidencian que la mayor participación de la mujer en los procesos de adopción de decisiones se ha reflejado en un incremento del gasto público en actividades relacionadas con el ambiente y la salud, generando una mejora de la gobernanza (UNESCO, 2014).

Cuando hablamos de *participación* nos referimos a “poder hablar con ‘propia voz’, de manera que se construya y exprese simultáneamente la propia identidad cultural” (Fraser, 1997, p. 118). A su vez, la *participación política* de las mujeres simboliza:

“el acceso y la plena participación en la vida política y pública, lo que implica un ejercicio real y efectivo del poder político, así como del proceso de toma de

decisiones en todas las esferas de la vida pública y política en igualdad de condiciones con los hombres y sin discriminación de ningún tipo” (Caminotti y Del Cogliano, 2017, p. 10).

Sin embargo, existen diversos tipos de obstáculos a la hora de participar en la vida política. Por un lado, las barreras estructurales que implican las leyes o instituciones discriminatorias; por otro lado, las brechas relativas a las capacidades, debido a que las mujeres tienen menor probabilidad que los varones de contar con la educación, los contactos y los recursos necesarios para convertirse en líderes eficaces (ONU Mujeres, s.f.). Esto se debe a que vivimos en un sistema de organización social *patriarcal* que ha mantenido a las mujeres apartadas del poder, mediante la reproducción de la dominación masculina y de pactos interclasistas entre los varones que determinan la opresión de las mujeres, siendo la política el espacio natural donde se realizan dichos pactos (Varela, 2008).

Para Barrancos (2012), en Argentina, la ciudadanía de las mujeres es incompleta y secundaria. Este fenómeno se revela en la asignación preferencial de roles y expectativas relacionadas con la esfera pública a favor de la participación de los varones, otorgándoles preferencia en la ocupación de cargos y puestos de mayor significado.

1.1.a Marco legal y breve recorrido histórico de los avances en la participación política de las mujeres en Argentina

La Ley N° 8.971 “Sáenz Peña”, sancionada en 1912, estableció el voto universal, secreto y obligatorio, exclusivo para nativos argentinos y naturalizados masculinos, mayores de 18 años. Las mujeres, que representaban más de la mitad de la población, estuvieron excluidas de aquella concepción de universalidad que planteaba la normativa y, por lo tanto, de ejercer el voto (Barrancos, 2012).

La conquista de los derechos políticos de las mujeres se produjo en el año 1947, durante el primer gobierno peronista, bajo la Ley N° 13.010, la cual permitió que las mujeres comenzaran a poder elegir y ser elegidas a través del voto popular. Dicha Ley fue un intento de organizar la participación de las mujeres mediante las vías partidarias⁷ y la preocupación por dictar un estatuto normativo sobre los alcances de sus derechos políticos. En este contexto, Eva Duarte se erigió en adalid de los derechos políticos de la mujer y potenció la necesidad de sancionar una normativa legal (Valobra, 2008). Sin embargo, las feministas

⁷ Si bien las mujeres no votarían en las elecciones presidenciales de 1946, constituían un importante núcleo de propaganda política, como agentes activos de la movilización y fundadoras de centros cívicos femeninos (Barry, 2011).

argentinas, fervientes promotoras por décadas del sufragio, con un espíritu antioficialista, priorizaron su oposición al gobierno militar y a Perón, y proclamaron que sólo aceptarían una ley de sufragio si ésta se promulgaba durante un gobierno constitucional (Barry, 2011).

A pesar de contar con un avance normativo, el mismo no implicó necesariamente que las mujeres pasaran a integrar las listas de los partidos políticos. No obstante, en Argentina, “cerca del 30% de los escaños parlamentarios fueron ocupados por mujeres en 1951, [siendo] la primera oportunidad en la que pudieron hacer efectivo el voto”. Esta proporción, superior a la que tenían la mayor parte de las naciones europeas, se debió a la presión ejercida por Eva Perón y la Rama Femenina del Partido Justicialista (Barrancos, 2012, p. 32). En 1953, la diputada Delia Parodi fue nombrada vicepresidenta primera de la Cámara de Diputados de la República Argentina, tratándose de la primera mujer en el mundo en ocupar dicho cargo, mientras que la Cámara de Senadores también eligió a una mujer como vicepresidenta segunda y varias legisladoras presidieron comisiones parlamentarias (Barry, 2011).

Desde la caída del peronismo producto del golpe de Estado de 1955, los porcentajes de mujeres parlamentarias resultaron escasos, aun cuando su presencia fuera siempre importante en las formaciones de distintos signos partidarios. Como destaca Barrancos (2012, p. 32) “Argentina vivió largos períodos bajo dictaduras con brevísimos interregnos democráticos que no se caracterizaron por brindar a las mujeres oportunidades de participación en los cargos representativos y mucho menos ejecutivos”.

A pesar de ello, desde el gobierno de Frondizi (1958-1962) se buscó establecer relaciones con la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la ONU y la Comisión Interamericana de la Mujer en pos de *aggiornar* la temática de las mujeres y la política. Estos organismos internacionales impulsaron programas que promovían la sanción de leyes de derechos políticos, la educación del electorado femenino, y la participación de las mujeres en los cargos públicos. Además, en 1961, Argentina suscribió a la Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer. Esta expresaba que las mujeres tendrían derecho a votar en todas las elecciones, que serían elegibles para todos los organismos públicos electivos, y que tendrían que ocupar cargos públicos y ejercer todas las funciones públicas establecidas por la legislación nacional, en igualdad de condiciones con los varones y sin discriminación alguna. No obstante, los gestos institucionales no tuvieron los alcances e impactos que esos organismos esperaban (Gorza y Valobra, 2018).

La vuelta a la democracia con el gobierno de Alfonsín (1983-1989) significó nuevos avances para las mujeres⁸, cristalizados en la ratificación de la CEDAW⁹ y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), transformaciones en la legislación como la Ley de Patria Potestad Compartida y la Ley de Divorcio Vincular, la institucionalización de la Dirección Nacional de la Mujer y el Programa de Promoción de la Mujer y la Familia, reemplazado en 1987 por la Subsecretaría de la Mujer (Barrancos, 2010), el primer organismo de promoción de las mujeres creado en el aparato del Estado en Argentina. En 1992, la Subsecretaría de la Mujer se transformó en el Consejo Nacional de la Mujer, cuya función consistió en establecer políticas que impidieran la discriminación de las mujeres, diseñando distintos programas, como por ejemplo el Programa de Participación Política¹⁰ (Barrancos, 2010). Durante el menemismo existió una tendencia cada vez mayor a trasladar las responsabilidades del Estado a la sociedad civil.

Cabe destacar que en 1991 Argentina se puso al frente de una iniciativa que luego se extendió a muchos países: la fijación de un cupo o de una cuota (Barrancos, 2012). La Ley N° 24.012 de Cupo Femenino establecía que las listas que se presenten a elecciones deberían tener mujeres en un mínimo del 30% de los candidatos a los cargos a elegir y en proporciones con posibilidades de resultar electas, generando una modificación en el Código Nacional Electoral. Como consecuencia, la representación de las mujeres en las Cámaras pasó de un 5% a 30% hacia el año 2001 en Diputados y 37% en la primera elección directa a Senadores (D'Alessandro et al., 4 de enero de 2016).

Mediante la Reforma Constitucional de 1994, se ampliaron significativamente las garantías y los derechos femeninos, así como también se les otorgó rango constitucional a convenciones internacionales de derechos humanos. Esta reforma estableció la más estricta igualdad entre los sexos en diversos artículos, como por ejemplo, el principio de igualdad real de oportunidades entre varones y mujeres en el acceso a cargos electivos y partidarios

⁸ Desde la transición a la democracia, se constituyeron en toda la región latinoamericana los “movimientos sociales de mujeres”. En Argentina, se conformó la Multisectorial de Mujeres en 1983, que alcanzó nivel nacional a partir de 1986 en los Encuentros Nacionales de Mujeres (ENM), espacio donde se originó la Red de Feministas Políticas, la cual llevó adelante la lucha por la Ley de Cupo. Los ENM se realizaron anualmente y el número de mujeres participantes fue aumentando; en algunos de ellos se sentaron las bases para el surgimiento de la Campaña Nacional por el Derecho al Aborto Legal Seguro y Gratuito. Asimismo, la creciente sensibilidad social respecto de los feminicidios, llevó a la masiva marcha “Ni Una Menos” en junio de 2015, que se repite cada año. Así, el movimiento de mujeres en Argentina es un actor clave que coloca en la agenda pública las demandas de las mujeres (Lopreite y Rodríguez Gustá, 2021).

⁹ Respecto a la autonomía política, la CEDAW reconoce el derecho al voto, la participación en políticas, cargos públicos y representación del gobierno en el plano internacional.

¹⁰ El programa tenía como objetivo velar por el cumplimiento de la Ley de Cupo, apoyar a las legislaturas provinciales para la sanción de las leyes en este sentido, difundir y promover la participación política, y contribuir a la formación de cuadros políticos femeninos.

(artículo 37 de la Constitución Nacional), asegurando prerrogativas en el campo de la representación política y afianzando la ley de cupo (Barrancos, 2010).

En 1995, Argentina adhirió a la Plataforma de Acción de Beijing, que surgió en la IV Conferencia Mundial de la Mujer, y bregó por la igualdad de acceso, la plena participación y aumento de capacidad para participar en las estructuras de poder y toma de decisiones (Bianco y Winocur, 2015). En el plano regional, la Organización de los Estados Americanos (OEA) en 1994 aprobó la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer¹¹ (conocida como Convención de Belém do Pará), una de las legislaciones internacionales más avanzadas en materia de igualdad de géneros. Dicha Convención fue ratificada por Argentina en 1996. Luego, en 2007, Argentina ratificó el Protocolo Facultativo de la CEDAW (1999), que establece mecanismos de denuncia e investigación para casos particulares (Rulli, 2020).

En 2009, la Ley N° 26.571 de Democratización de la Representación Política, la Transparencia y la Equidad Electoral, modificó la ley orgánica de partidos políticos para exigir el cumplimiento del cupo mínimo de 30% en la elección de autoridades partidarias (Rulli, 2020).

A partir del año 2015, Argentina se comprometió a cumplir los ODS, dando lugar a un proceso significativo de adaptación de las metas al contexto nacional y las prioridades de gobierno. El trabajo, liderado por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) y articulado con otros ministerios y organismos del Estado nacional, significó la implementación y adaptación de la Agenda en varias provincias, donde del total de las 38 metas con perspectiva de género, Argentina ha adoptado y adaptado 21 de ellas, así como ha elaborado indicadores con perspectiva de género. El ODS 5 en su quinta meta establece la necesidad de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. Argentina ha sido pionera en la región y en el mundo con la implementación de la Ley de Cupo Femenino. A su vez, se ha avanzado en normativas similares en las provincias y en otras instituciones como los partidos políticos, los sindicatos, las universidades, colegios profesionales, entre otros (Rulli, 2020). Sin embargo, la Ley de Cupo aparece como una medida transitoria hasta alcanzar el objetivo de participación paritaria de las mujeres.

¹¹ La Convención propuso el desarrollo de mecanismos de protección y defensa de los derechos de las mujeres como ejes fundamentales para luchar contra el fenómeno de la violencia física, sexual y psicológica. Asimismo, remarca la obligación de los Estados parte de disponer de los mecanismos financieros e institucionales necesarios para garantizar la participación femenina en la toma de decisiones y su autonomía económica.

Como consecuencia del estancamiento de la representación legislativa de las mujeres en la Cámara de Diputados y en el Senado, en 2017 se aprobó la Ley N° 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política. Dicha normativa establece que “las listas de candidatos/as que se presenten para la elección de senadores/as nacionales, diputados/as nacionales y parlamentarios/as del Mercosur deben integrarse ubicando de manera intercalada a mujeres y varones desde el/la primer/a candidato/a titular hasta el/la último/a candidato/a suplente” (Ley 27.412, 2017).

Finalmente, a nivel regional, Argentina adoptó el Compromiso de Santiago (2019), el cual pone mayor énfasis en la autonomía económica que política de las mujeres. En relación a esta última, plantea el aumento de la representación y protección en la toma de decisiones y la participación plena y efectiva en procesos de paz (Mora Cuervo, 2021).

De esta manera, se puede observar que la Argentina dispone de un marco normativo nacional sólido, en cumplimiento con los compromisos internacionales asumidos, que tiene como objetivo principal garantizar los derechos de las mujeres y que a lo largo de los años ha permitido el aumento de la participación femenina en espacios de decisión.

1.1.b Situación de la participación política e igualdad de oportunidades de las mujeres en Argentina durante el período de 2015 a 2019

A partir del retorno a la democracia, las normativas sancionadas y las políticas públicas implementadas han evolucionado desde las políticas de acción afirmativa, las políticas con perspectiva de género y las destinadas a implementar la transversalidad de género en las políticas públicas (Rodríguez Gustá, 2008). Gran número de éstas han tenido como objetivo incrementar la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector público.

Las *acciones afirmativas* constituyeron una herramienta de acceso de las mujeres a las instituciones y de participación en los procesos de toma de decisión política, que buscaron garantizar su mayor presencia numérica en las jerarquías mediante el combate de las discriminaciones (Rodríguez Gustá, 2008). Además, procuraron promover el acceso a la comunidad política en condiciones de equidad y de igualdad de oportunidades, a través de la compensación de las desigualdades iniciales (Archenti, 2004). Dicha *igualdad de oportunidades* es entendida como una manera de contrarrestar los efectos indeseables de la estratificación social y lograr el asentamiento de la igualdad de condiciones del punto de partida, a fin de que cada individuo tenga la oportunidad de acceder a los derechos que la ley

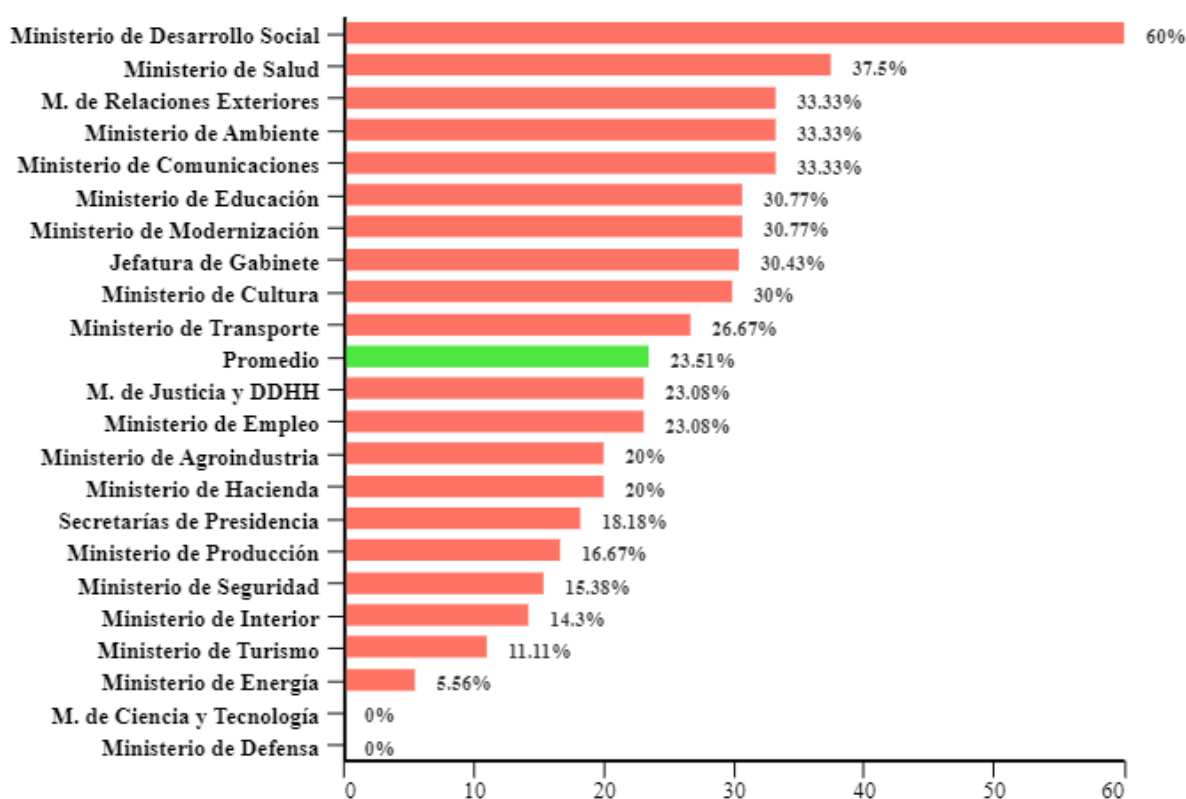
le concede, es decir, que mujeres y hombres tengan los mismos derechos y puedan ejercerlos en la práctica (Echebarria y Larrañaga Sarriegui, 2004).

Durante las elecciones nacionales del 27 de octubre de 2019 se implementó por primera vez la Ley de Paridad de Género, pero la mayoría de las listas de candidatos nacionales continuaron siendo encabezadas por hombres, lo cual tuvo un efecto suavizador sobre las leyes de cupo y paridad¹² (Kenny, 2019). En lo que respecta a los “cargos de decisión en el Poder Ejecutivo y en el Poder Judicial, las mujeres están lejos de alcanzar el cupo mínimo del 30%” (Rulli, 2020, p. 112), ya que no existen medidas regulatorias que les garanticen posiciones de poder.

En primer lugar, la participación de las mujeres en el *Poder Ejecutivo Nacional* durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) se ha apoyado en el cargo de vicepresidenta de Gabriela Michetti. En los Gabinetes de Ministros Nacionales, la presencia femenina fue minoritaria. Según un estudio de 2018 de la CEPAL, la presencia de mujeres en los gabinetes nacionales argentinos se encuentra entre los puestos más bajos de América Latina y el Caribe debido a que solo 16 ministras ocuparon diferentes cargos a lo largo de los años. Sin embargo, cabe destacar que estuvieron representadas en una amplia gama de rubros, no solo aquellos asociados típicamente al rol de la mujer. Durante el período de 2015 a 2019, sobre un total de 21 cargos ministeriales, sólo 3 (14%) fueron ocupados por mujeres: Carolina Stanley, ministra de Desarrollo Social; Susana Malcorra, ministra de Relaciones Exteriores; y Patricia Bullrich, ministra de Seguridad. Asimismo, los ministerios nacionales con mayor presencia femenina fueron: Desarrollo Social (60%), Salud (37,50%) y Relaciones Exteriores, Comunicaciones y Ambiente, todos con un tercio de mujeres en sus cúpulas (33,33%). Resalta la ausencia de mujeres en sectores productivos (Canelo, 2021).

¹² La participación de las mujeres no varió en la Cámara de Diputados y cayó tres puntos porcentuales en el Senado. En la cámara baja, 51 mujeres dejaron su banca y 55 fueron electas; el aumento fue de solo 4 bancas. En el Senado, la diferencia entre las 10 que salieron y las 8 que entraron dejó un saldo de dos mujeres menos.

Gráfico 1. Porcentaje de mujeres en el Poder Ejecutivo nacional, por dependencia (2015-2019)



Fuente: elaboración propia en base a datos de Canelo, 2021.

En segundo lugar, dentro del *Poder Legislativo Nacional*, las mujeres tuvieron una representación que aumentó del 36% al 39%¹³ en la Cámara de Diputados, y del 40% al 42%¹⁴ en la Cámara de Senadores, durante el período 2015-2019. La Unión Interparlamentaria (UIP) sostiene que, para mejorar la posición de las mujeres en los Parlamentos, no solo hay que analizar la cantidad de bancas que son ocupadas, sino también el impacto de su participación. En este sentido afirma que “el número de mujeres con que cuenta el parlamento es importante, pero es igualmente importante que éstas ocupen posiciones de liderazgo” (Unión Interparlamentaria, 2017, p. 9). En el Congreso de la Nación Argentina, las autoridades de las Cámaras y de las agrupaciones políticas, que se denominan

¹³Honorable Cámara de Diputados de la Nación. Evolución de la participación femenina en la Cámara de Diputados. https://www.hcdn.gob.ar/export/hcdn/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/archivos/EvolucionDiputadosGenero.pdf

¹⁴Honorable Cámara de Diputados de la Nación. Evolución de la participación femenina en la Cámara de Senadores. https://www.hcdn.gob.ar/export/hcdn/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/archivos/EvolucionSenadoresGenero.pdf

“bloques partidarios”, pueden negociar y definir la agenda legislativa y son figuras clave en las relaciones con el Poder Ejecutivo (Caminotti y Del Cogliano, 2017).

