



FLACSO
ARGENTINA

Área de Estado y Políticas Públicas

Tesis para optar por el Título de Magister en Políticas públicas y Desarrollo

Mujeres en directorios

**“Políticas públicas sobre composición de género en empresas argentinas (2018-2024),
Un análisis desde la perspectiva de género, la gobernanza y la participación ciudadana.”**

Tesista. Laura Rolla

Director de Tesis: Verónica Soto Pimentel

Cohorte: IV

Lugar y Fecha: 16/06/2024

Contenido

Introducción.....	3
Estado del arte.....	10
Marco teórico.....	22
Capítulo 1. Decisión Administrativa de Jefatura de Gabinete de Ministros N°85/2018	60
1.1. Situación de los directorios de las empresas públicas a nivel nacional.....	60
1.2. Síntesis de la Decisión Administrativa 85/2018.....	64
1.3 Análisis de la DA de JGM N°85/2018 desde los enfoques de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana.	71
Capítulo 2. Resolución General N°797/2019 de la Comisión Nacional de Valores.....	82
2.1 Situación del mercado de capitales nacional	82
2.2 Síntesis de la Resolución General 797/2019	86
3.1 Análisis de la resolución CNV 797/19 desde el enfoque de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana	88
Capítulo 3. Resolución General de la Inspección General de Justicia 34/20	97
3.1 Situación de las cuotas de representación de mujeres a nivel nacional.....	97
3.2 Síntesis de contenido de la Resolución General 34/20.....	99
3.3 Análisis de la norma 34/20 IGJ desde los enfoques de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana	102
Conclusiones.....	114
Bibliografía.....	123

Introducción

El presente trabajo se propone abordar la representación de las mujeres en los directorios argentinos a partir del marco regulatorio argentino. Esto supone abordar el ciclo de la política pública vinculado con la generación de tres normas sancionadas (para las empresas públicas, el mercado de capitales y las organizaciones inscriptas en la Ciudad de Buenos Aires). Pero también la participación ciudadana durante cada proceso y sus resultados e impactos sobre la implementación de cada instrumento.

Para su realización se propone una metodología cualitativa, ligada al análisis documental que se completa con la realización de observaciones participantes y entrevistas semiestructuradas con personas y organizaciones referentes del liderazgo femenino en la dirección, para cada una de las etapas de esta política.

Este proyecto se inscribe en el campo de investigación sobre la representación de las mujeres en los ámbitos de decisión, que registra el avance de los mecanismos de cupo (cantidad mínima de cargos a cubrir), de cuotas (porcentaje de cargos, en las que Argentina se ha destacado) y los marcos normativos para la democracia paritaria (representación equitativa de género en los cargos). En este trabajo el término mujeres engloba a estas categorías, salvo cuando se refiere a las citas textuales que utilizan este término, en particular, en las regulaciones.

La mayor parte de esta producción se enfoca en las instancias de representación política de las mujeres y diversidades y disidencias sexuales a partir de la ocupación efectiva de cargos públicos en los distintos niveles (Caminotti, 2011, Archenti y Tula, 2018). Y los aportes principales se refieren a los mecanismos para el acceso a las candidaturas y la ocupación efectiva de los puestos en los procesos electorales.

En estos trabajos se aborda la implementación de las políticas públicas que incluyen mecanismos orientados a fortalecer los procesos de la representación formal (que refiere al acceso de las mujeres a los cargos), pero también su impacto sobre la

representación sustantiva (que refiere al contenido de género en las políticas resultantes) que supone el acceso de las mujeres a la participación efectiva, en particular en lo referido a la generación de cambios institucionales.

Esta producción encuentra una intersección con la investigación sobre el aumento de la representación de las mujeres en otros espacios de la decisión pública, desde los estudios de participación política de las mujeres. Aquí se inscriben las indagaciones sobre la evolución en la representación sindical y en la composición de las administraciones públicas, y muchas de estas investigaciones se han centrado en su impacto en los niveles de más altos de la conducción.

Por otra parte, desde los trabajos sobre gobierno corporativo (campo que aborda la gobernanza en la gestión de las organizaciones empresarias públicas y privadas) también se aborda la representación de las mujeres en las estructuras organizativas. Estos estudios suelen centrarse en particular en la composición de los directorios de las (grandes) empresas públicas o privadas, con énfasis en las pertenecientes a los mercados de capitales.

En este caso también se ha avanzado en el análisis de las políticas públicas que instituyen mecanismos de cupo y cuotas, aunque resta todavía un largo recorrido para establecer una ruta global de avance hacia la paridad. Como resultado del abordaje desde disciplinas diferentes, ambos campos de investigación sobre las mujeres en decisión, el de la representación en cargos políticos o públicos y en directorios del ámbito privado, han permanecido separados.

Esto resulta en un espacio para reflexionar sobre distintos aspectos de los vínculos y las diferencias entre las instancias de la participación en procesos de toma de decisiones. Porque las medidas afirmativas son un fenómeno global en los distintos ámbitos (Krook, 2009), e incluso se evidencia una evolución hacia la paridad en el ámbito político, ya que los mecanismos de cupos y cuotas fueron progresivamente

sustituidos por la representación equitativa. Argentina sancionó en 2017 la Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política (Ley 27.412).

También es relevante mencionar que la mayor parte de los países que adoptaron medidas legislativas sobre representación de las mujeres no las aplican a ambos ámbitos. Al realizar la comparación, todavía son pocos los países que han adoptado cupos o cuotas a nivel empresarial (Fagan et al., 2012).

Incluso es frecuente que las normas aplicadas en un mismo Estado para estos ámbitos presenten diferencias importantes respecto a los criterios del cupo, cuota o paridad. Esto implica el periodo de implementación establecido y los incentivos proporcionados para su cumplimiento efectivo sean otros, lo que en parte produce (o reproduce) los distintos niveles de resultados que se alcanzan en cada ámbito.

En la revisión de la literatura especializada se ha reflexionado comparativamente poco sobre estas diferencias, y además se ha identificado sólo una investigación que compara ambos ámbitos. Se trata de un estudio que aborda el caso de España, y que examina las normas sobre las cuotas que se aplican para las listas electorales y para la composición de los directorios. (Lombardo y Verge, 2022).

Consecuentemente, puede decirse que se encuentra una vacancia en la revisión de los cupos y las cuotas de género en el ámbito empresarial (en particular de los directorios) desde la investigación académica sobre políticas públicas, pese a su potencial para contribuir a los estudios empíricos y teóricos sobre la implementación y resultados (Lombardo y Verge, 2022) de las medidas afirmativas que buscan aumentar la representación de las mujeres en los procesos de decisión.

En este sentido, aún persiste el interrogante de por qué la trayectoria exitosa en un tipo de cuotas (en particular en política) no se repite necesariamente en otros ámbitos. Esto resulta especialmente relevante para el contexto iberoamericano, pionero en el

mundo en la adopción de cuotas electorales de género (Hinojosa, 2012; Piscopo, 2015) pero no en las cuotas empresariales (Flabbi et al., 2016).

Inscripto en la intersección entre estos abordajes, el presente trabajo se propone avanzar en un análisis de contenido de las normas sobre la composición de los directorios de las sociedades públicas y privadas en Argentina como parte de una política pública que desarrolló hasta la sanción un marco para la paridad.

El análisis se centra en la inclusión del enfoque de género en la elaboración de las regulaciones dictadas a nivel nacional entre los años 2018 y 2020. Y en la participación ciudadana y los resultados alcanzados a partir de cada sanción.

Esta política pública para los directorios es entendida como un proceso, en el que se inscribe cada uno de los instrumentos vinculados. Estos son: los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas con participación estatal de la Jefatura de Gabinete de Ministros; las modificaciones al Código de Gobierno Societario de la Comisión Nacional de Valores y la Regulación sobre Composición de los Directorios de la Inspección Nacional de Justicia (para los organismos se utilizará en adelante la denominación JGM, CNV e IGJ respectivamente).

Cada norma se constituye como un marco de aplicación diferenciado, que abarca a las empresas con participación estatal, del mercado de capitales y a las organizaciones privadas de la Ciudad de Buenos Aires (en adelante, CABA), en orden cronológico. Es importante mencionar que en esta jurisdicción se alcanza a un tercio de la totalidad de las sociedades nacionales pertenecientes a los distintos ámbitos.