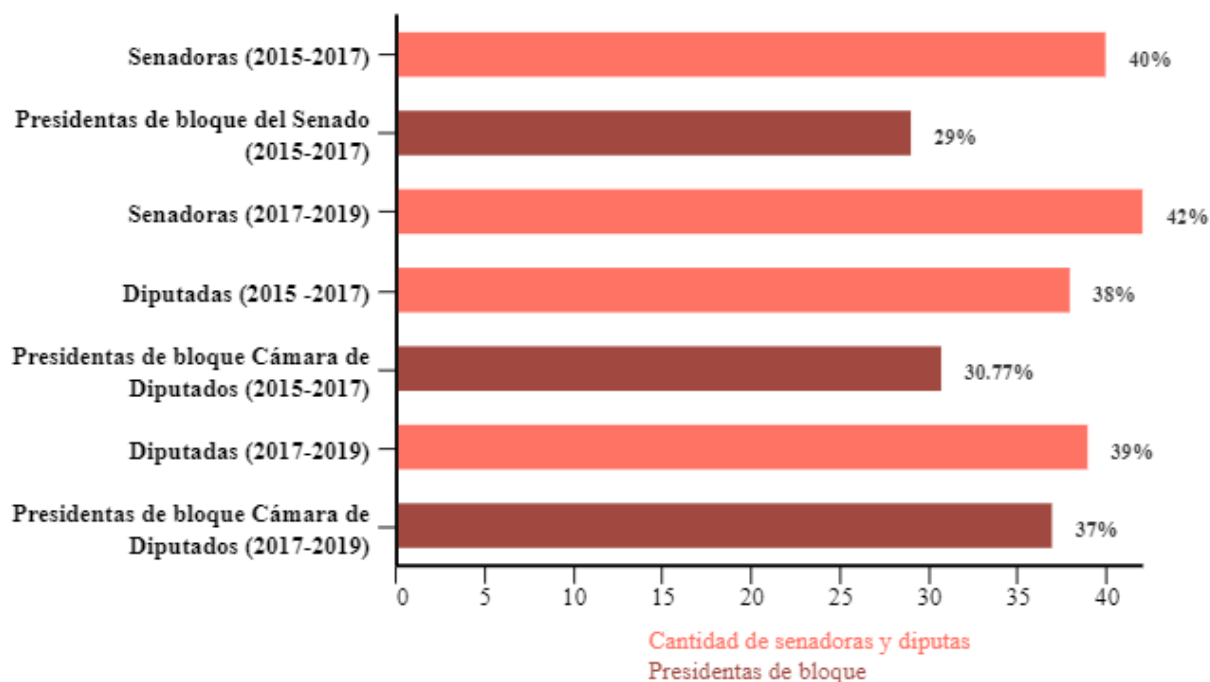
Es importante resaltar que la ausencia de mujeres en los puestos jerárquicos de la Cámara de Diputados es histórica, la cual cuenta con una presidencia y tres vicepresidencias. La presidencia de la cámara baja ha sido dominio exclusivo de varones (Rulli, 2020). Desde diciembre de 2015, Patricia Giménez ocupó la vicepresidencia segunda de la Cámara hasta el año 2017¹⁵, mientras en el período anterior (diciembre de 2013 a diciembre 2015) las tres vicepresidencias habían estado a cargo de mujeres (Norma Abdala de Matarazzo, Patricia Giménez y Graciela Camaño). La mesa directiva del Senado está compuesta por una presidencia, correspondiente al vicepresidente/a electo, una presidencia provisional y dos vicepresidencias. Entre diciembre de 2015 y diciembre de 2019, la presidencia del Senado fue ejercida por la vicepresidenta Gabriela Michetti, pero el resto de las autoridades eran desempeñadas por hombres (Caminotti y Del Cogliano, 2017).

En el caso de los bloques partidarios, en la Cámara de Diputados al comenzar el período (diciembre 2015) de un total de 39 bloques, el 30,77% estaban presididos por mujeres, proporción que se acercaba al total de diputadas (38%). La Cámara de Senadores contaba con 21 bloques, y el acceso a las presidencias de los mismos era más restringido, sólo un 29% eran presidentas de bloque, frente a un 42% de senadoras mujeres (Caminotti y Del Cogliano, 2017). Al producirse el recambio legislativo de 2017, las diputadas alcanzan un 39% de representación, y de un total de 40 bloques partidarios, alcanzan el 37,50% de las presidencias. Al finalizar el período (diciembre 2019) de un total de 35 bloques en Diputados, el 37,14% estaban presididos por mujeres¹⁶.

¹⁵ Reemplazada por Luis Petri desde 2017, quedando sus cuatro autoridades compuestas por varones durante el período analizado.

¹⁶ Información suministrada por la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la HCDN en el pedido de acceso a la información pública CUDAP: EXP_AIP-HCD: 0000095/2022.

Gráfico 2. Porcentaje de mujeres en la presidencia de bloques de las Cámaras del Congreso Nacional en comparación con el total de legisladoras (2015-2019).



Fuente: elaboración propia en base a datos del H. Congreso de la Nación.

Por otro lado, la Cámara de Diputados posee 45 comisiones permanentes y el Senado 26. Según el estudio Género y Labor Legislativa, entre 2015-2017 sólo un tercio de dichas comisiones (31 % en la Cámara de Diputados y 33 % en el Senado) era presidido por una mujer, tratándose mayoritariamente de las comisiones vinculadas a la reproducción (política, social, familiar, sanitaria, educativa, de vivienda, etc.) y preservación del sistema (asuntos constitucionales, juicio político, relaciones exteriores, etc). Se observa que, en las comisiones de Presupuesto y Hacienda e Industria, las mujeres tienen escasa participación, y en el extremo opuesto, en las comisiones Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia, y Personas Mayores y Discapacidad, prácticamente solo participan mujeres (Honorable Cámara de Diputados de la Nación, 2017). En este caso se verifica una segregación horizontal por “el predominio femenino en los sectores tradicionales feminizados, o sea, mujeres y varones se distribuyen de manera diferente entre los tipos de ocupaciones del mismo nivel” (Espino, 2012, p. 224), dando lugar al fenómeno conocido como paredes de cristal¹⁷.

En tercer lugar, el **Poder Judicial a nivel nacional**, está “conformado en su mayoría por mujeres (56%)”, aunque “la participación de las mujeres se distribuye de manera desigual en las posiciones superiores: el 44% de los/as magistrados/as, defensores/as y fiscales y el

¹⁷ La tendencia de mujeres y varones de concentrarse en determinadas áreas funcionales de las organizaciones, sin importar la actividad económica de la empresa (Espino, 2012).

28% los/as ministros/as, defensores/as generales y procuradores/as generales son mujeres” (Rulli, 2020, p. 130).

Según el Mapa de Género de la Justicia Argentina elaborado por la Oficina de la Mujer (OM) de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN), en 2015, de sus tres magistrados, dos eran hombres (Ricardo Luis Lorenzetti y Juan Carlos Maqueda) y había una mujer, Elena Highton de Nolasco. Entre el año 2016 y 2019, la CSJN estuvo integrada por 4 varones y una mujer, es decir, hubo sólo un 20% de representación femenina. En el caso del funcionariado y las áreas administrativas dependientes de la CSJN existía un escenario de mayor paridad, ya que el 51,5% de los funcionarios y el 50% del personal administrativo eran mujeres. En la Procuración General de la Nación, de un total de 286 procuradores y fiscales sólo un 28% son mujeres. Sin embargo, las mujeres componen el 53% del funcionariado y el 52% del personal administrativo. En el caso de la Defensoría General se replica también la desigualdad de género en el acceso a los cargos superiores; sólo el 37% de los defensores son mujeres, mientras que en el caso del funcionariado y del plantel administrativo las mujeres ocupan el 56% y el 66% respectivamente (OM/CSJN, 2019). Se observa que en el poder judicial existen mecanismos de discriminación vertical que obstaculizan el ascenso de las mujeres a los escalafones de mayor jerarquía, concentrándolas en las primeras instancias judiciales y en temáticas asociadas al rol tradicional de la mujer (Gastiazoro, 2013).

En definitiva, los datos recolectados sobre la situación de la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector público de Argentina revelan las dificultades que enfrentan al momento de acceder a estas posiciones de toma de decisión. Las acciones afirmativas constituyen una herramienta clave para garantizar su mayor presencia numérica en las jerarquías (Rodríguez Gustá, 2008). De igual modo, se observa el fenómeno conocido como *techo de cristal* que representa una de las manifestaciones de la segregación vertical¹⁸, visibilizando aquellos obstáculos que enfrentan las mujeres con calificación y experiencia (D’Alessandro, 2016).

1.2 Participación de las mujeres en el sector privado argentino

La tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo de la República Argentina ha crecido significativamente en las últimas décadas, pasando del 36,8% en 1990 al 48% en 2017. Sin embargo, este incremento no se tradujo en mayor equidad, sino en un

¹⁸ La segregación vertical implica una distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional, la cual aumenta la dificultad de las mujeres para acceder a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad o remuneración (Espino, 2012).

aumento de la desocupación o subocupación¹⁹. Según el INDEC, en el primer trimestre de 2017, las mujeres se situaban dentro del grupo de menores ingresos, y el 35% se encontraba en situación de informalidad. En general, hay una mayor concentración de los varones en puestos directivos y jefaturas intermedias en todos los sectores, excepto servicios sociales y personales, donde la dotación de mujeres alcanza un 65%. Asimismo, en los casos que las mujeres acceden a puestos jerárquicos, perciben menores remuneraciones (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2017).

La participación en la fuerza de trabajo es fundamental para el empoderamiento social y económico de las personas ya que les ofrece más opciones y recursos, así como una mayor autonomía (UNESCO, 2014). La promoción del empleo femenino tiene un impacto directo en el crecimiento económico de un país, que no solo beneficia a las mujeres, sino también a sus familias, al incrementar los ingresos y la seguridad financiera (Avolio y Di Laura, 2017).

Se observa una *división sexual del trabajo* por el modo de distribución social entre los sexos de las obligaciones y responsabilidades vinculadas con las actividades realizadas dentro y fuera del mercado (Espino, 2012), dando lugar a una discriminación de género sobre la base del sexo biológico, valorando más positivamente las atribuciones, roles y funciones que se identifican con el sexo masculino. Esto se cristaliza, por ejemplo, en la invisibilización del trabajo doméstico no remunerado, llevado adelante principalmente por mujeres, dificultando la inserción en trabajos remunerados fuera del hogar, afectando sus posibilidades de desarrollo profesional, y exponiéndolas a un mayor nivel de dependencia (Pujó, 2008).

1.2.a Marco legal y breve recorrido histórico de los avances en la participación y oportunidades de liderazgo de las mujeres en el sector privado de Argentina

En el siglo XIX, en la Argentina ya unas 140.000 mujeres se desempeñaban como costureras, lavanderas, planchadoras, cigarreras, amasadoras, etc. No obstante, los salarios no debían superar su propio sustento, mientras que los salarios de los varones debían ser suficientes no sólo para su propio sostén, sino también para el de una familia. De hecho, la legislación concibió a las mujeres como dependientes, reforzando el estatus secundario de su actividad productiva y el papel reproductor como su función primaria. Las asalariadas

¹⁹ Si bien un aumento de la tasa de ocupación significa mejoras en términos de oportunidad en el acceso al empleo, es necesario tener en cuenta el tipo y calidad de empleo al que acceden las mujeres, ya sea por el subempleo (por horas o ingresos) o los empleos vulnerables (no remunerados, autónomos) (Avolio y Di Laura, 2017).

aparecían como un grupo reducido y vulnerable, limitado a ciertos tipos de empleo (Gerbaldo, 2020).

Durante el siglo XX se marcaron la mayor cantidad de hitos en cuanto al logro de los derechos laborales. La primera ley de protección de trabajo femenino surge en 1907, por la que se prohibía emplear mujeres o menores de 16 años en trabajos nocturnos, y sólo concedía un mes de licencia post-parto, sin retribución. También se modificó en diversas oportunidades el Código Civil para igualar la condición de las mujeres, otorgando “capacidad civil plena”²⁰. En 1914, de acuerdo al censo nacional, el 21% de las mujeres formaba parte de la población trabajadora, en actividades vinculadas a atributos considerados como “naturales” (enseñanza, cuidado de niños, dactilografía, confección, servicio doméstico y trabajos de oficina). Cabe destacar que, en esta época, las mujeres abandonaban el mercado laboral al momento de tener hijos y pocas retornaban luego del período de crianza (Barrancos, 2010).

En 1924, se modificó la legislación de trabajo femenino para que pudieran descansar antes y después del parto sin perder su puesto. Se incorporó la licencia para amamantar, y los patrones que emplearan a 50 mujeres o más debían instalar salas cuna en el lugar de trabajo, lo cual nunca se cumplió, además de que el descanso maternal generalmente no era utilizado porque no cobraban sus salarios durante esas semanas. En el año 1929 se sancionó la Ley N° 11.544, la cual reguló la duración de la jornada laboral, que no podía superar las 8 horas diarias o las 48 horas semanales. Después de varios proyectos frustrados, en 1926 se sancionó la Ley N° 11.357 de derechos civiles femeninos, por la cual las mujeres solteras, viudas o divorciadas, mayores de edad, pasaron a ser consideradas jurídicamente iguales a los varones. Para las mujeres casadas, subsistieron incapacidades de hecho (Nari, 2002).

En 1934 se estableció la Ley N° 11.933 para la licencia por maternidad, obligatoria desde los 30 días previos al nacimiento, y hasta los 45 días posteriores, con un subsidio igual a un sueldo. Con Perón en la presidencia, se consolidó el movimiento obrero y se le otorgó un lugar destacado al derecho del trabajo y la seguridad social. El aumento del nivel de vida de la población y los mejores salarios de los jefes de familia dieron lugar a una declinación de la participación femenina. Los principios de igualdad entre el hombre y la mujer comenzaron a establecerse en la Constitución de 1949, contemplando a las familias trabajadoras (Gerbaldo, 2020).

²⁰ Las mujeres mayores de edad (solteras, divorciadas o viudas) ya no requerían autorización del varón para estudiar, trabajar, comerciar, testimoniar, pleitear. También comenzarían a administrar sus propios bienes. Se reconocía la capacidad para ejercer todos los derechos y funciones civiles que las leyes otorgaban al hombre (Barrancos, 2010).

Por otro lado, se expandió la educación formal de las mujeres y el nivel secundario se amplió con modalidades de formación técnica y comercial. En los años siguientes, las mujeres también hicieron su entrada en la enseñanza superior y universitaria, en particular las pertenecientes a clases medias urbanas, lo cual implicó la profesionalización femenina. En este contexto, las oportunidades laborales aumentaron, especialmente en el sector de servicios y el sector industrial (Barrancos, 2010). Kanter (1977) definió la incorporación de la mujer al mercado laboral como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX, la cual trajo aparejadas profundas transformaciones²¹.

En las décadas de 1960 y 1970, la tasa de actividad femenina creció al 30%, mientras que en los años 80 el promedio se situó en un 33%. Luego de otra reforma en el Código Civil en 1968, se amplió la potestad de las mujeres para administrar y disponer de lo producido por la actividad económica (Barrancos, 2010). Desde 1976, la Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo sostiene el principio de no discriminación y sus modificatorias regulan las relaciones laborales y establecen la prohibición de cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores. Además, en Argentina se aprobaron convenciones internacionales contra la discriminación de la mujer: la ratificación de la CEDAW exigía eliminar la discriminación laboral por causa de maternidad (artículo 5) y planteaba medidas positivas para garantizar la participación de las mujeres en condiciones de igualdad sustantiva en la esfera educativa y en el mercado de trabajo (artículos 11 y 12). En 1985, se ratificó el Pacto de San José de Costa Rica, que plantea la igualdad de remuneración y oportunidades, y en 1996 la Convención de Belém do Pará, que busca garantizar la participación femenina en la toma de decisiones y su autonomía económica (Díaz Langou et al., 2019).

En la década de los 90, el grupo más afectado por las políticas neoliberales fueron las mujeres, dando lugar al fenómeno conocido como “feminización de la pobreza”. Por la caída de los salarios, las mujeres recurrieron masivamente al mercado, especialmente con la crisis del Plan Austral y la hiperinflación de 1989, al inicio de la convertibilidad, con la expectativa de que el descenso inflacionario abriera las posibilidades de mejores empleos y bien remunerados, y luego por la crisis del “tequila” y la recesión iniciada en 1998 (Heller y Cortés, 2000). Desde 1993, el Consejo Nacional de la Mujer implementó programas para alcanzar la igualdad de oportunidades de las mujeres en el empleo y formación profesional (PIOME), con cupos femeninos en los planes de trabajo.

²¹ Se produjeron cambios en el mercado laboral, logros educativos, la disminución de la tasa de fecundidad femenina, modificaciones en las relaciones familiares y avances en el acceso a la toma de decisiones (Avolio y Di Laura, 2017).

Asimismo, con la reforma constitucional, el artículo 75, inciso 23 ordena al Congreso de la Nación a legislar y promover medidas y acciones positivas que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución y los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos. Para fin del siglo la tasa de actividad de las mujeres subió al 42%, por lo que se observaba una notable expansión de la presencia femenina en las actividades económicas, pero el mantenimiento de la brecha salarial (Barrancos, 2010). En 1997 se sanciona la Ley N° 24.828, que reconoce el trabajo de las amas de casa y las incorpora al sistema de jubilaciones y pensiones.

Por su parte, mediante el Decreto 254/98 se estableció un Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral con el objetivo de impulsar la representación equitativa de las mujeres en los programas de empleo, incluidos los dirigidos a actividades no tradicionales, y fomentar la incorporación de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones²².

A nivel internacional, la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing (1995) reafirmó el compromiso de desarrollar plenamente el potencial femenino (acceso a recursos, capacitación en mercados, información y tecnología) y la participación equitativa en las actividades económicas, eliminando la segregación y discriminación laboral, y bregando por la armonización de las responsabilidades compartidas respecto al trabajo y la familia (Mora Cuervo, 2021).

A nivel regional, se aprobó el Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe (1995-2001), donde se consolida el compromiso de cumplir los objetivos establecidos en materia de participación equitativa de la mujer en las actividades económicas (Avolio y Di Laura, 2017). Por otra parte, Argentina ratificó convenios de la OIT²³ sobre la igualdad de género en el ámbito laboral, entre ellos, en 1951 el Convenio 100 sobre igualdad de remuneración; en 1958, el Convenio 111 que prohíbe la discriminación en el empleo y la ocupación por motivos de raza, color, sexo, ideas políticas, creencias religiosas o condición social; en 1981, el Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares para no ser discriminados en el empleo y la ocupación por esta condición; en 2011, el Convenio 189 sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos, y el Convenio 190 contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (Rulli, 2020).

²² Decreto 254/98. Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/49613/norma.htm>

²³ Estos convenios fueron incorporados al marco jurídico nacional con jerarquía constitucional.

Según datos del INDEC en 2005²⁴, la tasa de actividad en los principales aglomerados urbanos alcanzó el 55,7% para las mujeres de entre 15 y 65 años, las cuales se concentraron principalmente en el sector servicios, siendo notoria su presencia en enseñanza (79%), en servicios sociales y de salud (63,2%) y servicio doméstico (94,9%). Cabe destacar que, si bien las mujeres representaban el 42,9% de los asalariados sólo el 27,4% ejercían cargos de jefatura. Las denominadas ocupaciones directivas, asociadas a la toma de decisiones, eran ocupadas por mujeres sólo en el 2% de los casos²⁵.

En 2009 se sancionó la Ley N° 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. Dicha normativa se ocupa de la discriminación en el trabajo, a través de la conceptualización de la violencia laboral, por conductas discriminatorias en cuanto al acceso y desarrollo laboral, apoyándose en los principios del Convenio 111 de la OIT. Hacia 2014, el G20 adoptó el Compromiso de Brisbane para reducir la brecha de participación laboral entre varones y mujeres en un 25% para 2025, y desde 2015 se dieron a conocer los ODS. Hacia 2016, a nivel regional, los miembros de la CEPAL aprobaron la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género, poniendo el acento en las políticas fiscales, macroeconómicas y de inversión pública. Un año después, Argentina presentó su primer informe de avance sobre la implementación de los ODS en el Foro Político de Alto Nivel del Consejo Económico y Social, y el ODS 5 fue una de las prioridades en esa instancia. (Díaz Langou et al., 2019). Finalmente, el reciente Compromiso de Santiago (2019) propende por la protección efectiva de las trabajadoras domésticas, la formación y oportunidades laborales en áreas de ciencia, ingeniería, matemáticas y tecnología, la promoción de sectores emergentes, el impulso de sistemas financieros con enfoque de mujeres de bajos recursos, la educación financiera, las políticas contra cíclicas, la contabilización de la economía del cuidado, la coordinación regional de políticas, y la promoción del crecimiento económico y redes de intercambio de experiencias entre mujeres (Mora Cuervo, 2021).

En la actualidad, continúan vigentes normativas anacrónicas como la Ley N° 11.317 del Régimen Legal del Trabajo de las Mujeres y los Niños de 1924, que excluye a las mujeres del trabajo nocturno a excepción del servicio doméstico, la enfermería y el trabajo en espacios públicos, y prohíbe que se desempeñen en industrias o tareas peligrosas o insalubres (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019). Además, los roles tradicionales siguen

²⁴ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2005). Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres. <https://lostrabajadorenenargentina.files.wordpress.com/2018/09/situacion-laboral-de-las-mujeres.pdf>

²⁵ INDEC (2005). Encuesta Permanente de Hogares, Octubre 2005.

vigentes y constituyen obstáculos en el desarrollo laboral de la mujer. Hoy en día, los fenómenos de techo y pared de cristal siguen restringiendo las oportunidades en los puestos de mayor jerarquía, y la brecha salarial entre hombres y mujeres es una realidad preocupante (Gerbaldo, 2020).

1.2.b Situación de la participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el sector privado de Argentina durante el período de 2015 a 2019

Pese a la globalización, el número de mujeres en el mercado laboral continúa siendo muy inferior al de los hombres. Durante los primeros años del siglo XXI, la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo cayó del 52,4% al 49,6%. En 2015, la tasa de empleo fue 25,5% menor en el caso de las mujeres (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016). De acuerdo a un estudio de McKinsey si las mujeres participaran en el mercado laboral de forma idéntica que los varones (sin las brechas en participación, horas trabajadas y representación en cada sector de actividad), para el año 2025 al producto interno bruto se le sumarían 28 billones de dólares, generando un crecimiento del 26% del producto global (OIT, 2019).

En este sentido, frente la situación de las mujeres en el sector privado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su agenda de reformas para que Argentina fomentará el desarrollo económico recomendaba incrementar la participación de las mujeres en la fuerza laboral, lo cual generaría un impacto significativo en el crecimiento económico y contribuiría a reducir la desigualdad de ingresos. Para ello, el gobierno argentino debía fortalecer la inversión pública en políticas activas en el mercado laboral para ayudar a mejorar las habilidades y promover las oportunidades de empleo para las mujeres; mejorar el acceso a servicios de cuidado infantil; promover la diversidad de género en puestos de liderazgo en el sector público y empresas privadas estableciendo metas; como también implementar campañas de información e introducir políticas para modificar los roles de género (OCDE, 2017).