Las tres regulaciones fueron dictadas durante dos períodos de gobiernos nacionales de signo político opuesto, el de Mauricio Macri (2015-2019) y Alberto Fernández (2019-2023) que fueron gestionados por coaliciones partidarias rivales, y que por lo tanto intentaron diferenciarse significativamente respecto de su posicionamiento en

cada cuestión de la agenda pública. Esto implica que fueron concebidas desde posiciones contrarias también respecto del enfoque de género.

Entonces los instrumentos fueron desarrollados en dos contextos políticos e institucionales diferentes, donde los organismos públicos responsables contaban con desiguales objetivos. Como resultado, los vínculos que sostenían con las organizaciones especializadas en los temas de directorios y participación de mujeres en procesos de decisión impactaron de manera desigual en la formulación e implementación de las iniciativas en cada gestión.

Esto resulta central en el análisis, ya que la institucionalización de los enfoques de género en el Estado es la materialización de relaciones, prácticas sociales y visiones precedidas por luchas políticas. Los instrumentos sobre la composición de los directorios resultantes evidencian los discursos sobre las relaciones mujer-varón como resultado de la interacción presentes en la agenda pública.

Además, resulta necesario abordar el contexto global y regional durante el período de implementación de estas normas. La incorporación de la agenda de género en los procesos de toma de decisión en los Estados estuvo traccionada por las acciones de los organismos internacionales y la incidencia de grupos y organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional. Se destaca en Argentina la iniciativa #NIUNAMENOS.

En definitiva, los escenarios de ambas gestiones generaron un espacio de oportunidad (y casi de necesidad) para el avance de la política pública sobre la participación de las mujeres en los directorios que se aborda en este trabajo.

El proceso de aplicación del enfoque del género en el ámbito de los directorios en el período 2018-2020 se desarrolla a partir de dos normas que fueron implementadas durante la gestión de Mauricio Macri (2015-2019), la Dirección Ejecutiva sobre los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo para EPEs, (en adelante, DE) y las modificaciones al Código de Gobierno Corporativo (en adelante, CGC) y una que se

sanciona en el gobierno de Alberto Fernández (2019-2023), la Resolución General 34/20 de la IGJ (en adelante, RG 34/20).

El presente trabajo se propone el siguiente esquema de objetivos;

General

- Analizar la política pública sobre la composición de los directorios argentinos entre 2018 y 2020 desde el enfoque de género, el gobierno corporativo y la participación ciudadana que se evidencian en cada norma sancionada en este período. (DE 84/2018 de JGM, CGC de CNV y RG 34/20 de IGJ).

Específicos

- Comparar los fundamentos del enfoque de género y el alcance, el mecanismo y sus componentes y el resultado sobre la gobernanza que se define en cada instrumento analizado.
- Problematicar la participación de las organizaciones de la sociedad civil referentes en temas de mujeres en directorios en cada norma y su impacto sobre el proceso de esta política pública.

El primer objetivo aborda a partir del análisis de contenido de cada norma en función de su alcance y mecanismos propuestos. Este se realiza desde la interpretación del enfoque de género, que diferencia tres niveles de políticas públicas: (las de igualdad, las medidas afirmativas y la transversalización de la perspectiva de género) que resultan de los avances del movimiento feminista. (Rees, 2006)

El enfoque de género propuesto identifica las dimensiones diferenciadas y alude al desarrollo incremental de los procesos que se incluyen, que no se limita a una progresión cronológica. En este sentido, se supone que a partir de los impactos generados desde las convenciones internacionales en los marcos normativos nacionales se ha avanzado hacia la etapa de la transversalización. Pero en la práctica

normativa, las dimensiones anteriores suelen persistir en la orientación de los procesos de las políticas públicas. (Rees, 2006)

Por otra parte, el campo de estudios gobierno corporativo permite un análisis comparativo de los mecanismos de participación de mujeres en los directorios definidos en las políticas abordadas. Estas registran tres dimensiones, las normas de auto-regulación, de cumpla o explique o de cuota obligatoria.

A partir de esta clasificación es posible determinar qué grado de aplicación de la gobernanza de género se evidencia en cada instrumento. Esto implica contrastar las áreas de acción, el tiempo de aplicación del cupo o cuota, el porcentaje de mujeres a incluir y las situaciones de incumplimiento y la sanción en cada caso.

En términos de contenido, este trabajo inicia con la presente introducción y se continúa con una síntesis del estado de la investigación sobre los procesos de representación de las mujeres en los espacios de decisión.

Luego, en el marco teórico, se presentan los conceptos vinculados con las tres tradiciones teóricas que confluyen en este abordaje; el enfoque de género, el gobierno corporativo y la participación en las políticas públicas.

En los capítulos que siguen, estas dimensiones y sus indicadores se aplican al contenido de los Lineamientos de IGJ sobre Buen Gobierno en las EPEs, el Código de Gobierno Corporativo del Mercado de Capitales y la Resolución General de IGJ. Previo a la presentación de cada uno de estos instrumentos, se hace referencia al contexto en el que se desarrollan (ámbitos de las empresas con participación estatal, mercado de capitales y organizaciones de la jurisdicción la CABA (respectivamente).

En relación con cada norma se problematiza la dimensión de la participación ciudadana a través del análisis so del involucramiento de las organizaciones de la sociedad. Este se construye a partir de observaciones en encuentros y entrevistas con personas referentes. Este abordaje se orienta a poner en tensión la incidencia de los

actores más relevantes en este proceso de políticas pública, que fue desigual durante las dos administraciones que lo abordaron.

En la conclusión de este trabajo se comparan las dimensiones del enfoque de género presentes en cada uno de los instrumentos analizados y su clasificación desde las dimensiones de los mecanismos de aumento de la representación de las mujeres que define el gobierno corporativo. También se retoma la revisión de los aspectos de la gobernanza y los resultados alcanzados en la aplicación de cada norma.

Además, se contrasta la orientación y la intensidad de la participación de las organizaciones referentes en mujeres y directorios en el desarrollo de cada instrumento del proceso de esta política pública.

Finalmente se discutirá la aplicación efectiva de cada instrumento, y su impacto sobre la continuidad del enfoque de género en las prácticas para la composición de los directorios argentinos en los sujetos alcanzados cada uno de los ámbitos.

Estado del arte

Para introducir la dimensión de género en las políticas públicas resulta necesaria una definición de este término, que se origina en la intersección entre las ciencias sociales y las de la salud. La disciplina que primero utilizó la categoría para establecer una diferencia con el sexo fue la psicología (Stoller, Sex and Gender, 1968). En esta definición se articulan tres instancias básicas: la atribución, la identidad y el rol.

El rol de género se forma con el conjunto de normas y prescripciones que dictan la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino. Aunque hay variantes de acuerdo con cada contexto, la división sexual del trabajo más primitiva es que las mujeres paren y cuidan. Este ámbito doméstico es contrapuesto al masculino, identificado consecuentemente con lo público.

La dicotomía masculino-femenino establece estereotipos en general rígidos, que condicionan los roles y limitan las potencialidades humanas de las personas al estimular o reprimir los comportamientos en función de su adecuación al género.

La perspectiva de género implica reconocer que una cosa es la diferencia sexual y otra cosa son las atribuciones, ideas, representaciones y prescripciones sociales que se construyen tomando como referencia a esa diferencia sexual. (Lamas, 1996).

Además, las relaciones de género que explican las diferentes inserciones en los ámbitos sociales, políticos y económicos de mujeres y varones no son estáticas, sino que las desigualdades pueden ser revertidas por medio de la deconstrucción de los estereotipos reproducidos por las instituciones (Rodríguez Enriquez, 2017).

Un estereotipo de género es una visión generalizada o una idea preconcebida sobre los atributos o las características, o los papeles que poseen o deberían desempeñar las mujeres y los hombres. Es perjudicial cuando limita la capacidad de las personas para desarrollar sus capacidades personales, seguir sus carreras profesionales y/o tomar decisiones sobre sus vidas.