En el caso de Argentina, en 2015 la *tasa de actividad* de las mujeres era de 46,8%, la de empleo de 43,6% y la de desocupación de 6,9%; datos que contrastan con las tasas de actividad de los hombres (70%), la del empleo (66,4%) y la de desocupación (5,1%)²⁶. Entre 2016 y 2018, mientras que la participación laboral de los varones se mantuvo constante, la

²⁶ INDEC. (2015) Encuesta Permanente de Hogares. Resultados del tercer trimestre de 2015. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/indicadores_eph_3trim15.pdf

femenina aumentó más de 3 puntos porcentuales, lo que significó que más de 380.000 mujeres se incorporaron al mercado laboral (Díaz Langou et al., 2019). Para finales de 2019, la tasa de actividad y la tasa de empleo de las mujeres aumentó al 49,4% y 44,7%, respectivamente. Sin embargo, esto no generó un retroceso de la tasa de desocupación, sino que también aumentó al 9,5%²⁷. De esta manera, se observa un claro crecimiento en la participación laboral femenina desde 2015 al 2019, entre un 2,5% y 1% en un marco de caída del empleo formal desde febrero de 2018, aunque se mantiene la brecha de género.

De acuerdo al Informe final de los ODM, las mujeres continúan enfrentando procesos de segregación horizontal y vertical en el ámbito laboral, ya que están sobrerrepresentadas en los puestos de mayor informalidad, menor jerarquía y calificación (PNUD y Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2015). Producto de la segregación horizontal los varones y las mujeres son propensos a concentrarse en determinadas áreas funcionales de las organizaciones, sin importar la actividad económica de la empresa, es decir, se distribuyen de forma diferente entre los tipos de ocupaciones del mismo nivel. De esta manera, se observa el predominio femenino en los sectores tradicionales feminizados (Espino, 2012). En paralelo a esta dinámica opera la *segregación vertical*, la cual genera una distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional, aumentando la dificultad de las mujeres para acceder a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad o remuneración a pesar de contar con calificación y experiencia (D'Alessandro, 2016), es decir, se topan con un *techo de cristal* que impide que sigan progresando.

Es por ello que, a pesar del incremento de las tasas de participación laboral de las mujeres en Argentina, su desempeño en *puestos de alta dirección* y otros cargos de responsabilidad es bajo comparado con el de sus pares varones (Avolio y Di Laura, 2017). Según el Grant Thornton International Business Report (IBR)²⁸ del año 2015, el promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial en el mundo era del 22%. Regionalmente, Europa del Este ocupaba el primer puesto (35%), mientras que en América Latina sólo alcanzaba el 18%. En el caso de Argentina, las mujeres en 2015 solo representaban el 16% en los puestos directivos. El IBR de 2018 indica que “en Argentina 58% de las empresas tienen mujeres en la alta dirección”, quedando por debajo del promedio mundial (75%). Sin embargo, la

²⁷ INDEC. (2019). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre de 2019. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf

²⁸ Grant Thornton. (2015). Women in Business: the path to leadership. https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf

evidencia indica un avance positivo “respecto a 2017, cuando se registró apenas 15% de mujeres en puestos directivos y 47% de empresas con mujeres en la dirección, situándose como el segundo país con menor proporción de mujeres en cargos jerárquicos” (Díaz Langou et al., 2019, p. 130). Finalmente, el reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton International sobre el año 2019 en Argentina indica que solo el 20% de las mujeres ocupa cargos en la dirección empresarial. De esta manera, para la consultora, la participación de mujeres en puesto de dirección en Argentina en el periodo analizado aumentó un 4%.

Según la Encuesta de Indicadores Laborales del Ministerio de Producción y Trabajo de la Argentina de 2017, los varones ocupan la mayor proporción en los cargos de dirección y jefaturas²⁹, representando un 64% frente a un 36% que ocupan las mujeres. Es por ello que, incluso en las jefaturas intermedias (jefatura de sector, de departamento, capataces) que se puede desagregar en función del área, las mujeres ocupaban el 39% de los puestos en jefaturas intermedias de administración, aunque en la grilla de empleados/as superen a los varones; y el 23% de los puestos en las jefaturas intermedias productivas (Rulli, 2020). Además, la participación de las mujeres como primeras ejecutivas (CEO) se reduce al 21%, de acuerdo a las Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT de 2018. Es necesario tener en cuenta que, cuanto más grande es la firma resulta menos probable que sea liderada por una mujer (OIT, 2019).

Tabla 1. Porcentaje de mujeres y varones en puestos de decisión en el ámbito empresarial según nivel jerárquico. (Tercer trimestre, 2017).

Nivel jerárquico	Mujeres	Varones
Dotación total	36%	64%
Direcciones	34%	66%
Jefaturas intermedias en administración	39%	61%
Jefaturas intermedias en producción	23%	77%
Resto de dotaciones en administración	54%	46%
Resto de dotaciones de producción	32%	68%

Fuente: Encuesta de Indicadores Laborales, la Dirección de Información y Estadísticas Laborales, y el Ministerio de Producción y Trabajo.

²⁹ De acuerdo a la clasificación del Ministerio de Producción y Trabajo, se considera *dirección* a los cargos de presidencia, dirección y gerencias, que no sean propietarias.

El *liderazgo de las mujeres en el sector privado* es entendido en esta investigación como la intención de compatibilizar “las características de racionalidad y control, habitualmente relacionadas con aptitudes masculinas, con una mayor tendencia al trabajo en equipo, la utilización de la intuición, la creatividad y el manejo de las relaciones interpersonales” (Heller, 2004, p. 107). Uno de los argumentos más esgrimidos para justificar la falta de mujeres en los altos cargos directivos es que su experiencia en gestión no es lo suficientemente amplia, porque durante su trayectoria profesional las mujeres tienden a trabajar en áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que los varones lo hacen en áreas como operaciones y ventas, investigaciones y productos y las gerencias generales (OIT, 2019). Los datos de la EPH para 2018 muestran que 60% de las mujeres argentinas se concentra en cuatro sectores: comercio (18%), trabajo doméstico (16%), educación (15%) y salud (9%). En contraste, las mujeres tienen una baja participación en la construcción o la industria (3%) (Díaz Langou et al., 2019). Es por ello que las áreas de recursos humanos, administración y finanzas, gestión general y marketing son las que mayormente tienden a contar con participación femenina en puestos directivos, en tanto las paredes y los techos de cristal son fenómenos que se retroalimentan (OIT, 2019).

En paralelo a su limitado acceso a puestos jerárquicos, son pocas las argentinas *dueñas de empresas*. De acuerdo con datos obtenidos en la encuesta de empresas del Banco Mundial en 2017³⁰ el 57,8% de las empresas argentinas contaba con participación femenina en su propiedad, lo que no implica necesariamente que sean propietarias del capital mayoritario. Esto sucede solamente en el 7,9%, quedando por debajo del promedio de América Latina (20,3%) (OIT, 2019). Esta situación no es patrimonio exclusivo de las grandes compañías, aunque las pequeñas reportan una situación más favorable. En 2018, el 39% del total de personas declaradas como patrones o cuentapropistas era mujer. Esta proporción disminuye a medida que se incrementa el tamaño de la empresa: si 29% de las empresas unipersonales es propiedad de mujeres, apenas 22% de las firmas entre 40 y 200 empleados tiene esa característica (Díaz Langou et al., 2019).

En Argentina, las mujeres lograron revertir la brecha tradicional respecto del máximo *nivel educativo*, lo cual es relevante debido a que la participación de las mujeres en el mercado de trabajo aumenta en los subgrupos que alcanzan mayores niveles educativos. Se

³⁰ The World Bank Group. (2017). Enterprise Surveys. Argentina 2017, Country Profile. <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2017/argentina>

observa que, aunque avanzó el nivel educativo entre las mujeres argentinas, superando al de los hombres, continúan vigentes las tendencias hacia una preponderancia en la asunción de responsabilidades domésticas entre las mujeres y una mayor propensión a la realización de actividades laborales por parte de los hombres (Miranda, 2009). Es decir que, a pesar de estar mejor calificadas, ellas siguen sin tener una mayor participación, en relación a los varones, en puestos de jefatura y dirección en el ámbito empresarial. En los casos de puestos de dirección, la participación de las mujeres se incrementa del 1,4%, en los casos que solo tienen secundario incompleto al 5,6%, en aquellos casos que cuentan con estudio superior completo o más. Las mujeres que no terminan su formación básica enfrentan dificultades notorias para conseguir un empleo acorde a sus necesidades³¹. En los niveles educativos más altos, el diferencial entre los dos géneros prácticamente desaparece, tal vez debido a las posibilidades que tienen estos niveles socioeconómicos de resolver las responsabilidades de cuidado en el mercado (Díaz Langou et al., 2019).

De acuerdo al IV Boletín de Estadísticas de Género³² publicado por INAM, a pesar de que “las mujeres mayores a 23 años alcanzan mejores credenciales educativas, superando a los varones en cuanto finalización del nivel universitario”, estas mejoras del nivel educativo, no se traducen en la tasa de empleo y ocupación. En 2015, la Secretaría de Políticas Universitarias indicó que en las universidades argentinas seis de cada diez estudiantes son mujeres. Sin embargo, ellas representan 25% del total de estudiantes de ingeniería y ciencias aplicadas, y solo 15% de las inscripciones en la carrera de programación. En cambio, son amplia mayoría en carreras de grado relacionadas a idiomas (82%), ciencias de la salud (76%) o ciencias sociales (72%) (Díaz Langou et al., 2019).

Por otro lado, se considera discriminación en el mercado de trabajo a aquellas situaciones en las que dos individuos igualmente productivos son tratados de manera diferencial en virtud de alguna de sus características observables, en este caso, en función del género (Alías Lahittette, 2006). La discriminación puede involucrar una segregación ocupacional o afectar los niveles salariales, expresándose en brechas salariales. A escala mundial, la **brecha salarial** entre hombres y mujeres se estima en el 23%. Las mujeres ganan sólo el 77% de lo que ganan los hombres, lo cual se amplía a medida que desciende el nivel educativo. Según la OIT (2016, p. 9):

³¹ La misma tendencia se evidencia para los varones. Sin embargo, sus tasas de subocupación son aproximadamente la mitad que las de las mujeres para todos los niveles educativos.

³² IV Boletín de Estadísticas de Género. (2018). Observatorio de la Violencia contra las Mujeres del Instituto Nacional de Mujeres (INAM). <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/4boletinestadisticasdegenero.pdf>

“se necesitarán más de 70 años para colmar totalmente la desigualdad salarial por motivo de género. La reducción de esta última se atribuye principalmente a medidas de política explícitas encaminadas a hacer frente a los desequilibrios de género en el mercado laboral”.

En Argentina, de acuerdo con datos del INDEC, la brecha en los ingresos totales individuales entre varones y mujeres es de 27,5%, contemplados todos los ingresos percibidos, sean o no de origen laboral (como jubilaciones y pensiones, cuotas alimentarias, subsidios, etcétera). En el caso específico de ocupados y ocupadas, se observa que las mujeres ganan en promedio un 22,8% menos que los varones (OIT, 2019). No obstante, esta brecha salarial es el síntoma de otras situaciones, como que las mujeres trabajan menos horas, en sectores peor remunerados; tienen mayores tasas de empleo no registrado; y una menor proporción alcanza puestos de liderazgo. Los sectores en los que trabaja cerca de la mitad de la fuerza laboral femenina (trabajo doméstico, educación y salud), otorgan salarios promedio sensiblemente menores que los de los sectores más masculinizados (construcción, transporte y comunicación e industria) (Díaz Langou et al., 2019).

En definitiva, el incremento en la participación laboral femenina puede explicarse por el efecto combinado del desarrollo económico, el mayor nivel educativo, la disminución de las tasas de fertilidad, el desarrollo tecnológico y cambios estructurales, que permiten reducir los costos de transacción y el uso del tiempo (Avolio y Di Laura, 2017). Gran número de autores y estudios coinciden en que cerrar las brechas de género en el mercado de trabajo es una buena inversión para promover tanto la igualdad como el crecimiento económico.

De los datos relevados se puede concluir que, aunque aumentó la participación laboral de las mujeres, aún en un contexto de caída del empleo formal, se vislumbra que continúan existiendo importantes brechas entre varones y mujeres en el acceso a puestos de decisión y en la propiedad de las empresas. A pesar de contar con mayores niveles educativos en comparación con los varones, la presencia de mujeres en puestos de dirección en Argentina solo aumentó un 4% entre 2015 y 2019, según la consultora Grant Thornton International. Asimismo, en términos generales las mujeres solo alcanzan el 36% de los cargos de dirección y jefaturas, frente al 64% de los varones. Por otro lado, las propietarias del capital mayoritario de una empresa solo representan el 7,9%. De esta manera, los datos confirman la preeminencia de los mecanismos de segregación vertical en la participación de las mujeres en el sector privado.

Capítulo 2: Programas y acciones para alcanzar el ODS5.5 en Argentina

En este capítulo se identificarán los programas de género y las acciones implementados por organizaciones internacionales, para alcanzar la meta 5 del ODS5, vinculada a asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector público y privado en Argentina, durante el período de 2015 a 2019, correspondiente a la administración de Mauricio Macri. Para ello, en primer lugar, se introducen conceptos teóricos vinculados a las Relaciones Internacionales y al feminismo. Además, se detalla la Agenda 2030 y algunas organizaciones internacionales que trabajan para su implementación. Luego se describen los programas y acciones implementados. Es importante aclarar que el abordaje de programas y acciones no pretende ser absoluto, sino ejemplificador, retomando aquellos más relevantes ya que otras políticas aquí no mencionadas también podrían contribuir a alcanzar el ODS5.5 en Argentina.

Como ya se mencionó, esta investigación se enmarca en las teorías feministas de las Relaciones Internacionales, las cuales tienen como principal objeto de investigación la situación o experiencias de las mujeres en sociedad. Dentro de la concepción liberal de la teoría feminista de las RRII se “defienden los valores de libertad, dignidad, igualdad y autonomía”, ya que “se considera que las mujeres son oprimidas por no ser tratadas de igual manera que los varones”. Es por ello que “exigen igualdad de oportunidades formales, materiales o reales para revertir la situación de discriminación”. Esta postura procura que “la mujer sea incorporada en condiciones de igualdad por medios políticos, creando igualdad de oportunidades y generando leyes que lleven al reformismo; busca la igualdad de derechos y representación en los planos nacional e internacional” (Villaroel, 2007, p. 69). La rama liberal permite analizar la situación argentina en relación a la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector público y privado.

Varela (2008) compara al feminismo con gafas violetas porque implica tomar conciencia de la discriminación de las mujeres. Una manera distinta de ver el mundo, reconociendo la estafa que supone cobrar menos que los hombres o ser consciente de la infrarrepresentación en la política y de la falta de poder real. El *feminismo*³³ es entendido

³³ En la actualidad, se hace referencia a “feminismos” en plural, debido a que a comienzos del siglo XXI aparece una diversidad de propuestas y agendas, tanto a nivel de corrientes teóricas como de los movimientos sociales, existiendo diferentes perspectivas y modos de actuación (Barrancos, 2016).

como dos fenómenos interrelacionados: un movimiento político interesado principalmente en los derechos de las mujeres y en la emancipación de género, y una aproximación académica que, a través de una mirada de género, no sólo busca entender más acerca de las mujeres y el género, sino también aprender más sobre el mundo en general (Tickner y Sjoberg, 2011).

Las desigualdades visualizadas entre los sexos determinan e impactan en las RRII, ya que la política internacional presupone concepciones estereotipadas de los sexos, y esos estereotipos se fortalecen y perpetúan a través de la práctica internacional (Locher, 1998). Además, el sistema internacional se ha convertido en un mundo en el que otros actores, además de los Estados, participan activamente en la política mundial, por lo cual hay múltiples canales de interconexión. Para los teóricos interdependentistas, se elimina la jerarquía en los asuntos de política mundial, debido a que la agenda se ha ampliado y los temas no militares adquieren mayor importancia en las relaciones internacionales, por lo que la fuerza militar es un instrumento ineficaz de política frente a esta agenda más diversa (Keohane y Nye, 1988). Esto genera una situación de interdependencia compleja, en la cual los actores pueden cooperar entre sí, con el propósito de encontrar soluciones comunes que los beneficien. Es por ello que, para Keohane la *cooperación* ocurre cuando “los actores adaptan sus conductas a la realidad o preferencias presentes o anticipadas de otros, a través de un proceso de coordinación de políticas”, donde las partes terminan mejor que si hubieran actuado de otra manera (1984, p. 51). En este sentido, la cooperación internacional como herramienta para la paz y otros asuntos concernientes al bienestar de la comunidad internacional fue planteada en el contexto histórico posterior a la Segunda Guerra Mundial. La materialización del ánimo de cooperar se remite a la ONU y a las llamadas instituciones de Bretton Woods. De esta manera, una de las estrategias importantes en la cual debe avanzar la cooperación internacional en un mundo interdependiente es la firma de acuerdos, ya sean formales o informales, que logren cohesionar bloques con un discurso coherente que defienda los intereses de los menos favorecidos en la distribución de poder (Ripoll, 2007).

El Sistema Internacional contemporáneo ha mostrado la tendencia a propagar la cooperación internacional y a involucrar a diversos actores en la solución de los problemas domésticos o internacionales. Dentro de esta investigación, las *organizaciones internacionales* cobran un papel relevante. Las mismas son entendidas como “una asociación de estados establecida mediante un acuerdo internacional por tres o más estados, para la consecución de unos objetivos comunes y dotada de estructura institucional con órganos permanentes, propios e independientes de los estados miembros” (Barbé, 1995, p. 154). El

más claro ejemplo de ello ha sido la Organización de Naciones Unidas (ONU), creada el 24 de octubre de 1945, entre los 51 Estados Miembros signatarios del documento fundacional de la Organización, la Carta de la ONU. En la actualidad, 193 Estados son miembros y están representados en el órgano deliberante, que es la Asamblea General³⁴.

Las organizaciones internacionales actúan “como productoras de ideas en la escena internacional, y contribuyen a la constitución de una identidad en el caso de la mujer” (Carvallo Ponce, 2006, p. 89). A través de sus discursos, se pueden observar los mecanismos e ideas que se formulan con referencia a la mujer en el contexto internacional. En los últimos años, las Conferencias de Naciones Unidas han ganado cada vez mayor importancia como plataforma de acción y negociación para el movimiento feminista internacional. Los foros de ONU son “centros de cristalización de movimientos feministas internacionales” ya que les permiten presentar temas y fortalecer sus posiciones (Rodenberg, 1997, p. 441).

Los vínculos con las agencias especializadas en derechos de las mujeres del Sistema de las Naciones Unidas³⁵ han sido centrales para la construcción de agenda, ya que ofrecen una batería conceptual respecto de los derechos humanos de las mujeres y un andamiaje normativo con herramientas de acción concretas, recursos interpretativos, asistencia técnica, financiamiento y legitimidad política. Dichas agencias han tenido un papel esencial en el apoyo técnico para la armonización de la legislación nacional con la normativa internacional de derechos humanos de las mujeres. A su vez, el tratamiento de estas temáticas en sus entidades otorga valor simbólico y legitimación debido a que nutren las discusiones con un vocabulario propio de la normativa internacional de derechos humanos. La mayor parte del accionar de estas organizaciones se realiza en el plano de la problemática de la violencia contra la mujer o del empoderamiento femenino (Rodríguez Gustá y Madera, 2014).

Dentro del sistema internacional de cooperación, con epicentro en Naciones Unidas, los esfuerzos para integrar a las mujeres se enfocan en el objetivo central de alcanzar el desarrollo sostenible con igualdad de género, en consonancia con la postura liberal que procura que la mujer sea incorporada en condiciones de igualdad por medios políticos. Esto se cristaliza en la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, aprobada por los Estados miembros de ONU en el septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General de las

³⁴ Organización de Naciones Unidas. (s.f.). Sobre nosotros. La organización. Recuperado el 23 de marzo de 2022 de <https://www.un.org/es/about-us>

³⁵ Está formado por la propia Organización y numerosas organizaciones afiliadas conocidas como programas, fondos y agencias especializadas. Cada una de ellas cuenta con su propia membresía, liderazgo y presupuesto. Entre ellas se destacan, por ejemplo, ONU Mujeres, PNUD, UNFPA y UNICEF.

Naciones Unidas en septiembre de 2015, la cual establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas a ser alcanzadas al 2030. Contiene un preámbulo y una declaración que incluye la visión a futuro, los principios y compromisos comunes, así como un llamamiento a la acción para cambiar nuestro mundo. La Agenda 2030 retoma varias de las lecciones aprendidas de la implementación de los ODM e incorpora nuevos elementos y los medios de implementación. Entre ellos se destacan la financiación para el desarrollo, el comercio justo y equitativo, el desarrollo y la transferencia de tecnología y la construcción de capacidades para el desarrollo sostenible, especialmente para los países en desarrollo. En esta Agenda, se reconoce la centralidad de la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo sostenible, donde cada país dispone de diferentes enfoques, visiones de futuro, modelos e instrumentos para alcanzarlo (Bidegain Ponte, 2017).

El **ODS5** propone lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Esto implica poner fin a todas las formas de discriminación y violencia contra todas las mujeres y las niñas, eliminar las prácticas nocivas, reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico, garantizar el acceso universal a la salud sexual y salud reproductiva, otorgar a las mujeres derechos igualitarios en el acceso a recursos económicos y al mercado de trabajo, y potenciar su participación en las esferas de toma de decisiones en los sectores público y privado³⁶. A su vez, la igualdad de género se plantea como un objetivo transversal a todos los ODS, donde “12 de los 17 objetivos poseen un total de 38 metas y un total de 53 indicadores con perspectiva de género de 232 en total” (Rulli, 2020, p. 28).

El Sistema de las Naciones Unidas adhiere a los ODS, y a través de sus órganos y entidades específicas y la cooperación buscan contribuir al bienestar, a la equidad, al desarrollo y a la promoción de los derechos humanos. **ONU Mujeres** es la organización de las Naciones Unidas que desarrolla programas, políticas y normas con el fin de defender los derechos humanos de las mujeres y garantizar que todas las mujeres y las niñas alcancen su pleno potencial. Cuenta con un triple mandato: en primer lugar, de coordinación y transversalización de la perspectiva de género al interior del sistema de la ONU; en segundo lugar, uno programático, a través de la implementación de proyectos y programas en áreas prioritarias; en tercer lugar, uno de apoyo normativo, para la adopción y/o fortalecimiento de marcos normativos respetuosos de los estándares internacionales en relación con la igualdad

³⁶ La quinta meta del ODS5 constituye un “gran avance en comparación con los ODM ya que no solo se enfoca en el número de mujeres en los parlamentos nacionales sino en asegurar la participación plena y efectiva en todos los niveles de decisión, incluido los niveles de dirección” (Bidegain Ponte, 2017, p. 38).

de género y el empoderamiento de las mujeres. ONU Mujeres trabaja también con los gobiernos y la sociedad civil en la formulación de leyes, políticas, y programas para garantizar que dichos estándares se implementen con eficacia y redunden en verdadero beneficio de las mujeres y las niñas en todo el mundo (Rulli, 2020).

Por otro lado, otra agencia de la ONU, la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de mujeres y hombres. Entre sus objetivos principales, la Organización busca promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. Además, proporciona asesoramiento en políticas, herramientas, orientación y asistencia técnica a los mandantes, incluido cómo promover puestos de trabajo más inclusivos y cómo asegurar que políticas, programas e instituciones tengan un enfoque de género (OIT, 2021).

Las organizaciones internacionales contribuyen a establecer la agenda internacional, actuando como catalizadores para la formación de coaliciones y como escenario para iniciativas políticas y de vinculación entre los Estados (Keohane y Nye, 1988). Ambas entidades de Naciones Unidas promueven acciones y programas en Argentina con el objetivo de alcanzar los estándares de la Agenda 2030, por lo que los desafíos en materia de igualdad de género se centran en establecer los mecanismos para asegurar el ejercicio efectivo, ya que el reconocimiento de derechos ha sido amplio e innegable.

2.1 Programas y acciones de género implementados por organizaciones internacionales

Desde la Declaración de Beijing en 1995 se busca una estandarización en la implementación y el monitoreo de políticas públicas enfocadas a disminuir la brecha de género desde todos los actores del escenario internacional. En dicha declaración se menciona que es esencial “diseñar, implementar y monitorear, con la participación de la mujer, políticas y programas eficientes y sensibles al género incluyendo las políticas y programas de desarrollo; esto a todos los niveles impulsará el *empowerment* y el avance de la mujer” (Carvallo Ponce, 2006, p. 97). Como consecuencia, se observa la influencia de las organizaciones internacionales sobre los Estados en la elaboración de políticas públicas de género, ya que estos “actores [no estatales] son importantes no sólo por sus actividades en la concreción de sus propios intereses, sino también porque actúan como correas de transmisión, haciendo más sensibles a las políticas gubernamentales en distintos países” (Keohane y Nye,

1988, p. 42). Como se mencionó anteriormente, Argentina forma parte de distintas organizaciones internacionales y ha adherido a diversos Tratados y Convenios que éstas promueven y que la obligan a garantizar y proteger derechos de las mujeres.

Tanto en Argentina como en el resto de los países, las políticas públicas se convierten en una herramienta fundamental para impulsar las transformaciones hacia mayores niveles de justicia, además de expresar la decisión política de los gobiernos de avanzar en la solución de los problemas de desigualdad que afectan a las mujeres. Las políticas, proyectos, programas, y acciones de género basadas en la igualdad como horizonte y como principio deberán hacer posible que las mujeres detenten mayor autonomía y poder, que se supere el desequilibrio de género existente y que se enfrenten las nuevas formas de desigualdad (Benavente y Valdés, 2014). Es por ello que la *igualdad de oportunidades* busca contrarrestar los efectos indeseables de la estratificación social y lograr el asentamiento de la igualdad de condiciones como punto de partida, a fin de que cada individuo tenga la oportunidad de acceder a los derechos que la ley le concede, es decir, que mujeres y hombres tengan los mismos derechos y puedan ejercerlos en la práctica (Echebarria y Larrañaga Sarriegui, 2004).

El impulso de políticas que efectivamente habiliten a las mujeres un acceso a los espacios de decisión del mundo público y privado solo se logrará si se reconocen las barreras que enfrentan por su condición de género y que estas constituyen un atentado al principio de igualdad (Pautassi, 2011).

2.1.a Programas de género y acciones implementados para alcanzar el ODS5.5 en el sector público de Argentina

Como se aclaró al comienzo del capítulo, la descripción de programas y acciones implementados en Argentina para alcanzar el objetivo de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector público (ODS5.5) no pretende ser exhaustiva, sino ejemplificadora. Entre los programas implementados por organizaciones internacionales en Argentina durante el período de 2015 a 2019, se destaca “**ATENEA-Mecanismo para acelerar la participación política de las mujeres**”, que busca contribuir al logro de la paridad política, promover avances sustantivos en el ejercicio de derechos y remover los obstáculos que aún persisten para el logro de la autonomía de las mujeres.

El Proyecto ATENEA fue implementado en Argentina entre los meses de julio y octubre de 2016 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU MUJERES e IDEA Internacional. Implicó el desarrollo de cuatro estrategias específicas e interrelacionadas, denominadas los “pilares” de información, análisis, comunicación y acción. En este marco se aplicó el Índice de Paridad Política³⁷ que mide el estado del ejercicio de los derechos políticos de las mujeres desde una perspectiva paritaria, otorgando puntuaciones entre 0 y 100 (Caminotti y Del Cogliano, 2017).

Argentina obtuvo un puntaje global promedio de 44,7. Entre las dimensiones analizadas, se destacan en primer lugar, la dimensión de Cuota/Paridad, donde Argentina obtuvo 69,3 puntos, siendo la dimensión con mayor puntaje, a pesar de que al momento del análisis aún no se había aprobado la Ley de Paridad de Género en Ámbitos de la Representación Política. La segunda puntuación más alta se obtuvo en la dimensión Compromisos Nacionales con la Igualdad en la Constitución y el Marco Legal, en la cual Argentina logró 60 puntos al haber incluido la igualdad como precepto constitucional (art. 37), por la existencia de una ley de acceso a una vida libre de violencia para las mujeres (Ley N° 26.485) y otra contra la discriminación (Ley N° 23.592). En tercer lugar, se ubicó la dimensión Poder Legislativo, con 59 puntos, debido a la nominación y la presencia de mujeres en el Congreso de la Nación por el impacto de la ley de cupo femenino. Entre las dimensiones que registran los menores avances, se ubican la del Poder Ejecutivo y Administración Pública, en la que Argentina obtuvo una puntuación promedio de 46 puntos y la dimensión del Poder Judicial que recibió la puntuación promedio más baja: 16,7, por la presencia mínima de magistradas en la Corte Suprema de Justicia. La aplicación del Índice de Paridad Política de ATENEA en Argentina muestra que se han conseguido logros, pero que todavía queda camino que recorrer para alcanzar la igualdad real en la toma de decisiones públicas (Caminotti y Del Cogliano, 2017).

Por otro lado, uno de los programas implementados por el gobierno nacional argentino durante el período de 2015 a 2019, con el objetivo de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector público, fue el **“Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018-2020”**. De acuerdo a la CEPAL (2017b), Argentina y Cuba constituían los únicos países

³⁷ La Paridad Política implica el derecho al acceso y la plena participación en la vida política y pública; un ejercicio real y efectivo del poder político, así como del proceso de toma de decisiones en todas las esferas de la vida pública y política en igualdad de condiciones con los hombres y sin discriminación de ningún tipo (Caminotti y Del Cogliano, 2017).

de la región latinoamericana que no contaban con una herramienta de planificación estratégica orientada a la promoción de la igualdad de género.

El PIOD 2018-2020³⁸, con el objetivo de desarrollar una planificación estratégica y como una herramienta de transversalización de las políticas de género en el país; promueve la medición con la incorporación de la perspectiva de género en la génesis de las políticas públicas del Estado, y a su vez ofrece una oportunidad de sistematización, visibilización e implementación coordinada de iniciativas que impactan directamente en la vida social, cultural, política y económica. Contempla varias etapas con el fin de generar compromisos en todos los poderes del Estado; la primera consta de más de 350 acciones específicas y cerca de 225 acciones programáticas. El Instituto Nacional de las Mujeres (INAM) coordinó el proceso de elaboración de los compromisos que asumen cada uno de los organismos y Ministerios de la Administración Pública Nacional, a partir de la identificación de ejes prioritarios realizada en conjunto con organizaciones de la sociedad civil, sector privado, academia, sindicatos y las integrantes del Consejo Federal de las Mujeres. Entre las acciones más destacadas se encuentra la capacitación a funcionarios y funcionarias, el establecimiento de la licencia por violencia, la extensión de licencias para progenitores/as no gestantes en la Administración Pública y la elaboración del presupuesto nacional con perspectiva de género (INAM y Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018).

Los objetivos estratégicos se estructuran según ejes de autonomía en la toma de decisiones, autonomía física, autonomía económica y transformación cultural e interrelación de las autonomías. Específicamente, con la “autonomía en la toma de decisiones” se busca el aumento y calidad de la participación de las mujeres, real, efectiva y activa en diferentes ámbitos de la toma de decisiones: cultural, político, económico y social. En base a ello se propusieron 3 acciones: en primer lugar, incentivar la participación de las mujeres en la Alta Dirección Pública Nacional mediante la transparencia de los concursos, la visibilidad de la distribución de los puestos de trabajo por sexo y la garantía de procesos género-neutrales de reclutamiento y promoción. Una acción específica consiste en el diseño e implementación de un Programa de Mentoreo y Empoderamiento de las mujeres en la Administración Pública Nacional. En segundo lugar, el PIOD propone fomentar la participación de las mujeres en espacios de toma de decisión en el ámbito sindical, mediante la adopción de un Referencial de Equidad de Género para las organizaciones sindicales. En tercer lugar, plantea reglamentar

³⁸ Es importante resaltar también que el PIOD supera el binarismo varón/mujer e incluye población LGTBIQ+, pero en el presente estudio se profundiza en las disposiciones acerca de la mujer, pues es su objeto de investigación.

la Ley de Paridad de Género y monitorear su efectivo cumplimiento mediante la creación del Observatorio de Paridad de Género³⁹ del INAM (INAM y Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018). Para llevar a cabo el PIOD, el INAM cuenta con una cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a los ministerios y organismos que tienen compromisos en las acciones prioritarias (INAM, 2019b). En conjunto, la mayoría de estas acciones buscan la igualdad formal, pero no sustantiva, ya que no pretenden superar la desigualdad histórica de las mujeres y en muchos casos no son suficientes para romper con las barreras culturales de discriminación hacia las mujeres (Mora Cuervo, 2021).

En el marco de este Plan, el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación asumió el compromiso de elaborar un presupuesto con perspectiva de género. Asimismo, la Cancillería argentina ha asumido el compromiso de elaborar un protocolo de actuación para intervenir en casos de violencia doméstica que afecten a su personal como así también en casos de discriminación y violencia laboral y sexual, y de reducir la brecha de acceso de las mujeres a puestos de decisión en el país y en el exterior (ONU Mujeres, 2019).

A su vez, el Poder Ejecutivo promovió cambios culturales a través del **Programa de Empoderamiento y Equidad de Género** en el Ministerio de Hacienda. Este programa busca desde 2016, la incorporación de la perspectiva de género. A partir de un diagnóstico de la situación, la iniciativa se centra en realizar campañas de sensibilización para promover herramientas hacia el empoderamiento de las mujeres en relación con la toma de decisiones, generar un ambiente laboral cooperativo entre los géneros y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar. Además, los ministerios de Cultura y de Defensa de la Nación adhieren, desde 2016, a la iniciativa denominada “**Hombres x la igualdad**”, de ONU, INAM, Fundación Avon y Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), que busca crear una red de varones líderes en distintos ámbitos que estén comprometidos con la equidad de género (Díaz Langou et al., 2019).

Finalmente, en relación a las legislaciones, normativas y protocolos sancionados en Argentina para promover la participación política de las mujeres durante el período de 2015 a 2019, encontramos que en diciembre de 2016 el gobierno argentino anunció los 8 grandes Objetivos de Gobierno y 100 iniciativas prioritarias de gestión para los diferentes ministerios y organismos de la Administración Pública Nacional. El apartado 53 se destina a las políticas de género, con el objetivo de implementar políticas que garanticen la participación de las

³⁹ Los mecanismos de monitoreo y observación de procesos electorales son herramientas necesarias para dar efectivo cumplimiento a las acciones positivas.

mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de la toma de decisiones en la vida pública, así como también a emprender reformas y fortalecer leyes para promover la igualdad entre los géneros. En su conjunto componen una herramienta indicativa para promover el desarrollo de la Argentina, en vinculación con los ODS⁴⁰.

En septiembre de 2017, mediante el Decreto N° 678, se creó el Instituto Nacional de las Mujeres (INAM), que reemplazó al Consejo Nacional de Mujeres (CNM) y se convirtió en un organismo descentralizado con rango de Secretaría de Estado en la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Su objetivo era profundizar y jerarquizar las políticas públicas para favorecer la igualdad de oportunidades y luchar contra la discriminación y la violencia de género. Un aspecto central del cambio en la institucionalidad de género fue la creación del primer PIOD en 2018 (Rulli, 2020). Además, INAM contaba con un Sistema de Administración Financiera propio, lo que garantizaba una mayor capacidad de ejecución directa de sus programas, iniciativas y lineamientos. La jerarquización organizacional fue acompañada de un notable incremento tanto en el presupuesto como en los recursos humanos del Instituto. Así, entre 2015 y 2019 el CNM/INAM experimentó un aumento del 528% de su presupuesto, pasando de 50 millones de pesos anuales a 264 millones. En lo que respecta al fortalecimiento en materia de profesionales en el INAM, se evidenció un aumento del 36% del personal (INAM, 2019a). Por otro lado, ese mismo año se avanzó sustancialmente con la aprobación de la Ley N° 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, la cual estipula la implementación del principio de paridad de género en las listas de candidatas/os a legisladores nacionales y del Parlamento del Mercosur, elevando la representación femenina de 30% a 50% (Díaz Langou et al., 2019). Esta ley fue implementada por primera vez en las elecciones nacionales de 2019.

A finales del año 2018, la Ley Micaela N° 27.499 estableció la capacitación obligatoria en género a todos los agentes del Estado en cualquiera de sus tres poderes y niveles de jerarquía, y designó al INAM como organismo de aplicación (Díaz Langou et al., 2019).

Argentina cuenta desde 2009 con la Ley N° 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los ámbitos que desarrollen sus relaciones interpersonales. La ley define los diferentes tipos de violencia a los que pueden ser sometidas las mujeres, entre ellas, física, psicológica, sexual, económica o

⁴⁰ Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (s.f). Objetivos de gobierno de la Argentina (2015-2019). <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/ArgentinaObjetivosdeGobierno.pdf>

patrimonial y simbólica. Asimismo, en 2019 se incluyó la violencia contra las mujeres en el espacio público mediante la Ley N° 27.501, y la violencia política con la Ley N° 27.533. La violencia pública-política fundada en razones de género, mediando intimidación, hostigamiento, deshonra, descrédito, persecución, acoso y/o amenazas, impide o limite el desarrollo propio de la vida política o el acceso a derechos y deberes políticos, atentando contra la normativa vigente en materia de representación política de las mujeres, y/o desalentando o menoscabando el ejercicio político o la actividad política de las mujeres, pudiendo ocurrir en cualquier espacio de la vida pública y política, tales como instituciones estatales, recintos de votación, partidos políticos, organizaciones sociales, asociaciones sindicales, medios de comunicación, entre otros (Rulli, 2020).

En definitiva, los programas y acciones descritos se centraron en la recolección de información sobre la situación de Argentina en relación al índice de paridad política y la autonomía de las mujeres, así como también el desarrollo de un Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) con acciones concretas que impactaron en el marco legal y promovieron la autonomía en la toma de decisiones de las mujeres. Además, se destaca la creación del INAM, y la sanción de normativas que fomentan la paridad de género en la representación política, la capacitación de funcionarios y la protección contra la violencia política y pública a mujeres. Dichos programas, políticas y leyes constituyen una condición necesaria para el avance de la igualdad de género.

2.1.b Programas de género y acciones implementados para alcanzar el ODS5.5 en el sector privado de Argentina

Entre los ejemplos de programas implementados por organizaciones internacionales en Argentina durante el período de 2015 a 2019 con el objetivo de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector privado, se destaca el **Programa “Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio”**, el cual promueve la igualdad de género a través del sector privado con el fin de aumentar el empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo. Dicho programa, creado en alianza entre ONU Mujeres, la OIT y fue financiado por la Unión Europea (UE), se desarrolló en Argentina desde el año 2018 hasta el año 2021⁴¹. El mismo se sustentó en tres pilares: generar redes y cooperación entre empresas lideradas por mujeres, reforzar las capacidades y compartir conocimiento y

⁴¹ Cabe aclarar que esta investigación sólo se extiende hasta el año 2019, por lo que los datos recolectados para analizar el Programa Ganar-Ganar corresponden al recorte temporal mencionado.

buenas prácticas entre compañías y organizaciones de empleadores y establecer mecanismos de financiación para apoyar los emprendimientos y la innovación de negocios liderados por mujeres. El proyecto contribuirá al liderazgo empresarial de las mujeres, la participación en la fuerza de trabajo, el emprendedurismo, y el empoderamiento económico (Rulli, 2019).

El Programa Ganar-Ganar dio lugar a dos iniciativas: “Mujeres emprendedoras y empresarias” y “Empresas WEPs”. En relación a la primera, se desarrolló una Escuela Virtual para Empresarias y Emprendedoras de América Latina y el Caribe, en la cual más de 900 emprendedoras y empresarias adquirieron nuevos conocimientos, fortalecieron su capacidad asociativa, potenciaron sus empresas, abrieron nuevos mercados, desarrollaron redes e impulsaron iniciativas entre los sectores público y privado. A través de la Escuela Virtual obtuvieron guías y herramientas concretas para implementar cambios en sus negocios. Además, en Argentina, la Escuela Virtual tuvo impacto en la generación de políticas públicas mediante 8 Mesas de Diálogo y Trabajo Intersectorial en Mendoza, La Rioja, Santa Fe, San Juan, La Pampa, Neuquén, Chubut y Río Negro. Se destacan 4 áreas de acción:

- Compra a empresas de mujeres: confeccionando registros provinciales de Empresas de Mujeres (Río Negro, Neuquén, Santa Fe, La Rioja y Mendoza), preferencias a proveedoras mujeres o empresas con enfoque de género (Sistema de Contrataciones Verdes y Socialmente Responsable de la Universidad de La Pampa) y cupos para negocios de propiedad de mujeres (Programa Reactiva PYMES y Comercios en La Rioja). Además, se desarrollaron programas para visibilizar empresas de mujeres, ofrecer capacitación y acceso a herramientas financieras (Río Negro) y rondas de negocios organizadas por ASEET Patagonia y la Agencia Crear de Río Negro.
- Fortalecimiento de capacidades de negocio en mujeres mediante escuelas de gomería y neumáticos y pintoras itinerantes (Santa Fe); capacitación en finanzas (Mendoza) y liderazgo (San Juan); una escuela virtual para emprendedoras y empresarias que alcanzó a 500 mujeres (Córdoba, San Juan, Río Negro y Chubut).
- Capacitación en género: para incorporar la perspectiva de género a todos los programas de desarrollo económico (Agencia CREAM-Río Negro); capacitación para emprendedoras (Programa FEM del Ministerio de la Mujer de Córdoba); capacitación en perspectiva de género a los medios de comunicación locales (La Rioja).
- Inclusión financiera: financiamiento específico o cupos de financiamiento para mujeres (CEDEM Chubut y Banco de Chubut, Agencia CREAM- Río Negro, San Juan) (Vidal, 2021).

Por otro lado, la segunda iniciativa del Programa Ganar-Ganar se vincula con los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), creados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas en 2010. Dichos principios son la plataforma para que las compañías impulsen la igualdad de género, pongan en marcha medidas, políticas e inviertan en la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Los siete principios WEPs basados en estándares internacionales para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son: 1) Establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género; 2) Tratar a todos los hombres y las mujeres de forma justa en el trabajo. Respetar y apoyar los derechos humanos y la no discriminación; 3) Asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y las trabajadoras; 4) Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; 5) Implementar el desarrollo empresarial y las prácticas de la cadena de proveedores y de *marketing* que empoderen a las mujeres; 6) Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias y de cabildeo; 7) Medir y publicar informes de los progresos hacia la igualdad de género (Vidal, 2019).

Las herramientas y metodologías para la capacitación de empresas y emprendedoras, producidas por ONU Mujeres, la OIT y otras organizaciones asociadas también sirven de base para que la iniciativa promueva el cambio de las prácticas empresariales. El Programa Ganar-Ganar pretende crear un mecanismo de inversión de alto impacto para la igualdad de género, apoyando a las empresas en las distintas instancias necesarias para pasar del compromiso a la acción, es decir, se brinda asesoramiento y asistencia técnica para que las empresas elaboren un plan de acción que les permita avanzar hacia la igualdad de género⁴². En Argentina, para finales de 2019, 114 empresas firmaron su compromiso y apoyo con los WEPs, las cuales tienen la posibilidad de impactar en más de 100.000 empleadas mujeres. Las empresas WEPs se concentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (76%), mientras que el resto se divide entre las provincias de Buenos Aires, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones, Salta y Santa Fe. Los sectores más representados son consultoras, estudios y agencias (18%); bancos y servicios financieros (13%); alimentos y bebidas (12%); electricidad y energía (7%); industria en general (6%); medios de comunicación (6%); farmacéutica y biotecnología (5%); y equipos y servicios de salud (5%). Si se analizan las empresas WEPs en relación a su

⁴² ONU Mujeres América Latina y el Caribe. (s.f). *Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio*. Recuperado el 20 de abril de 2022 de <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/ganar-ganar>

tamaño, se observa que el 60% de las firmas adheridas son grandes, un 25% son micro y pequeñas y un 15% son medianas (Vidal, 2019).

El primer paso a seguir luego de adherir a los WEPs es realizar un autodiagnóstico para conocer el grado de avance de la empresa en términos de igualdad de género, el cual funciona como una “hoja de ruta” y permite medir el progreso a lo largo del tiempo. Al momento de la adhesión a los WEPs, algunas empresas ya contaban con iniciativas implementadas tales como: el compromiso del liderazgo y de la alta dirección en el apoyo a la igualdad de género; el empoderamiento de las mujeres mediante una política de no discriminación e igualdad de oportunidades; licencias de maternidad y paternidad por encima de lo que estipula la ley; el monitoreo de su uso por sexo; opciones de retorno gradual post-licencia, espacios lactarios, horarios y trabajo flexible; en materia de contratación, monitoreo de la distribución por sexo de las personas contratadas, descripciones de puestos neutras al género, búsqueda proactiva de mujeres y balance de candidatas/os. Por otro lado, en relación al desarrollo de la carrera y promoción dentro de las empresas, algunas generan informes sobre la cantidad de horas de formación, las promociones y la representación en puestos de conducción por sexo. También implementan políticas de igual salario y/o procedimientos establecidos para corregir desigualdades, entre otras. Al momento de la adhesión, las empresas disponían de escasas iniciativas relacionadas con impulsar la igualdad de género en la cadena de valor, en el proceso de abastecimiento, en compras a empresas de propiedad de mujeres y empresas proveedoras para que incorporen dicho enfoque, así como también generando cambios positivos en la publicidad y comunicación y en el desarrollo de productos y servicios con enfoque de género. De igual manera, pocas empresas disponían de iniciativas destinadas a impulsar la igualdad de género en sus comunidades (Vidal, 2019).

En base a los resultados obtenidos en el autodiagnóstico y a sus prioridades estratégicas, el siguiente paso del Programa Ganar-Ganar fue que las empresas WEPs elaboren un plan de acción con iniciativas que les permitan avanzar en aquellas dimensiones donde identificaron oportunidades de mejora. En el ámbito de trabajo estas se vincularon a brindar apoyo a los trabajos de cuidado, impulsar la promoción y el desarrollo de carrera de las mujeres, asegurar la igualdad de género en los procesos de contratación y apoyar a las mujeres víctimas de violencia, acoso o explotación. En el mercado, se centraron en impulsar la compra a empresas de mujeres y trabajar sobre la comunicación y *marketing* con perspectiva de género. En el caso específico del desarrollo de carrera de las mujeres, algunas empresas se han propuesto analizar la distribución de la nómina de personal por sexo y nivel

jerárquico⁴³, mapear mujeres con alto potencial, ofrecer capacitación y sensibilización al personal sobre la problemática de género en el avance de carrera de las mujeres y, finalmente, capacitarlas principalmente en liderazgo para acercarles herramientas que faciliten su desarrollo de carrera. Otras iniciativas, menos frecuentes en los planes de acción, se vinculan a la mentoría⁴⁴, el *coaching* y el soporte a las mujeres para el desarrollo de sus redes y las acciones de retención (por ejemplo, a través de un esquema salarial diferenciado). De esta manera, empresas como Manpower se han propuesto tener 40% de mujeres en puestos de conducción para 2020 a nivel global, Banco Galicia se comprometió a tener un 30% de mujeres en puestos de liderazgo para 2025, e YPF un 25% de mujeres en liderazgo para ese mismo año (Vidal, 2019). De esta manera, el Programa Ganar-Ganar en Argentina funcionó como acelerador del trabajo de las empresas en favor de la igualdad, a través de acciones que lideraron la agenda de ONU Mujeres con el sector privado en la región e inspiraron a otros países (Vidal, 2021).

Por otro lado, como ya se mencionó en el apartado vinculado al sector público, el programa implementado por el gobierno argentino “**Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018-2020**” también contó con objetivos específicos en materia de “autonomía económica”, con la intención de mejorar la igualdad de oportunidades de las mujeres en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo en el mercado laboral; promover el acceso al trabajo remunerado, al empleo formal y a recursos productivos en condiciones de igualdad; y alentar la conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral. Entre las acciones para lograr este objetivo se propuso: 1) promover el equilibrio entre la vida productiva y reproductiva a través del fortalecimiento de las políticas de cuidado, con la ampliación de licencias por paternidad, profesionalización de cuidadores e implementación de espacios de lactancia, y 2) eliminar las restricciones a las mujeres en determinadas industrias. Argentina busca promover estas acciones desde el proyecto de Ley de Equidad de Género, cuya aprobación requiere la coordinación con el sector privado, ya sea mediante la promoción de estas acciones o la sanción de su incumplimiento. Como complemento a estas acciones positivas, el PIOD plantea la elaboración de un sistema de diagnóstico, planificación y certificación para que las empresas eliminen prácticas discriminatorias y garanticen la

⁴³ Por ejemplo, la empresa Merck comenzó a comunicar por *email* la distribución por sexo en cada uno de los roles de la empresa a partir de 2019 y la firma Randstad también monitorea la composición de su nómina y las promociones diferenciadas por sexo.

⁴⁴ Fundación Renault, a través del programa Mujeres en Lugar de Decisión (MED) desarrollado en alianza con Fundación FLOR, ofrece becas a colaboradoras de Buenos Aires y Córdoba para que reciban formación en competencias de liderazgo y empoderamiento femenino. Por otro lado, Cervecería y Maltería Quilmes, Manpower, Sanofi y American Express ofrecen programas de mentoría para mujeres líderes o de alto potencial.

participación equitativa de mujeres y varones, denominado SIGECO (Sistema de Gestión Ocupacional), mediante el cual se pretende asignar crédito fiscal a aquellas empresas que se certifiquen. Por otro lado, también ha propuesto: implementar el Plan de Acción de la Iniciativa de Paridad de Género (IPG)⁴⁵; promover la inclusión financiera de PyMEs dirigidas y/o conformadas por mujeres; incrementar el alcance del Programa Formación para la Equidad de Género (FORGEN)⁴⁶; fomentar la reducción de la brecha salarial de género; eliminar la restricción de realizar trabajos fuera del establecimiento, a distancia o teletrabajo; posibilitar la reincorporación al trabajo después de la maternidad de manera *part-time* por 6 meses; permitir que padres y madres con niños de hasta 4 años a cargo puedan programar con su empleador una reducción temporaria de su jornada laboral recibiendo una remuneración proporcional; formular un Proyecto de Ley de Compras Públicas con perspectiva de género; promover la inclusión digital de mujeres rurales; y fortalecer el Programa "Mujeres que Lideran" (INAM y Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2018).

El Programa de crédito del Banco de Inversión y Comercio Exterior del Ministerio de Producción (BICE) “**Mujeres que lideran**”, lanzado en marzo de 2018, tiene como objetivo brindar servicios financieros (crédito) y no financieros (*networking* y capacitación) a las empresas propiedad de mujeres o lideradas por mujeres. Está dirigido a PyMEs que cuenten con el 51% de acciones en manos de una mujer, o que con un mínimo del 25% tengan también al menos una mujer en su Directorio o en su alta gerencia. Las capacitaciones abordan temáticas vinculadas a educación financiera, estrategias de financiamiento, planes de negocios y comercio exterior. A su vez, el **Programa Mujeres Exportadoras**, iniciativa de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, fue presentado en agosto de 2017 dirigido a PyMES nacionales que sean propiedad o estén lideradas por mujeres y que tengan interés en ingresar y/o consolidar su participación en mercados externos. Dicha iniciativa busca fomentar la participación de la mujer argentina en el comercio internacional, apoyando el crecimiento e internacionalización de empresas gerenciadas por mujeres de manera sostenible en el tiempo a través de acciones de promoción comercial, capacitaciones, servicios de consultoría, acceso a informes de inteligencia comercial, acceso a *networks* e incentivos como la distinción anual a la Mujer Exportadora (ONU Mujeres, 2019).

⁴⁵ Promover más mujeres en la fuerza de trabajo, la eliminación de la brecha salarial de género y una mayor participación de mujeres en puestos de decisión.

⁴⁶ Su objetivo es fortalecer y diversificar las posibilidades de inserción laboral de las mujeres a través de la incorporación de nuevos saberes y competencias no tradicionales para el género, con formación técnica que les permita insertarse en sectores masculinizados.

Por último, en relación a las legislaciones, normativas y protocolos sancionados en Argentina para promover la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector privado durante el período de 2015 a 2019, se destaca el Proyecto de modificación de la Ley de Contrato de Trabajo enviado por el Poder Ejecutivo en marzo de 2018, denominada Ley de Equidad de Género. La misma propone garantizar la igualdad y equidad de género en el acceso, la trayectoria y las condiciones laborales y en cuestiones salariales, modificando el Título VII de la Ley de Contrato de Trabajo. Para ello se plantea la creación de una licencia por violencia de género, la extensión de la licencia por paternidad y para familias que transitan procesos de adopción o fertilización asistida. También propone que quienes tengan a su cuidado a niños menores de 4 años puedan coordinar con su empleador una jornada reducida y que las madres puedan trabajar *part-time* durante 6 meses después de la maternidad. Asimismo, establece la “igualdad salarial estricta” para la eliminación de la brecha salarial entre varones y mujeres. Sin embargo, no hubo consenso entre los actores y su tratamiento no prosperó (Díaz Langou et al., 2019).

En 2019, se sancionó la Ley N° 27.532 de Encuesta del Uso del Tiempo que incluye en el Sistema Estadístico Nacional como módulo de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) a la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo, que tiene por objeto recolectar y cuantificar con perspectiva de género información sobre la participación y el tiempo destinado por las personas a sus diferentes actividades, desagregado por género y edad. Además, le otorgará periodicidad a la medición del uso del tiempo (Rulli, 2020).

Es necesario que se impulsen avances legislativos en materia de igualdad de género en el ámbito laboral y que se apliquen incentivos fiscales para fomentar que las empresas implementen medidas de igualdad de género. También es primordial que el Estado fomente la difusión de conocimiento, información y herramientas para aplicar medidas que permitan construir una cultura empresarial con buenas prácticas (OIT, 2019).

En conclusión, en el sector privado los programas y acciones descritos se focalizaron en reforzar las capacidades de las mujeres, desarrollar planes de acción en empresas para fortalecer, entre otras áreas, el desarrollo de la carrera de las mujeres, compartir conocimiento y buenas prácticas entre las compañías, generar cooperación entre empresas lideradas por mujeres, establecer mecanismos de financiación para apoyar negocios liderados por mujeres. Además, se promovió el proyecto de Ley de Equidad de Género, un sistema de gestión de calidad ocupacional, el desarrollo de capacitaciones y servicios financieros a mujeres.

Capítulo 3: Avances y desafíos de la participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en Argentina

En el presente capítulo se evalúan, en primer lugar, los avances alcanzados en términos de participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el sector público y privado argentino en función de los programas y acciones implementados por organizaciones internacionales durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019). En segundo lugar, se analizan los desafíos pendientes para lograr la participación plena y la igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector público y privado de las mujeres en Argentina.

Los programas y acciones descritos en el capítulo anterior, implementados por organizaciones internacionales y el gobierno argentino, han tenido como eje rector lograr la *igualdad de género*, definida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como “la existencia de una igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los varones en las esferas privada y pública que les brinde y garantice la posibilidad de realizar la vida que deseen”. Actualmente, se reconoce a nivel internacional que la igualdad de género es una pieza clave del desarrollo sostenible (UNESCO, 2014, p. 104). En relación con ello, la eliminación de los estereotipos de género, aquellas generalizaciones o preconcepciones asociadas a los atributos, características o roles de quienes son miembros de un grupo social en particular, y que conllevan a un comportamiento esperado en relación a su pertenencia a un grupo (Cook y Cusack, 2009), así como también la reducción de la desigualdad de oportunidades, que implican factores de exclusión, sustentados en relaciones de dominación (Archenti, 2008) son fundamentales para alcanzar dicha igualdad de género.

Claro está que las mujeres encuentran barreras estructurales para el ingreso y la permanencia en el mercado de trabajo, lo cual dificulta aún más el acceso a puestos de toma de decisión y jerarquía, tanto en el sector público como privado, especialmente por la instalación de normas y estereotipos de género que penetran en las prácticas y los comportamientos de las organizaciones, empresas e instituciones, generando así situaciones discriminatorias. Pese a que hay normas que explícitamente prohíben la discriminación, las prácticas organizacionales discriminatorias siguen vigentes y limitan el acceso o las oportunidades de desarrollo de las mujeres en el sector privado (Díaz Langou et al., 2019). Lo mismo ocurre en el sector público, donde “aún existe brecha de género en la participación de

las mujeres en cargos de alta dirección pública y autoridades superiores. Correlacionando negativamente: a mayor jerarquía del cargo dentro de la pirámide, menor presencia de mujeres ocupando ellos” (Silvana Mondino, EP⁴⁷, agosto de 2022), especialmente en los poderes que no cuentan con cuotas para garantizar su participación.

Por ello, “es necesario promover y generar las condiciones dentro de las organizaciones -y su *fit* cultural – a través del diseño e implementación de estrategias y planes de incorporación de la temática” (Silvana Mondino, EP, agosto de 2022). Son claves las *acciones afirmativas* para garantizar el acceso a la comunidad política en condiciones de equidad y de igualdad de oportunidades, a través de la compensación de las desigualdades iniciales (Archenti, 2004). Por ejemplo, favorecer la contratación de mujeres frente a perfiles igualmente apropiados para cubrir vacantes en las organizaciones es una medida fundamental para reducir la brecha. Este tipo de acciones tiene como fin brindar a las mujeres facilidades que compensen las barreras estructurales que enfrentan para ingresar a ciertos ámbitos laborales. Además, promueven un efecto aspiracional a partir de visibilizar mujeres para que actúen como modelos referenciales. El progreso en la representación de mujeres en puestos de toma de decisiones ha sido claro en el Poder Legislativo nacional, a partir de la ley de cupo y luego de la ley de paridad. Sin embargo, el avance ha sido limitado en otras esferas (Díaz Langou et al., 2019).

En varios países europeos⁴⁸ se han establecido cupos o cuotas para la participación femenina en puestos jerárquicos en las empresas. En cambio, en la región latinoamericana este tipo de políticas se han desarrollado esencialmente en puestos legislativos y de representación para cargos públicos, logrando aumentar la presencia de mujeres en ámbitos tradicionalmente caracterizados por una mayor presencia masculina, y es aún un tema en discusión la obligatoriedad de contar con un determinado porcentaje de mujeres en puestos directivos en el sector privado. Por otro lado, que las mujeres puedan participar del mercado de trabajo en igualdad de condiciones que los varones es fundamental para garantizar su autonomía plena. Para ello se debe erradicar la segregación vertical, la cual aumenta la dificultad de las mujeres para acceder a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad o remuneración. Las mujeres, pese a poseer las calificaciones y competencias que los tres niveles del Estado y las empresas necesitan, encuentran dificultades para ascender a niveles

⁴⁷ Refiere a Entrevista Personal. Ver anexo.

⁴⁸ El país que más destaca es Noruega, el primero en establecer cuotas obligatorias de mujeres en los directorios en 2005.

más altos de la estructura jerárquica y por el contrario tienden a concentrarse en los puestos de menor nivel salarial o de menor categoría y responsabilidad (Vaca Trigo, 2019).

Gran parte de las mujeres quedan fuera de los espacios de toma de decisión e influencia en materia económica y política, lo que constituye una traba importante para avanzar hacia la igualdad de género y para un mayor impulso hacia el desarrollo sostenible. Desde un punto de vista económico, el crecimiento económico y empresarial requiere superar los desafíos que enfrenta el liderazgo femenino (Vaca Trigo, 2019). Como se mencionó en los capítulos previos, desaprovechar el talento de las mujeres en la gestión empresarial impacta negativamente en los beneficios para las empresas y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), de igual manera que en la participación política las mujeres introducen un orden de prioridades diferente, sensibilidad hacia las cuestiones de género en todos los aspectos del gobierno (como el presupuesto), y la promoción de cambios a las leyes vigentes.

3.1 Avances alcanzados en relación a la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en el sector público y privado en Argentina

La creciente participación de las mujeres en el ámbito productivo y político trajo aparejado un incremento en sus niveles de autonomía y formación. En materia educativa, sus rendimientos son sobresalientes, superando al de los varones. Además, su mayor presencia en el mercado de trabajo implicó un aumento en sus niveles de ingreso. Sin embargo, a pesar de su poder de decisión como compradoras, sus perspectivas, experiencias e ideas para el desarrollo de servicios y productos son desaprovechadas al no ser incluidas en los equipos de trabajo, los procesos de innovación y la toma de decisiones (Sucarrat, et al., 2017). De igual manera, las mujeres han tenido que saltar muchos obstáculos en su camino para llegar y permanecer en el poder; los partidos políticos las han colocado generalmente en puestos de suplentes en su lista de candidatos, reduciendo significativamente sus posibilidades.

Durante el período analizado, se ha alcanzado un cierto grado de empoderamiento de las mujeres, entendido como el aumento de la participación en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Dicho empoderamiento, que es tanto un proceso individual como colectivo, requiere también afrontar estrategias para lograr la igualdad efectiva en todos los ámbitos de la vida. No se trata de un proceso lineal, sino que por el contrario, es dinámico, multidimensional y su acción no se restringe al cambio individual, ya que abarca también la esfera de las relaciones interpersonales y las transformaciones institucionales y culturales (Sucarrat, et al., 2017).

Entre los avances generados por los programas y acciones implementados se puede destacar el compromiso de los sectores jerárquicos de empresas y cargos políticos para dar el ejemplo⁴⁹, garantizando que otras mujeres accedan a posiciones de poder. En relación con ello, la entonces Directora del INAM, Fabiana Tuñez, destaca que durante la gestión de Mauricio Macri “se hicieron grandes esfuerzos para ampliar el número de mujeres en los cargos de decisión, no sólo para incrementar la cantidad de mujeres, sino que se les otorgaron mayores prerrogativas políticas para que pudieran influir en las políticas públicas del gobierno” (Fabiana Tuñez, EP, agosto de 2022).

Además, es importante tener en cuenta que se llevaron a cabo capacitaciones con guías y herramientas concretas para promover cambios en las empresas, como fueron la Escuela Virtual y las Mesas de Diálogo y Trabajo Intersectorial en diferentes provincias argentinas. Además, a través del Programa Mujeres que Lideran del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) se desarrollaron capacitaciones vinculadas a educación financiera, estrategias de financiamiento, planes de negocios y comercio exterior; entre ellas se destaca el evento “Mejores Prácticas para el Financiamiento a Mujeres Empresarias”⁵⁰, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Global Banking Alliance for Women (GBA) y el BICE, en el marco de la cumbre internacional del W20 en Argentina, para avanzar en mejores prácticas para el financiamiento de la mujer a nivel global. Dentro del Programa Mujeres que Lideran se financiaron más de 90 proyectos de PyMEs que cuenten con el 51% de acciones en manos de una mujer o aquellas que, con un mínimo del 25%, tengan también al menos una mujer en su directorio o en su alta gerencia, por un total de \$400 millones de pesos, duplicando el monto mínimo estipulado en el inicio del Programa (BICE, 19 de marzo de 2019, diapositiva 7). A su vez, se realizaron capacitaciones para el sector público, ya sea a través de la Ley Micaela, “la cual constaba de una capacitación virtual que tenía una duración de 5 horas, con una evaluación final para comprobar los conocimientos adquiridos durante el curso” (Fabiana Tuñez, EP, agosto de 2022), como también mediante el Programa de Mentoreo y Empoderamiento de las Mujeres en la Administración Pública Nacional desde el PIOD. Sin embargo, ambos casos estuvieron limitados a la formación de mujeres que ya participan en política, es decir, funcionarias, y no implicaron la promoción del acceso a cargos de decisión de otras mujeres.

⁴⁹ Los miembros del *top management* y líderes dentro de la organización, pueden adoptar roles activos como, por ejemplo, ser *sponsors*, mentores, *role models* y *champions* para las mujeres que pertenecen a dicha organización (Sucarrat, et al., 2017).

⁵⁰ Banco de Inversión y Comercio Exterior. (4 de octubre de 2018). *Los bancos públicos y privados se reunieron para potenciar el financiamiento de las mujeres*. <https://www.bice.com.ar/novedades/mujeresem/>

Otro avance fundamental ha sido la realización de diagnósticos de situación sobre la presencia de mujeres tanto en el sector público como en el privado, teniendo en cuenta los puestos y sectores que ocupan, el nivel de ingreso y el nivel de participación en sectores jerárquicos. Un ejemplo de ello, en el sector privado, son los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPEs) de ONU Mujeres y del Pacto Global de ONU⁵¹; una plataforma *online* en la cual las empresas pueden medir su desempeño en la reducción de las brechas de género. Esta herramienta permite evaluar políticas y programas, resaltar áreas de mejora e identificar oportunidades para establecer futuros objetivos y *targets*. Por otro lado, en el sector público, se midió el ejercicio de los derechos políticos de las mujeres desde una perspectiva paritaria mediante el Índice de Paridad Política con el Programa ATENEA. De acuerdo con este Índice, el Poder Legislativo es el más inclusivo de los tres poderes del Estado argentino producto de la efectividad de las cuotas de género. De acuerdo a la información parlamentaria, el Congreso de la Nación contaba con una representación que aumentó del 36% al 39% en la Cámara de Diputados, y una representación que pasó del 40% al 42% en la Cámara de Senadores, durante el período de 2015 a 2019. Esto evidencia que, después de veinticinco años de aplicación de cuotas en las elecciones nacionales, las cámaras aún no han alcanzado una composición paritaria. Además, sólo Patricia Giménez ha ocupado la vicepresidencia segunda de la Cámara de Diputados hasta el año 2017, luego quedando conformada por cuatro varones en las autoridades, y sólo un tercio de las comisiones y bloques de partidos políticos de ambas cámaras era presidido por mujeres. En el Poder Judicial -conformado en su mayoría por mujeres (56%) pero con escasa participación en las posiciones superiores (sólo una mujer en la CSJN y un 28% de Procuradoras Generales de la Nación)- se generaron a través de la Oficina de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación diagnósticos sobre la situación de las mujeres y el ejercicio de derechos, y también se promovió la sensibilización y capacitación de operadores del sistema de justicia. Una estructura que se podría imitar en otras áreas de la justicia argentina (Caminotti y Del Cogliano, 2017). Esta presencia minoritaria también se observa en el Poder Ejecutivo, con sólo un 14% de Ministerios ocupados por mujeres.

A su vez, finalizados los diagnósticos de situación de las empresas y de los tres poderes en términos de género, se avanzó hacia el diseño de una estrategia adecuada para

⁵¹ El Pacto Global posee una Red Argentina, una iniciativa de responsabilidad social corporativa, con más de 800 participantes y presencia en 20 provincias. Su objetivo es movilizar al sector empresarial así como a otros *stakeholders* a comprometerse con 10 principios universales de las Naciones Unidas y contribuir a dar solución a los más grandes desafíos del planeta al 2030 (Pacto Global Red Argentina, s.f.).

lograr el empoderamiento efectivo de las mujeres. El Programa Ganar-Ganar y el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) 2018-2020 han sido herramientas de planificación estratégica orientada a la promoción de la igualdad de género con iniciativas que impactan directamente en la vida política y económica del país. A través del Programa Ganar-Ganar, se implementaron capacitaciones y herramientas que faciliten el desarrollo de carreras hacia puestos jerárquicos, así como también mentoría, *coaching* y soporte para el desarrollo de redes de mujeres. El PIOD representa un gran avance ya que establece metas y acciones para garantizar la autonomía física, económica y de toma de decisiones de las mujeres en Argentina. En su implementación en el sector público se realizaron capacitaciones a funcionarios y funcionarias en el marco de la Ley Micaela⁵², se reglamentó la Ley de Paridad de Género y se creó en junio de 2019 un Observatorio de la Participación Política de las Mujeres de INAM para monitorear el efectivo cumplimiento de la ley⁵³, así como también veedurías del INAM en los Comités de Selección de los procesos concursales de la Alta Dirección Pública (INAM, 2019a). Además, se implementó desde la Secretaría de Gobierno de Modernización un Programa de Mentoreo Mujeres Líderes para mujeres que ocupen o que aspiren a ocupar cargos de conducción, para impulsar su capacidad de liderazgo dentro del sector público a través de actividades de mentoreo. La primera edición del Programa estuvo integrada por 16 mentores y 22 participantes (Gobierno de la República Argentina, 11 de marzo de 2019; Gobierno de la República Argentina, 2 de agosto de 2019).

Otro de los objetivos del PIOD se vinculaba a elaborar un presupuesto nacional con perspectiva de género. Previamente, en 2016, Argentina sancionó la ley N° 27.343 de creación de la Oficina de Presupuesto del Congreso de la Nación, la cual busca promover la incorporación de la perspectiva de género en la asignación de los recursos presupuestarios (Rulli, 2020). Dicha Oficina se encargó de incorporar la perspectiva de género en las directrices presupuestarias de 2019 para alcanzar el objetivo del PIOD, donde se identificaron los gastos que tienen como objetivo explícito la reducción de desigualdades de género con la etiqueta de “Presupuesto con Perspectiva de Género (PPG)”, visibilizando la inversión destinada a programas con impacto en la reducción de la brecha de género. El monto de PPG

⁵² En febrero de 2019 comenzaron las capacitaciones a cargo de INAM para personas capacitadoras en el marco de la Ley. Por ejemplo, en el caso de la Honorable Cámara de Diputados, el 4 de septiembre de 2019 se iniciaron las capacitaciones, y para fin de año se alcanzó el 18% del personal capacitado (Honorable Cámara de Diputados de la Nación, 2019).

⁵³ De acuerdo a la ex titular del INAM, “durante las elecciones de 2019, el Observatorio trabajó en conjunto con la Defensoría del Pueblo de CABA y la organización ELA para realizar el relevamiento de las listas de candidatos y comprobar si efectivamente se cumplía con la ley de paridad. El resultado arrojó que esto ocurría en casi todos los casos, salvo en dos listas. A pesar de ello, la gran mayoría de las listas estaban encabezadas por varones, por lo que las mujeres seguían en una posición de desventaja” (Fabiana Tuñez, EP, agosto de 2022).

aprobado por el Congreso en 2019 representó el 0,13% del presupuesto total del año. De los 22 programas identificados con PPG, más de la mitad (16) fueron subejecutados (utilizaron menos del 85% del crédito vigente), sólo cuatro programas fueron ejecutados por completo (más del 95%) y dos registraron una ejecución aceptable (entre un ritmo que va del 86% al 95%) (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) y Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública, 2020).

En el sector privado, de los objetivos del PIOD vinculados al ODS5.5 se concretó la presentación del proyecto de Ley de Equidad de Género, a pesar de que no consiguió su aprobación en ambas cámaras legislativas. También se logró la implementación Iniciativa de Paridad de Género (IPG) público-privada (<https://www.ipgargentina.org/>)⁵⁴ para reducir las brechas económicas de género respecto de la participación laboral, la remuneración y el liderazgo. De acuerdo al informe de gestión 2015-2019 del Ministerio de Producción y Trabajo, 6 empresas completaron la indagación autoadministrada para las brechas de género en las organizaciones y para finales de 2019 estaban en proceso de diseño de planes de acción para reducir las brechas. Una de las principales herramientas de la Iniciativa de Paridad de Género fue el Sistema de Gestión de Calidad Ocupacional (SIGECO) de carácter voluntario y certificable con asistencia técnica de IRAM (Referencial IRAM N° 11⁵⁵) para incorporar prácticas que mejoren las condiciones laborales y aumenten las oportunidades para las mujeres. A finales de 2019, una empresa (AUSA) finalizó el proceso de certificación IRAM (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019). Por último, el Programa Formación para la Equidad de Género (FORGEN) durante el periodo analizado (2015-2019) sólo consiguió “preparar los contenidos teóricos correspondientes a las capacitaciones, que debían implementarse a partir de marzo del año 2020” (Fabiana Tuñez, EP, agosto de 2022).

Por otro lado, es importante resaltar los avances logrados mediante la jerarquización de las políticas públicas de género con la creación del INAM. El presupuesto 2019 del INAM aprobado por el Congreso Nacional fue de 264,4 millones de pesos y se aumentó en un 3,14% a través de las modificaciones del Poder Ejecutivo. La ejecución global de la partida alcanzó el 91,2% (Rulli, 2020). Además, la radicación de la Oficina de ONU Mujeres en Argentina desde el año 2019, que funciona en el espacio del INAM, ha sido un avance significativo para

⁵⁴ Se implementó desde abril de 2017, impulsada por el gobierno nacional y 5 empresas líderes (YPF, Avon, Accenture, Latam y Mercer) con el apoyo del BID y World Economic Forum.

⁵⁵ Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2018). *Referencial IRAM N° 11 Gestión de la Calidad Ocupacional*. https://iram.org.ar/site/wp-content/uploads/2020/09/referencial11-1.pdf?_gl=1*1milhde*_ga*OTA2MTUyMzQ2LjE2NTQ0ODA4OTU.*_ga_ZC0DNJMGp4*MTY1NDg4MDg5NC4xLjEuMTY1NDg4MDk5My4yOQ

acelerar el progreso que conlleva mejorar las condiciones de vida de las mujeres y niñas del país, y para responder a las necesidades que enfrentan. La importancia de este hecho se debe a que la oficina de ONU Mujeres brinda asistencia técnica que permite mejorar la formulación de políticas, planes y programas orientados a la implementación efectiva de los derechos de las mujeres en Argentina. Dicha oficina se estableció producto del programa “País por la Igualdad”, en el marco del Acuerdo de Cooperación entre el gobierno argentino y ONU Mujeres, el cual tiene como objetivo erradicar la violencia de género, incluir plenamente a las mujeres en el mercado laboral para potenciar su autonomía económica y aumentar su participación en la vida política. El INAM es identificado como una contraparte clave para ONU Mujeres en Argentina (INAM, 2019b). Asimismo, la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción creó en marzo de 2017 el Centro de Desarrollo Económico de la Mujer (CEDEM), a través de la resolución 61-E/2017. Se trata de un espacio que diseña e instrumenta políticas públicas para promover una mayor actividad de las mujeres dentro de la economía y que aquellas que quieran desarrollarse económicamente lo puedan hacer en igualdad de oportunidades y condiciones que los varones (Ámbito, 8 de marzo de 2017). El CEDEM organizó en noviembre de 2019 el Primer Foro Nacional “Mercado Financiero y Mujeres”⁵⁶, donde representantes del sistema financiero local compartieron las distintas experiencias y servicios para resolver las falencias para asistir a las empresas conformadas por mujeres.

Finalmente, los mayores avances del período analizado se registraron en el marco normativo en materia de igualdad de género y en la sanción de leyes que promueven cambios significativos en la participación de la mujer en el sector público la Ley 27.412 de Paridad de Género, la Ley Micaela N° 27.499 para la capacitación obligatoria en género a todos los agentes del Estado en cualquiera de sus tres poderes, la Ley N° 27.501 para la protección de la violencia contra las mujeres en el espacio público y la Ley N° 27.533 contra la violencia política a las mujeres. En cambio, en la legislación para el sector privado, no se ha logrado grandes cambios debido a que no se aprobó la Ley de Equidad de Género que proponía garantizar la igualdad y equidad de género en el acceso, la trayectoria y las condiciones laborales y en cuestiones salariales.

⁵⁶ Banco de Inversión y Comercio Exterior. (27 de noviembre de 2019). *Participamos del Primer Foro Nacional “Mercado Financiero y Mujeres”*. <https://www.bice.com.ar/novedades/foromujeres/>

Es fundamental continuar promoviendo políticas transformadoras que permitan una redistribución más equitativa de trabajo entre mujeres y varones, así como entre los hogares, la sociedad y el Estado. En este sentido, Vaca Trigo (2019, p. 8) sostiene que:

“Sin políticas públicas intersectoriales efectivas orientadas a eliminar la división sexual del trabajo, la segregación y discriminación de género en el mercado laboral, la segregación educativa y en la formación técnico profesional, se augura un impacto diferenciado entre varones y mujeres en el acceso y la calidad del empleo que, lejos de eliminar las brechas, podría profundizarlas.”

Tanto los programas internacionales como políticas nacionales y las legislaciones venideras deberán promover nuevas oportunidades para las mujeres, que se traduzcan en una participación plena y efectiva de las mujeres e igualdad de oportunidades de liderazgo en los cargos del sector público y privado, como se analiza en esta investigación.

3.2 Desafíos pendientes en relación a la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en el sector público y privado en Argentina

A pesar de los significativos avances alcanzados sobre todo en el último tramo del siglo, Barrancos (2012) afirma la incompletud de los derechos de los femeninos. Las mujeres continúan teniendo escasa participación en los puestos directivos, en cargos electos de la administración pública o en el ascenso a puestos jerárquicos en el sector privado, lo cual contrasta con su capacidad como líderes y agentes de cambio (ONU Mujeres, s.f.).

En este sentido, pocas mujeres alcanzan posiciones de liderazgo, aún cuando representan la mitad del talento disponible, lo que implica una oportunidad desaprovechada para ambos sectores. Aunque se percibe una leve mejora en el tiempo, los datos revelan que las mujeres que logran sostener sus trayectorias laborales a pesar de los obstáculos experimentan una última brecha de género en el acceso a puestos de decisión. En el sector privado, la proporción de mujeres dueñas de empresas y en puestos de alta dirección sigue siendo marcadamente inferior en relación con las transformaciones positivas que se dieron en niveles de educación y en cuanto a experiencia profesional (Sucarrat, et al., 2017). De acuerdo al informe del CIPPEC, en el período bajo estudio en esta investigación, el 72% de los puestos de decisión son ocupados por varones, incluso cuando, en el resto de los puestos del sector, ellas representan el 42% de la dotación. En el sector público también se observan techos de cristal claros, ya que 6 de cada 10 funcionarios del Poder Ejecutivo, Legislativo o

Judicial de todos los niveles de gobierno son varones. De esta manera, las desigualdades de género en el mundo del trabajo limitan el crecimiento de la economía y ponen en jaque las condiciones básicas para emprender un camino de desarrollo económico inclusivo. Reducir las brechas de género se traduce en impactos positivos a nivel macroeconómico (aumento en el PBI agregado y per cápita) y microeconómico (mejoras en los rendimientos de cada empresa u organización)⁵⁷.

En este contexto, a pesar del gran número de normativas internacionales ratificadas por Argentina, aún se deben superar diversos inconvenientes para su aplicación, tales como la fragilidad institucional de los organismos para la promoción de la mujer en el interior del aparato estatal, la escasa capacidad de coordinación y de incorporación de la dimensión de género en los programas de los Ministerios, la discontinuidad de los equipos técnicos, el escaso presupuesto, los conflictos de la gestión pública, así como también las resistencias de carácter ideológico que se traducen en manifestaciones indirectas de discriminación y que han socavado la viabilidad de las acciones (Alías Lahittette, 2006). Por otro lado, a nivel interno, Argentina no cuenta con una ley de igualdad de género de carácter general, que incorpore metas y acciones de igualdad en los distintos sectores y áreas del Estado, y permita transversalizar el enfoque de género en el conjunto de políticas públicas (Rulli, 2020).

En ningún país la igualdad de género se ha convertido en la norma y aún quedan importantes disparidades por subsanar. Un importante desafío que queda pendiente para alcanzar la meta del ODS5.5 es que el Estado argentino avance en la adopción de cuotas o metas de género, tanto en el Poder Ejecutivo como en el Poder Judicial. A través de ello, no sólo se podrá visibilizar la participación de mujeres en puestos de toma de decisiones, sino también fomentar el efecto de modelo referencial. Diversos países han avanzado en los últimos años en promover gabinetes paritarios, tales como Francia, España o Canadá, y Argentina podría avanzar en este sentido (Díaz Langou et al., 2019). En el Poder Ejecutivo Nacional, el porcentaje de mujeres en el Gabinete ministerial en 2016 era muy bajo (14%) y únicamente dos mujeres lideraban carteras en áreas que tradicionalmente no eran femeninas, como Seguridad y Relaciones Exteriores. En Argentina no hubo iniciativas de conformación de gabinetes paritarios, como ocurrió en otros países de América Latina. Caminotti y Del Cogliano (2017, p. 45) resaltan que:

⁵⁷ Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. (s.f). Mujeres en el mercado de trabajo: una deuda y una oportunidad. <https://www.cippecc.org/proyecto/mujeres-en-el-mercado-de-trabajo/>

“La inexistencia de medidas de equidad y paridad en el ámbito del Poder Ejecutivo y la administración pública, y la ausencia de debate político al respecto, es sorprendente en un país con tanta experiencia en la implementación de cuotas electorales y donde la Constitución avala la adopción de acciones positivas”.

Además, los importantes déficits en relación con la presencia de mujeres en la Corte Suprema de Justicia de la Nación (con una única ministra entre sus magistrados) y la Cámara Nacional Electoral (con dos magistrados varones y ninguna mujer), sumados a las dificultades que las mujeres encuentran para ascender en cargos de la justicia federal a medida en que se asciende en las escalas jerárquicas, señalan un eje crítico para considerar cómo promover y lograr mayores grados de igualdad. De esta manera, es fundamental establecer mecanismos para garantizar la incorporación de criterios de paridad de género en la designación de magistrados en estos ámbitos (Caminotti y Del Cogliano, 2017).

En paralelo, el Estado también debería adoptar medidas de acción afirmativa en los directorios de empresas públicas, semipúblicas y cotizantes en bolsa. Para el caso de las compañías que cotizan en bolsa, es necesario modificar la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales con el fin de incorporar un artículo que estipule una proporción mínima de mujeres para ocupar los cargos. En función de la experiencia de los países que han impuesto estas métricas, se sugiere establecer un primer objetivo de llegar al 30% de representación femenina en directorios en cuatro años, e incrementar esta proporción en un 40% a los seis años. Para promover esta iniciativa, el Estado puede brindar incentivos, por ejemplo, a través del Referencial de Gestión de la Calidad Ocupacional, que entre sus requisitos incluye que las empresas indiquen la proporción de mujeres en puestos de toma de decisiones. Además, la provisión de incentivos fiscales puede fomentar la adopción de medidas concretas por parte de las empresas. Varias agencias de Naciones Unidas también cuentan con iniciativas que apuntan en esta dirección y que podrían potenciarse, como es el caso de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (Díaz Langou et al., 2019).

A la vez de sancionar estas normativas para promover la paridad y garantizar mayor participación de mujeres en los espacios de decisión en los Poderes Ejecutivo y Judicial, así como también en el ámbito privado, se deben implementar mecanismos efectivos para el monitoreo y exigibilidad de las leyes de cupo y de paridad (Rulli, 2020). Por ejemplo, se pueden implementar servicios de inspección laboral que velen por la no discriminación en el trabajo a través de mecanismos de vigilancia para asegurar la igualdad salarial entre mujeres

y varones, la ampliación de oportunidades de contratación y promoción de mujeres en espacios de toma de decisión, y el cumplimiento de la normativa laboral (Vaca Trigo, 2019).

Por otro lado, es necesario jerarquizar al INAM en un lugar más significativo de la estructura estatal que le otorgue mandato y potestad para ejercer la rectoría de los asuntos de género y la coordinación de otros ministerios. La recomendación de organismos especializados es ubicar a estos organismos en la órbita de jefatura de gabinete o presidencia de la Nación (Díaz Langou et al., 2019). Desde la toma del poder de la administración de Alberto Fernández el 10 de diciembre de 2019, a través del Decreto N° 7/2019, se creó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de Argentina, produciendo un cambio significativo en la institucionalidad de género en Argentina⁵⁸. Sin embargo, el desafío es poder generar mecanismos participativos y de consulta que incluya a las organizaciones de la sociedad civil de mujeres de todo el país, garantizar la asignación presupuestaria y la ejecución de los fondos para el funcionamiento del Ministerio, mejorar las estadísticas disponibles profundizando su desagregación e incluyendo la perspectiva de interseccionalidad e implementar una coordinación sistemática e institucionalizada entre los gobiernos federal y las provincias, a través del Ministerio y las áreas de género provinciales y municipales en todo el territorio (Rulli, 2020).

A su vez, se requiere abordar el desafío de contar con estadísticas oficiales sobre el sector privado que permitan dar seguimiento a los avances y retrocesos en materia de promoción de la mujer en la gestión empresarial (Vaca Trigo, 2019).

Aunque los gobiernos y las empresas tienen mucho que hacer para que las mujeres estén mejor representadas en los puestos de liderazgo, parte de la responsabilidad debe recaer en las propias mujeres. Estas tienen que enfrentar barreras personales, como la falta de confianza y baja autoestima para acceder a puestos de liderazgo, la cual está relacionada con la tendencia de las mujeres a considerar que tienen que cumplir con la mayoría de las competencias requeridas para una posición, sintiéndose subjetivamente subcalificadas, subestimando así sus habilidades, talento y experiencia (Sucarrat, et al., 2017).

La existencia de los planes y políticas mencionados a lo largo de esta investigación generaron avances, pero las cifras del Índice de Desarrollo de Género e Índice de Desigualdad de Género del PNUD revela que en el año 2019 Argentina el Índice de

⁵⁸ Fabiana Tuñez manifestó durante la entrevista que “el Ministerio de Género que tenemos hoy en la Argentina, es producto de la lucha y demandas del movimiento de mujeres por muchos años” (EP, agosto de 2022).

Desarrollo de Género es de 0.988 (ubicándola en el grupo de países con menor desviación en relación al Índice de Desarrollo Humano y de los países con muy alto desarrollo), y un Índice de Desigualdad de Género de 0.354, ocupando el puesto número 77 de 162 del *ranking* mundial (PNUD, 2019). Esto permite deducir que, a pesar de la intencionalidad del Estado argentino por garantizar los derechos a la igualdad de las mujeres en la legislación y política pública, no se han evidenciado cambios significativos en las cifras de estos índices en comparación al año 2015⁵⁹.

El panorama de las políticas públicas en Argentina revela un abordaje fragmentado y heterogéneo de las cuestiones de género. Frente a estas estrategias fragmentarias, son necesarias estrategias comprensivas que apuntalen la autonomía de las mujeres en el terreno público y en la esfera privada, articulando políticas de acción afirmativa y de transversalización de género en el conjunto de agencias, programas y servicios estatales (Rodríguez Gustá y Caminotti, 2011). En el caso de las políticas públicas vinculadas a la dimensión económica y laboral, en la mayoría de los casos, la situación diferencial de las mujeres no es tenida en cuenta en el diseño, en la implementación o en la evaluación de los programas. En su conjunto, la transversalización de la perspectiva de género en el Estado es, aún, una cuenta pendiente (Díaz Langou et al., 2019). Las políticas, acciones y prácticas que solo tienen en cuenta los intereses de la mitad de la población generan desequilibrios que socavan el desarrollo sostenible de un país (UNESCO, 2014).

Además de impulsar nuevas acciones, “el gran desafío es continuar trabajando en la sostenibilidad de las estrategias de igualdad de oportunidades y equidad, con foco en las personas (en especial mujeres interseccionalidad y comunidad LGTBIQ+)” (Silvana Mondino, EP, agosto de 2022). Es decir, es necesario asegurar la perdurabilidad de los esfuerzos realizados en las últimas décadas y evitar retrocesos. Las sucesivas crisis económicas, el cambio demográfico y la irrupción de las nuevas tecnologías son solo algunos de los factores que enfrentan las sociedades actuales y el efecto desestabilizador que estas producen puede poner en riesgo los avances conseguidos en materia de igualdad entre varones y mujeres. Una estrategia integral y sostenida permitirá continuar avanzando en el cierre de las brechas, pero también sostendrá aquellos logros ya conquistados a lo largo de los años, a la vez de aprovechar las nuevas oportunidades (Vaca Trigo, 2019).

⁵⁹ Argentina en 2015 revelaba un Índice de Desarrollo de Género de 0.982 y un Índice de Desigualdad de Género de 0.362, ocupando el puesto 77 en el *ranking* mundial (PNUD, 2016).

Finalmente, se debe promover una mayor difusión de las acciones que se realizan para motivar a las mujeres a seguir creciendo y atraer a otras para que formen parte de los espacios de toma de decisión. Las medidas implementadas por empresas privadas u organismos públicos, al ser difundidas, pueden extenderse a una mayor cantidad de instituciones. Además, el Estado argentino debe comunicar el compromiso que ha decidido asumir en el empoderamiento de las mujeres, tanto en el sector público como privado. Esto implica, por ejemplo, ampliar las campañas de comunicación de nuevas legislaciones o derechos.

Conclusiones

Para alcanzar la igualdad real entre mujeres y varones es clave implementar acciones positivas mediante programas, iniciativas y mecanismos internacionales que impulsen a los gobiernos a facilitar la participación de las mujeres en espacios de liderazgo, tal como establece la Agenda 2030 en el ODS5. Un ejemplo de ello es el diseño de un marco legal e infraestructura que promueva la participación de las mujeres en igualdad de condiciones.

En este sentido, es imprescindible analizar las legislaciones vigentes para poder modificar aquellas que podrían tratar a las mujeres de manera diferente, generando obstáculos en la participación de la vida política y económica. A nivel internacional, Argentina ha suscripto y ratificado numerosos tratados internacionales en los que se compromete a intervenir en la prevención y reparación de las desigualdades de género y avanzar hacia una igualdad sustantiva (Rulli, 2020), como la Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer (1961), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), la CEDAW (1979), Pacto de San José de Costa Rica (1985), la Convención de Belém do Pará (1994), la Plataforma de Beijing (1995), el Consenso de Brasilia (2010), el Consenso de Santo Domingo (2013), el Compromiso de Brisbane (2014), la Estrategia de Montevideo (2016) y Consenso de Santiago (2019). A su vez, estos son completados por un amplio catálogo normativo de convenios de la OIT, entre los que se destacan el Convenio N° 100 sobre igualdad de remuneración (1951), el Convenio N° 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación (1958), el Convenio N° 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981), el Convenio N° 183 sobre la protección de la maternidad (2000) y el Convenio N° 190 contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Más allá de sus aspectos particulares, estos acuerdos internacionales han creado un consenso y marco de acción internacional que ha permitido lograr avances notables para subsanar las disparidades de género (UNESCO, 2014). A nivel nacional, en lo que respecta al sector público, Argentina ha sido pionera en el mundo en la implementación de la Ley de Cupo Femenino y también ha implementado la Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política desde el año 2019. Además, la Constitución Nacional de 1994 ha incorporado al ordenamiento expresiones claras en torno a la igualdad entre hombres y mujeres en los distintos aspectos de sus vidas, pero aún persisten desigualdades. En el ámbito económico, la legislación plantea desde una orientación protectora el principio de no discriminación en la Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo, así como también promueve el trabajo de las mujeres mediante el Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral, y la Ley N°

24.828 reconoce el trabajo de las amas de casa y las incorpora al sistema de jubilaciones y pensiones. Asimismo, la Ley N° 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres se ocupa tanto de la discriminación laboral como de la eliminación de la violencia política. En este sentido, Argentina dispone de un marco normativo nacional sólido, en cumplimiento con los compromisos internacionales asumidos, pero aún quedan pendientes la eliminación de barreras estructurales que implican las leyes y también de los obstáculos informales (estereotipos y roles) de género.

Los datos recolectados en el primer capítulo de esta investigación exponen las dificultades que enfrentan las mujeres al momento de acceder posiciones claves en la toma de decisión y ejercicio del poder político. El Estado ha contribuido con el avance de la agenda de género, ampliando el espectro de los problemas de política a discutir, con estrategias colaborativas y sentando precedentes para mejorar la aceptación de la mujer en posiciones de liderazgo (Kenny, 2019). De esta manera, durante el periodo analizado (2015-2019) la representación de las mujeres en el Poder Ejecutivo y en el Poder Judicial ha sido escasa, mientras que en el Poder Legislativo es donde más ha aumentado. Es por ello que las acciones afirmativas constituyeron, y actualmente continúan constituyendo, una herramienta de acceso de las mujeres a las instituciones y de participación en los procesos de toma de decisión política, que garantizaron su mayor presencia numérica en las jerarquías (Rodríguez Gustá, 2008). Sin embargo, a pesar de los avances, en Argentina la subrepresentación de las mujeres en la política todavía es un hecho sistemático y transversal a los tres poderes (Kenny, 2019), producto del sistema de organización social patriarcal.

En relación a la situación de la participación de las mujeres en el sector privado, los datos relevados muestran que aumentó su participación laboral, aún en un contexto de caída del empleo formal, pero que las disparidades de género siguen siendo considerables, ya que se mantiene la tradicional división sexual del trabajo. Aunque entre el año 2015 y 2019 las mujeres representaban más del 40% de la población activa (INDEC, 2015; INDEC, 2019), siguen tropezando con brechas de ingresos, y barreras para el acceso a puestos directivos (OIT, 2019). Además, a pesar de contar con mayores niveles educativos en comparación con los varones, en términos generales las mujeres solo alcanzan el 36% de los cargos de dirección y jefaturas, frente al 64% de los varones. Por otro lado, las propietarias del capital mayoritario de una empresa solo representan el 7,9% (Rulli, 2020).

Entre las dimensiones fundamentales inherentes al estado de ciudadanía se encuentra el acceso a las más diversas actividades económicas, a la dirección de esas actividades, a la conducción de instituciones públicas y privadas. Sin embargo, dichas actividades están vedadas en buena medida a las mujeres en la Argentina (Barrancos, 2012) y en función de los datos analizados, tanto en el sector público como privado, se observa el fenómeno de la segregación vertical y el techo de cristal que enfrentan las mujeres con calificación y experiencia para acceder a puestos jerárquicos (D'Alessandro, 2016). De esta manera, los datos emanados de la realidad y las estadísticas de participación de las mujeres en ambos sectores de Argentina muestran que se está lejos de alcanzar una igualdad sustantiva, más allá de la igualdad de derecho.

En el segundo capítulo se identificaron los programas de género y las acciones implementados por organizaciones internacionales, para alcanzar la meta 5 del ODS5 en Argentina, durante el período de 2015 a 2019. Los programas y acciones descritos pretendieron contribuir a alcanzar el ODS5.5 en los cargos del sector público. Entre los implementados por organizaciones internacionales, se destaca el Programa ATENEA-Mecanismo para acelerar la participación política de las mujeres, que se centró en la recolección de información sobre la situación de Argentina en relación al índice de paridad política, con un puntaje global promedio de 44,7⁶⁰ sobre 100. Por otro lado, el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) también permitió la producción de datos y la generación de información desagregada por género, con el objetivo de elaborar diagnósticos más precisos con los que mejorar las políticas públicas. El PIOD impulsó acciones concretas que impactan en el marco legal y promueven la autonomía en la toma de decisiones, como la incorporación de más mujeres en espacios de toma de decisión y la creación de estructuras de monitoreo de la igualdad (Observatorio Paridad de Género) que son necesarias para el efectivo cumplimiento a las acciones positivas. Además, se destaca la creación del INAM, y la sanción de normativas como la Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, la Ley Micaela y la incorporación de la violencia política y pública en la Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres. Dichos programas, políticas y leyes constituyen una condición necesaria para fomentar el avance de la igualdad de género en Argentina.

⁶⁰ Argentina no obtuvo el máximo puntaje en ninguna de las dimensiones del índice, aunque en algunas (dimensión de Cuota/Paridad, dimensión Compromisos Nacionales con la Igualdad en la Constitución y el Marco Legal, dimensión Poder Legislativo) está mejor posicionada que en otras (dimensión Poder Ejecutivo y dimensión Poder Judicial).

En el sector privado, los programas y acciones implementados por organizaciones en el período analizado, como el Programa Ganar-Ganar, se focalizaron en reforzar las capacidades de las mujeres, desarrollar planes de acción en empresas para fortalecer la carrera de las mujeres, compartir conocimiento y buenas prácticas entre las compañías, generar cooperación entre empresas lideradas por mujeres y establecer mecanismos de financiación para apoyar negocios liderados por mujeres. Por otro lado, a nivel nacional, se observa que las acciones de empoderamiento económico que contempla el PIOD se centraron en la igualdad en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo; el acceso a recursos productivos para el emprendimiento; y la conciliación y corresponsabilidad en la vida personal, familiar y laboral. Para ello, se promovió un sistema de gestión de calidad ocupacional (SIGECO) y el desarrollo de capacitaciones y servicios financieros a mujeres. Estas acciones pretenden complementar las medidas legales que buscan la igualdad en el trabajo, como fue la Ley de Equidad de Género que no logró el consenso legislativo para su aprobación.

De este modo, en el tercer capítulo se observa que durante los últimos años los gobiernos y las organizaciones internacionales han desplegado esfuerzos concertados a fin de formular y aplicar políticas capaces de crear un ambiente más justo y equilibrado. Las políticas públicas son herramientas mediante las cuales el Estado puede cumplir su obligación de garantizar todos los derechos sin discriminaciones de género. Por lo tanto, su adecuada formulación en concordancia con los estándares internacionales de derechos humanos y con la Agenda 2030 es un paso imprescindible para alcanzar la igualdad sustantiva de género.

En función de los avances alcanzados producto de los programas y acciones implementadas ha sido evidente que las iniciativas se han centrado en la recolección de información, la formalidad y la implementación de acciones positivas. No obstante, dichas medidas han encontrado limitaciones al no abordar las causas sustantivas de las brechas de participación y acceso a los derechos consagrados, por lo que se pueden remarcar desafíos pendientes como la sanción de una Ley de Igualdad, estadísticas oficiales sobre el sector privado, medidas de acción afirmativa en los directorios de empresas y en el acceso de las mujeres al Poder Ejecutivo y Judicial, la sostenibilidad de los esfuerzos realizados y la difusión de las acciones que se realizan para motivar a las mujeres a seguir creciendo y atraer a otras para que formen parte de los espacios de toma de decisión.

Así, se requieren nuevos programas y acciones en pos de promover la participación de las mujeres que, además de los gobiernos, involucren al sector privado, el cual es a la vez responsable y beneficiario de los efectos de una mayor igualdad. Además, en el camino para alcanzar mayor igualdad, se deben tener en cuenta las necesidades de la comunidad LGBTIQ+, y su inclusión en el sistema de Naciones Unidas, con el propósito de crear conciencia, afianzar las alianzas y aumentar las expectativas con respecto a las políticas y los programas para alcanzar la igualdad de géneros y los estándares de la Agenda 2030 a futuro.

Las teorías feministas, que fueron transversales a toda la investigación, se proponen “insertar en la agenda internacional el tema de la mujer, toda vez que el sistema internacional se presenta cada vez más difuso” (Villaruel Peña, 2007, p. 72). Cualquier forma de discriminación de género es una negación de los derechos humanos, y por tanto, un obstáculo al desarrollo humano. Afrontar este reto es una tarea que involucra a los Estados-Nación e incita a otros actores internacionales, como las organizaciones internacionales, a cooperar para generar un cambio a escala global.

Referencias

- Alías Lahittette, M. E. (2006). *Género y trabajo: Reflexiones acerca del lugar de la mujer en el mercado de trabajo argentino*. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de La Plata]. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.511/te.511.pdf>
- Ámbito. (8 de marzo de 2017). *Crean el Centro de Desarrollo Económico de la Mujer*. <https://www.ambito.com/economia/crean-el-centro-desarrollo-economico-la-mujer-n3-975176>
- Archenti, N. (2004). *Género y ciudadanía. Impacto de las cuotas para mujeres en el congreso argentino*. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Buenos Aires. <http://cdsa.aacademica.org/000-045/212.pdf>
- Archenti, N. (2008). La (des)igualdad de oportunidades, en Oniszczyk, G. *Mujeres y Política: derechos, igualdad y violencia en la Argentina*. (pp. 20-25). Buenos Aires, Fundación CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1855.pdf>
- Avolio, B. E. y Di Laura, G. F. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la CEPAL* (122), 35-62. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42031/1/RVE122_Avolio.pdf
- Barbé, E. (1995). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Tecnos.
- Barrancos, D. (2010). *Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos*. Sudamericana. <https://apdh.org.ar/sites/default/files/2020-10/Dora%20Barrancos%20-%20Mujeres%20en%20la%20sociedad%20argentina.pdf>
- Barrancos, D. (2012). Género y Ciudadanía en la Argentina. *Iberoamericana – Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 41(1-2), 23–39. <http://doi.org/10.16993/ibero.45>
- Barrancos, D. (2016). *Mujeres en la Argentina. Movimientos y derechos*. Labrys. <https://www.labrys.net.br/labrys29/monde/dora.htm>
- Barry, C. (2011). *Eva Perón y la organización política de las mujeres*. Universidad del CEMA. <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/453.html>

- Benavente, M. C. y Valdés, A. (2014). *Políticas públicas para la igualdad de género. Un aporte a la autonomía de las mujeres*. Libros de la CEPAL, N° 130. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/37226>
- Bianco, M. y Winocur, M. (2015). *A 20 años de la Plataforma de Acción de Beijing: para América Latina y el Caribe objetivos estratégicos y esferas de preocupación*. Documento Regional de la Sociedad Civil Beijing+20 América Latina y el Caribe. <http://www.feim.org.ar/pdf/BEIJING20-esp.pdf>
- BICE. (19 de marzo de 2019). *Mujeres que lideran*. [Diapositiva de PowerPoint]. Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). <http://www.redcame.org.ar/archivos/Mujeres%20que%20Lideran.pdf>
- Bidegain Ponte, N. (2017). La Agenda 2030 y la Agenda Regional de Género: Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe. *Serie Asuntos de Género (143)*, 1-76, CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41016-la-agenda-2030-la-agenda-regional-genero-sinergias-la-igualdad-america-latina>
- Brown, J. (2008). De la institucionalización de los asuntos de las mujeres en el Estado Argentino y algunos de los avatares, entre los ochenta y los noventa. *Revista Mora*, 14 (2) 87-100.
- Caminotti, M. y Del Cogliano, N. (2017). *La paridad política en Argentina: avances y desafíos*. Ilustrada. UNDP. <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/la-paridad-pol%C3%ADtica-en-argentina-avances-y-desaf%C3%ADos>
- Canelo, P. V. (2021). Género y poder en Argentina. Las elites ejecutivas de Fernández de Kirchner, Macri y Fernández. *América Latina Hoy*, 87, 127–150. <https://doi.org/10.14201/alh.23821>
- Carvallo Ponce, P. (2006). Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales. La identidad femenina en el discurso de las organizaciones internacionales. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 2 89-100. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63320306>
- CEPAL. (2017a). *Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Naciones Unidas.

- CEPAL. (2017b). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo*. Serie Observatorio de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/41014>
- Cook, R. y Cusack S. (2009). *Gender Stereotyping: Transnational Legal Perspectives*. University of Pennsylvania. https://www.law.utoronto.ca/utfl_file/count/documents/reprohealth/estereotipos-de-genero.pdf
- D'Alessandro, M. (2016). *Economía feminista. Cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)*. Sudamericana.
- D'Alessandro, M.; Brosio, M.; Guitart, V.; y Rodríguez Rey, S. (4 de enero de 2016). Mujeres, participación política y poder: desafíos hacia una nueva forma de construcción política. *Ecofeminista*.
- Díaz Langou, G.; de León, G; Florito, J.; Caro Sachetti, F.; Biondi Rodríguez, A.; y Karczmarczyk, M. (2019). *El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos*. Fundación CIPPEC. <https://www.cippec.org/publicacion/el-genero-del-trabajo/>
- Echebarria, M. C. y Larrañaga Sarriegui, M. (2004). La igualdad entre mujeres y hombres: una asignatura pendiente. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50),11-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405002>
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) y Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP). (2020). *Presupuesto y género. Análisis de la Ejecución del Presupuesto 2019*. <https://www.ela.org.ar/a2/objetos/adjunto.cfm?aplicacion=APP187&cnl=87&opc=53&codcontenido=4187&codcampo=20>
- Espino, A. (2012). Perspectivas teóricas sobre género, trabajo y situación del mercado laboral latinoamericano, en Esquivel, V., (coord.) *La economía feminista desde América Latina: una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región*. (pp.190-246). ONU Mujeres. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2012/6/la-economia-feminista-desde-america-latina>

- Fraser, N. (1997). *Iustitia Interrupta. Reflexiones críticas desde la posición postsocialista*. Siglo del Hombre, Universidad de los Andes.
- García Garnero, M. (2017). Deshacer el sexo. Más allá del binarismo varón-mujer. *Revista Internacional de Éticas Aplicadas* (25), 253-263.
- Gastiazoro, M. E. (2013). *Género y trabajo: mujeres en el poder judicial*. Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/cea-unc/20161116032848/pdf_1199.pdf
- Gerbardo, S. (2020). *Un breve resumen de la conquista de derechos laborales de las mujeres en la historia*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/un_breve_resumen_de_la_conquista_de_derechos_laborales_de_las_mujeres_en_la_historia.pdf
- Gobierno de la República Argentina. (11 de marzo de 2019). *Mujeres Líderes - Nuevo Programa de Mentoreo en Modernización*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mujeres-lideres-nuevo-programa-de-mentoreo-en-modernizacion>
- Gobierno de la República Argentina. (02 de agosto de 2019). *Reconocimiento y entrega de diplomas para Mujeres Líderes*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/reconocimiento-y-entrega-de-diplomas-para-mujeres-lideres>
- Gorza, A. y Valobra, A. M. (2018). ¿Mujeres modernas para la modernización política? Prácticas y debates sobre la participación de las mujeres en la política, 1955-1966. *Avances del Cesor*, (15) 19, 129-153. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/87124>
- Hausmann, R.; Tyson, L. D.; Schwab, K.; Samans, R.; Zahidi, S.; Bekhouche, Y.; Padilla Ugarte, P. y Ratcheva, V. (2015). *The Global Gender Gap Report 2015*. World Economic Forum. <https://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>
- Heller, L. y Cortes, R. (2000). *El empleo femenino en los noventa ¿nuevos escenarios, nuevas ocupaciones? El caso argentino*. Flacso.
- Heller, L. (2004). La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 94-125. http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/265/1/La_especificidad_de_los_liderazgos.pdf

- Honorable Cámara de Diputados de la Nación. (2017) *Género y Labor Legislativa: el rol de las mujeres legisladoras en la HCDN. Estudio Preliminar*.
https://www4.hcdn.gob.ar/genero/_pdf/Genero_y_labor_legislativa.pdf
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación. (2019). *Informe Ley “Micaela” N° 27.499*.
https://www4.hcdn.gob.ar/archivos/genero/archivos/informe_ley_micaela.pdf
- INAM. (2019a). *Informe Nacional sobre el Avance en la Aplicación de la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Presidencia de la Nación Argentina.
https://www.cepal.org/sites/default/files/argentina_em_2019.pdf
- INAM. (2019b). *Informe Argentino de Actualización 2019. Estrategia de Montevideo. Ejes para la implementación de la Agenda Regional de Género en el marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Presidencia de la Nación Argentina.
https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/informe_argentina.pdf
- INAM y Ministerio de Salud y Desarrollo Social. (2018). *Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos*. Presidencia de la Nación Argentina.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/texto_pioid.pdf
- Kanter, R. (1977). *Men and Women in Corporations*. Nueva York, Basic Books.
- Kenny, H. (2019). *Democracia Paritaria: Mapa de Género en la Política Argentina 2020*. Observatorio Electoral Argentino (OEAR), CIPPEC.
<https://oear.cippec.org/novedades/democracia-paritaria-mapa-de-genero-en-la-politica-argentina-2020/>
- Keohane, R. (1984). *After Hegemony. Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton University Press.
- Keohane, R. y Nye, J. (1988). *Poder e interdependencia. La política mundial en transición*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Lamas, M. (2003). *Género: complejidad y claridad*.
https://americalatina genera.org/wp-content/uploads/2014/04/doc_202_genero-claridad-complejidad.pdf
- Levín, S. (2013). El género en las políticas públicas: ¿una opción o una obligación? *Revista Cátedra Paralela* 10, 40-64.
<https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/4980/Lev%C3%ADn.pdf?sequence=3>

- Locher, B. (1998). Las relaciones internacionales desde la perspectiva de los sexos. *Revista Nueva Sociedad* 158, 40-65. https://nuso.org/media/articles/downloads/2724_1.pdf
- Lopreite, D. y Rodríguez Gustá, A. L. (2021). Feminismo de Estado en la Argentina democrática (1983-2021): ¿modelo aspiracional o realidad institucional?. *Revista SAAP*, 15(2), 287-311. <https://dx.doi.org/10.46468/rsaap.15.2.a2>
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Informe de gestión 2015-2019*. Presidencia de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ministerio_de_produccion_y_trabajo_-_informe_de_gestion_2015-2019.pdf
- Miranda, A. (2009). Educación secundaria, desigualdad y género en Argentina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* (15), 45, 571-598. <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v15n45/v15n45a10.pdf>
- Mora Cuervo, R. A. (2021). Políticas de empoderamiento político y económico de las mujeres. Análisis comparativo de dos políticas públicas para la igualdad de género en Argentina y en Colombia. Trabajo final de Maestría. Universidad Nacional de la Plata. Maestría en Derechos Humanos. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/119740/Documento_completo.2b.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nari, M. M. A. (2002). Maternidad, política y feminismo. En Ini, M. G., Gil Lozano, F., Pita, V. S. (eds.) *Historia de las mujeres en la Argentina*. Tomo II, Siglo XX. Taurus. <http://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/8284>
- OCDE. (2017). *Economic Policy Reforms 2017*. Going for Growth. Country Note for Argentina. <http://www.oecd.org/eco/growth/Going-for-Growth-Argentina-2017.pdf>
- Oficina de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (OM/CSJN). (2019). *Mapa de género de la justicia argentina*. <https://om.csjn.gob.ar/consultaTalleresWeb/public/documentoConsulta/verDocumentoById?idDocumento=70>
- ONU Mujeres. (2019). Aportes de la República Argentina relativa a la implementación de la resolución A/RES72/234 “Mujeres en el desarrollo” <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/A-74-279-Submission-Argentina-es.pdf>

- ONU Mujeres. (s.f). *Liderazgo y participación política*.
<https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias 2016*. Resumen ejecutivo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457094.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Argentina*.
https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_714794/lang--es/index.htm
- Pacto Global Red Argentina. (s.f.). *Uniendo empresas por un mundo mejor: nuestra propuesta de valor 2022*. Recuperado el 7 de julio de 2022 de <http://pactoglobal.org.ar/>
- Pautassi, L. (2011). La igualdad en espera: el enfoque de género. *Lecciones y Ensayos* (89), 279-298. <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/89/pautassi-laura-la-igualdad-en-espera-el-enfoque-de-genero.pdf>
- PNUD. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015. Trabajo al servicio del desarrollo humano*. <https://www.undp.org/es/publications/informe-sobre-desarrollo-humano-2015>
- PNUD. (2019). *Informe sobre desarrollo humano 2019. Más allá del Ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente, desigualdades en el desarrollo humano en el siglo XXI*. Índices de Desarrollo Humano en Argentina.
- PNUD y Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2015) *Argentina: Informe final 2015. Objetivos de Desarrollo del Milenio. Un Camino hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_final_2015_0.pdf
- Pujó, S. (2008). Herramientas teóricas para la incorporación de una perspectiva de género en el diseño de políticas públicas, en Oniszczuk, G. *Mujeres y Política: derechos, igualdad y violencia en la Argentina*. (pp. 6-12). Editorial Buenos Aires, Fundación CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1855.pdf>
- Ripoll, A. (2007). La Cooperación Internacional: Alternativa Interestatal en El Siglo XXI. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 2 (1), 67-83.
<https://www.redalyc.org/pdf/927/92720104.pdf>

- Rodríguez Gustá, A. (2008). Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Revista Temas y Debates*, 16, 109-129. <https://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/1546>
- Rodríguez Gustá, A. y Caminotti, M. (2011). Políticas públicas de equidad de género: las estrategias fragmentarias de la Argentina y Chile. *Revista Publicación de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP)*, 4 (1), 85-110. Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez Gustá, A. y Madera, N. (2014). Dimensiones colectivas, relacionales y supranacionales en la construcción de una agenda legislativa de Derechos Humanos de mujeres en América Latina. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 23 (2), 37-64. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-499X2014000200003
- Rodenberg, B. (1997) Mujeres, medio ambiente y desarrollo: ¿tema de moda, no-tema, tema de la ONU?. *Economía, Sociedad y Territorio*, 1(2), 407-426. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11110208.pdf>
- Rulli, M. (2020). *Perfil del País según Igualdad de Género*. ONU Mujeres. https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/PPIG_Argentina-fn_ESP_2020.pdf
- Scott, J. W. (1990). El género, una categoría útil para el análisis histórico, en Amelang, J. y Nash, M. *Historia y género: las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea*. (pp. 23-58).
- Souto Zabaleta, M. (2002) *La periferia de la teoría y la teoría desde la periferia. Aproximaciones críticas en la teoría de las relaciones internacionales*. https://drive.google.com/file/d/0B637k_n5waBpMmRINTIkMGEtN2NkYS00ZjRILTgxMzgtNDlmMjc5MWY0NDg2/view
- Sucarrat, M. J., Corradi Bracco, C., Argoitia, J. M., Giordano, N. M. (2017). *Guía de género para empresas hacia la paridad*. Red de Empresas por la Diversidad (R.E.D.), Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/10860>
- Tickner, J. y Sjoberg, L. (2011). *Feminismo y Relaciones Internacionales: Conversaciones sobre el Pasado, Presente y Futuro*. Routledge.

- UNESCO. (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo. Manual metodológico*. https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf
- Unión Interparlamentaria. (2017) *Plan de acción para los parlamentos sensibles al género*.
- Vaca Trigo, I. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. *Serie Asuntos de Género (154)*, 1-72. CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/44408>
- Valobra, A. M. (2008) *Feminismo, sufragismo y mujeres en los partidos políticos en la Argentina de la primera mitad del siglo XX*. <https://doi.org/10.4000/amnis.666>
- Varela, N. (2008). *Feminismo para principiantes*. Barcelona. Ed B, S. A.
- Vidal, V. (2019). *Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina. Programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio”*. ONU Mujeres. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/04/argentina-buenas-practicas-empresas-weps-ganar-ganar#view>
- Vidal, V. (2021). *Impacto del programa Ganar-Ganar en Argentina. Un salto hacia la igualdad de género en el sector privado*. ONU Mujeres. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/10/impacto-del-programa-ganar-ganar-en-argentina#view>
- Villarroel Peña, Y. (2007). Los aportes de las teorías feministas a la comprensión de las relaciones internacionales. *Politeia*, 30 (39), 65-86. Universidad Central de Venezuela.

Anexo I: Entrevistas

Entrevista a Fabiana Tuñez: Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de las Mujeres (INAM)

Fecha: 1° de Agosto de 2022

Duración: 35:02 minutos

Modalidad: vía Zoom

Entrevistadora: Picia, Florencia

-Entrevistadora: Teniendo en cuenta la evolución e incremento de la participación de la mujer a lo largo de los años: ¿Cuál es su opinión sobre el acceso a los puestos de toma de decisión de las mujeres en el sector público argentino, tanto en el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial? ¿Y en el acceso a puestos de dirección/decisión y propiedad de empresas del sector privado en Argentina?

-Fabiana Tuñez: La realidad es que, aunque se ha avanzado mucho en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión del sector público en Argentina, todavía les cuesta mucho a las mujeres llegar a determinados lugares. La composición del Ejecutivo nacional hoy en día ha retrocedido, por lo que queda demostrado que la igualdad real aún está lejos. Esto se debe fundamentalmente a que los partidos políticos y la mesa chica están compuestos por varones, lo cual genera que a las mujeres se nos haga mucho más difícil acceder a determinados puestos y cargos. En materia legislativa, con la ley de paridad, se garantiza la participación equitativa, mientras que en los otros ámbitos estamos lejos de que eso ocurra.

La queja de todas las mujeres, de los diferentes sectores (privado, gremial, público) es la misma, porque viven la misma realidad, aunque hay posiciones políticamente correctas en el discurso. En las empresas privadas han permitido que algunas mujeres lleguen a puestos de gerencia, pero no se está ni cerca de la paridad. En nuestro país existe una diferencia muy grande entre lo que ocurre en las grandes ciudades, y lo que ocurre en otras provincias, donde la igualdad real no se da. Esto se observa especialmente a la hora de generar nuevos liderazgos.

Considero que en Argentina no podemos tener las agendas de los países nórdicos porque estamos muy lejos de la igualdad real y de lograr superar las desigualdades estructurales. Aunque hemos avanzado, aún falta mucho, por lo que hay que redoblar los esfuerzos. En

relación a las desigualdades, éstas se observan especialmente en el acceso a la educación, ya que en las escuelas secundarias la deserción se da mayoritariamente en mujeres.

Durante el período en que a mí me tocó estar dentro del Poder Ejecutivo, se hicieron grandes esfuerzos para ampliar el número de mujeres en los cargos de decisión, no sólo para incrementar la cantidad de mujeres, sino que se les otorgaron mayores prerrogativas políticas para que pudieran influir en las políticas públicas del gobierno. Ejemplo de ello fue el diseño del primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos, donde participaron absolutamente todos los ministerios. También se apostó a la implementación de la Ley Micaela, sumamente importante para la formación de todos los funcionarios de la administración pública en los 3 poderes del Estado, la cual constaba de una capacitación virtual que tenía una duración de 5 horas, con una evaluación final para comprobar los conocimientos adquiridos durante el curso. Se trabajó en conjunto con otros ministerios, aportando en conjunto a la construcción del plan y de la capacitación de la ley. En este marco, también se sumaron muchos compañeros varones, lo cual generó un proceso de deconstrucción real.

En el período de 2015 a 2019, la agenda de género no fue un anuncio o una foto, sino que fue un compromiso asumido por el ejecutivo, y fue prioridad en la agenda de la política de Estado, lo cual fue un orgullo para mí como feminista. En las reuniones de gabinetes se discutían temas vinculados al género, que fueron muy importantes para lograr avances.

Durante mi gestión, yo estuve primero al frente del Consejo Nacional de las Mujeres (CNM), un organismo desdibujado e inexistente, pero yo le planteé a la Ministra de Desarrollo Social, Carolina Stanley, y al Presidente de aquel entonces, Mauricio Macri, poder jerarquizar el CNM, para poder pasar a una instancia superior como fue el Instituto Nacional de las Mujeres (INAM), un organismo descentralizado con manejo de presupuesto, a diferencia del CNM que no tenía manejo de presupuesto y dependía de la aprobación del Consejo de Políticas Sociales, lo cual limitaba su accionar. Se logró la jerarquización, de una manera pausada y sin grandes estridencias, pero que generó el primer paso para lograr el Ministerio de Género que tenemos hoy en la Argentina, el cual es producto de la lucha y demandas del movimiento de mujeres por muchos años.

-Entrevistadora: Entre los programas nacionales se llevaron adelante desde el INAM para incrementar la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en los cargos del sector público y privado, se destaca el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD). Particularmente, quería consultarte sobre el Observatorio de Paridad de Género y el Programa FOGEN.

-Fabiana Tuñez: En relación a los planes nacionales implementados durante el periodo, el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos fue clave. El Plan fue monitoreado por el BID, ya que excedía nuestra gestión, y se realizó una presentación en Casa de Gobierno donde se evaluaba la primera etapa de implementación. Específicamente, el Observatorio de Paridad de Género fue conformado, y durante las elecciones de 2019 el Observatorio trabajó en conjunto con la Defensoría del Pueblo de CABA y la organización ELA para realizar el relevamiento de las listas de candidatos y comprobar si efectivamente se cumplía con la ley de paridad. El resultado arrojó que esto ocurría en casi todos los casos, salvo en dos listas. A pesar de ello, la gran mayoría de las listas estaban encabezadas por varones, por lo que las mujeres seguían en una posición de desventaja. Por otro lado, el Programa FORGEN, que buscaba incorporar mujeres a sectores masculinizados, desde el INAM se llegó a preparar los contenidos teóricos correspondientes a las capacitaciones, que debían implementarse a partir de marzo del año 2020.

-Entrevistadora: ¿Qué otros programas nacionales se llevaron adelante desde el INAM para incrementar la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en los cargos del sector público y privado?

-Fabiana Tuñez: El INAM se dedicó muy fuertemente a abordar la erradicación de la violencia de género, lo cual era la prioridad del gobierno, ya que había un femicidio cada 30 horas y se logró reducirlo a un femicidio cada 32 horas, lo cual sigue siendo mucho. Mauricio Macri solicitó darle prioridad a la prevención y asistencia de la violencia, ya que podemos hablar de igualdad de oportunidad si se logran resolver estas cuestiones. El plan de violencia se implementó en un 85%, lo cual es un índice alto en relación a lo que suele ocurrir normalmente.

También se realizó un ciclo Formador de Formadores para capacitar a mujeres lideresas en materia de derechos en cada una de las provincias. Un trabajo de base, teniendo como norte los programas implementados en España, que se convirtieron en política pública y lograron reducir los índices de feminicidio en un 50% y avanzaron en políticas de igualdad. En nuestro país se necesita una política pública constante por lo menos durante 20 años.

Además, otra de las cuestiones vinculadas al fortalecimiento de las mujeres tuvo que ver con el trabajo en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social para modificar curriculas educativas, para poder educar a varones y mujeres teniendo en cuenta las 3 autonomías del PIOD. El Programa EDUCAR dependía del Ministerio de Educación pero se trabajó en conjunto con el INAM. Además, se llevó adelante el Plan de Primera Infancia, con

perspectiva de género.

Desde el INAM se dio prioridad a la accesibilidad de las mujeres a los derechos. No hubo algún programa específico para promover la participación de mujeres en el sector privado, porque las urgencias eran otras. No alcanzan los 4 años para poder abordar todos los problemas que enfrentan las mujeres, porque había cuestiones básicas como la educación que no estaban garantizadas.

-Entrevistadora: ¿Qué programas internacionales se implementaron entre 2015 y 2019 en Argentina para incrementar la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en los cargos del sector público y privado?

-Fabiana Tuñez: Tanto el Programa ATENEA como el Programa Ganar-Ganar fueron los programas principales que se implementaron durante el período de la gestión de Mauricio Macri. En este sentido, se logró que ONU Mujeres volviera a tener sede en Argentina. Además, hubo otros programas internacionales como la iniciativa Spotlight que se abocaron a la problemática de los femicidios.

De esta manera, se logró volver a insertar a Argentina en la agenda de Naciones Unidas, dejamos de relacionarnos sólo con algunos países, como volvió a ocurrir con el gobierno actual. Nos comprometimos con la Agenda 2030, que era parte de los objetivos del gobierno de Mauricio Macri.

Además, el INAM estuvo involucrado en las Mesas de Diálogo y Trabajo que se desarrollaron en las diferentes provincias a través del Programa Ganar-Ganar. El Instituto también participó en el foro del G20 en Argentina, con diferentes Ministerios que eran parte del Programa Ganar-Ganar.

-Entrevistadora: Desde su perspectiva como feminista y directora del INAM ¿qué desafíos cree que quedaron pendientes?

-Fabiana Tuñez: Varios, ya que con cuatro años de gestión no alcanza para afrontar todos los cambios que son necesarios para lograr una igualdad real. Desde “Las Julietas” estamos trabajando en una estrategia 2023-2030 a largo plazo y nacional, teniendo en cuenta las 3 autonomías del PIOD y como línea de base las acciones que se realizaron durante la gestión. Por ello, definir una estrategia federal e integral es el principal desafío para que cuando se hagan políticas públicas no estén focalizadas en las grandes ciudades, sino que tengan en cuenta toda la realidad del país.

Entrevista a Silvana Mondino: consultora de ONU Mujeres Argentina

Fecha: 17 de Agosto de 2022

Modalidad: escrita

Entrevistadora: Picia, Florencia

-Entrevistadora: Teniendo en cuenta la evolución y el incremento de la participación de la mujer en Argentina a lo largo de los años: ¿Cuál es su opinión sobre el acceso a los puestos de toma de decisión de las mujeres en el sector público argentino, tanto en el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial? ¿Hubo un incremento de la participación de las mujeres en estos espacios de poder durante el período 2015-2019?

-Silvana Mondino: Si bien observamos un incremento en la participación de las mujeres en el ámbito laboral, aún existen retrocesos a la hora de analizar la ubicación de éstas en la estructura organizacional. En los ámbitos que mencionás, nuestro país cuenta con iniciativas, denominadas “discriminaciones positivas”, que promueven el acceso de la mujer dentro de esos ámbitos (por ejemplo, la Ley 24.012 de cupo femenino y la Ley 27.412 de paridad de género, entre otras). Si bien son necesarias para resquebrajar “techos de cristal”, en mi opinión, no son suficientes. Es necesario promover y generar las condiciones dentro de las organizaciones -y su *fit* cultural – a través del diseño e implementación de estrategias y planes de incorporación de la temática. Tomando de referencia al Sector Público Nacional, aún existe brecha de género en la participación de las mujeres en cargos de alta dirección pública y autoridades superiores. Correlacionando negativamente: a mayor jerarquía del cargo dentro de la pirámide, menor presencia de mujeres ocupando ellos.

-Entrevistadora: ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de las mujeres de acceder a los puestos de decisión/dirección y propiedad de las empresas argentinas?

-Silvana Mondino: Si se observan las pirámides organizacionales de las empresas, los varones ocupan en mayor número que las mujeres cargos de poder y toma de decisión. De allí que sea tan necesario diseñar e implementar acciones para que más mujeres accedan -y permanezcan- a cargos de poder y liderazgo.

-Entrevistadora: ¿Qué programas, acciones e iniciativas han implementado ONU Mujeres u otros organismos internacionales para incrementar la participación e igualdad de oportunidades de liderazgo de las mujeres en los cargos del sector público y privado durante el período de 2015 y 2019 en Argentina?

-Silvana Mondino: Entre las iniciativas y programas que puedo destacar durante el período de 2015 a 2019 se encuentran: Pacto global de Argentina (iniciativa de responsabilidad social corporativa con más de 800 participantes y con presencia en 20 provincias), el Programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio” (implementado desde la Oficina de ONU Mujeres en Argentina a partir de 2018) y la Iniciativa de paridad de género del BID para identificar y reducir las barreras que impiden que las mujeres puedan acceder a las oportunidades laborales en igualdad de condiciones. En 2017, la Jefatura de Gabinete de Ministros de Argentina puso en marcha la implementación de dicha iniciativa.

Por otro lado, es importante resaltar el marco normativo nacional e internacional que posee Argentina. El artículo primero de la Declaración Universal de los Derechos Humanos versa sobre la igualdad en dignidad y derechos de todos los seres humanos, y agrega que “todas las personas tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.” Sin lugar a dudas, este artículo debería constituirse en el punta pie inicial para la construcción del Plan de Igualdad de Oportunidades. Desde luego que la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), sancionada en 1979, es clave para el diseño, ya que se ha marcado como hito inicial a nivel internacional.

Por otro lado, la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, celebrada en Viena en 1993, sienta importantes precedentes para el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres como derechos fundamentales y como parte indivisible de los derechos humanos universales (Rodigou Nocetti, 2011). Como el Plan de Igualdad de Oportunidades está atravesado por las relaciones laborales, resulta indispensable remitirnos a la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Es esta organización quien vela por los derechos de las personas en el ámbito laboral y se constituye como la única agencia de Naciones Unidas que cuenta con representantes de los Gobiernos, de los empleadores y empleadoras y de los trabajadores y trabajadoras que participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas. Con relación a pensar en el diseño de políticas que atiendan los derechos humanos de las personas, en especial de las mujeres, es cuando el Programa de Acción de la Cumbre de Población y Desarrollo toma mayor fuerza. Este programa, celebrado en 1994, promueve la creación de una legislación que concilie vida familiar y laboral para varones y mujeres, sentando así las bases de la “corresponsabilidad”. Obviamente que no puede pasarse por alto la Convención de Belem Do Pará, de 1994. En ella se expresan las condiciones de desigualdad en las que viven las mujeres, atravesadas por la discriminación y la violencia.

También, contar con la Conferencia Internacional de Educación de Personas Jóvenes y Adultas de UNESCO, UNIFEM, ONU Mujeres, CEPAL, OEA, entre otros.

-Entrevistadora: Además de la iniciativa “ATENEA-Mecanismo para acelerar la participación política de las mujeres” que se ha centrado en medición de la paridad política en Argentina, ¿qué otros programas o iniciativas se desarrollaron, en este periodo de años, para promover la participación e igualdad de oportunidades de las mujeres en los cargos del sector público nacional?

-Silvana Mondino: Dentro del ámbito del Sector Público Nacional mencionaría la producción de estadísticas e información desagregada por género, como así también, la capacitación en género y violencia contra la mujer producto de la Ley 27499 “Ley Micaela”.

-Entrevistadora: ¿Cuáles fueron los avances en términos de aumento de la participación de las mujeres en el sector público y privado que generaron estos programas?

-Silvana Mondino: Instalaron con mayor potencia la temática en las empresas, en diálogo con la agenda pública. La implementación del programa Ganar-Ganar trajo consigo que las empresas adherentes diseñen sus planes de acción, con foco en los principios de empoderamiento de las mujeres, generando estrategias y acciones tendientes a un mayor acceso, participación y permanencia de las mujeres en las estructuras organizacionales. Entre los beneficios que tuvo para las mujeres empresarias de Argentina la implementación del Programa Ganar-Ganar se pueden destacar la realización de capacitaciones y talleres, la conformación de una red de *networking*, y el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

-Entrevistadora: Teniendo en cuenta su formación profesional y su participación en ONU Mujeres Argentina, ¿cuáles cree que son los desafíos pendientes para promover una mayor participación de las mujeres en cargos de decisión del sector público y privado en Argentina?

-Silvana Mondino: El gran desafío es continuar trabajando en la sostenibilidad de las estrategias de igualdad de oportunidades y equidad, con foco en las personas (en especial mujeres -interseccionalidad- y comunidad LGTBIQ+), desafiando organizacionalmente techos de cristal, pisos pegajosos, escaleras rotas y acantilados de cristal.