Dado que los estereotipos de género se refieren a la práctica de atribuir a una persona características o roles específicos por la sola razón de su pertenencia al grupo social de mujeres u hombres. Estos pueden dar lugar a prácticas ilícitas, cuando generan una o varias violaciones de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Dos tratados internacionales de Derechos Humanos contienen obligaciones expresas en relación con los estereotipos perjudiciales y los estereotipos ilícitos; la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Estos estereotipos influyen en las inserciones desiguales de mujeres y varones en el mercado de trabajo, fenómeno que es denominado segregación o discriminación. Esta se define como la situación donde dos personas que realizan la misma tarea son

tratadas de manera diferente, como consecuencia de la existencia de jerarquías en alguna de las características observables. (MTEySS, 2018).

Respecto a la segregación por género, se identifican tres tipos diferentes pero vinculadas entre sí: la horizontal, la vertical, y la de ingresos. Existe segregación horizontal cuando las mujeres y los varones se distribuyen de forma diferente en ocupaciones del mismo nivel.

La tendencia a asociar a las mujeres con trabajos productivos similares a los trabajos de cuidado del hogar resulta en una distribución del empleo dónde las mujeres se concentran en sectores tradicionalmente feminizados como servicio doméstico, educación, salud o alimentación (Espino, 2013). Además, la segregación horizontal no es neutral con respecto al ingreso que las remunera.

La segregación vertical se refiere a una distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional (Espino, 2013). Las mujeres están subrepresentadas en cargos jerárquicos altos. Dado que este trabajo está referido a la composición de género de los directorios se instala en el contexto de la segregación vertical, es relevante repasar algunos datos para dar cuenta de su incidencia en el caso argentino.

Bastan algunos ejemplos para ilustrar la situación de las mujeres en la decisión en el ámbito privado al momento de esta investigación (2022): la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la mayor bolsa de valores de Argentina, compone su Mesa Directiva por 13 varones; la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABPPRA) cuenta con una comisión directiva integrada por 17 varones.

La Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGT) y Central de Trabajadores Argentinos (CTA), componen sus comisiones con varones, así como la Sociedad Rural Argentina (SRA), asociación civil patronal que agrupa a grandes propietarios de tierras, con 18 miembros varones.

La Unión Industrial Argentina (UIA), que asocia a todas las empresas que representan a la actividad industrial del país, compone su comité ejecutivo con 26 miembros, de los cuales 23 son hombres. La primera mujer fue elegida a mediados de 2019 en el cargo de prosecretaria segunda. De esta manera la diversidad de género se evidenció en las autoridades de la UIA después de 130 años.

Estas cifras respecto de la composición de las dirigencias de las instituciones más significativas del mercado argentino ilustran el panorama de la segregación vertical, en referencia a la distribución de posiciones jerárquicas en distintos ámbitos. Esta también supone la concentración de mujeres en niveles inferiores.

Ambos niveles de segregaciones importan al explicar las brechas de ingreso por género. La medición arroja importantes diferencias salariales entre varones y mujeres, que se nutren también de los distintos tiempos de la jornada laboral, ya que estas se ocupan en mayor medida en trabajos de medio tiempo, y aplican más esfuerzos a los trabajos de reproducción (vinculados a las tareas de cuidado y tareas del hogar).

Como resultado, la investigación desde la perspectiva feminista ha desarrollado un marco de referencia aplicado a definir las desigualdades que sufren las mujeres en su inserción en el ámbito laboral de tipo productivo (vinculado al mercado del empleo).

Con el término pisos pegajosos se alude a las fuerzas que dejan a las mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica, debido tanto a la sobrecarga de trabajo y de cuidados, como a las responsabilidades y cargas afectivas y emocionales del ámbito doméstico. (Upegui Valencia, 2019).

Los datos hacen referencia a las mujeres con bajos niveles socioeconómicos y educativos, a las que se atribuye una inserción laboral más escasa y precaria. En Argentina, del total de mujeres ocupadas, casi el 47% se encuentra en condiciones de informalidad y el 36% no cuenta con aportes jubilatorios por parte de su empleador/a (INDEC, EPH 3° Trimestre 2019).

Esto dificulta o impide el desarrollo de una carrera laboral y sus posibilidades de ascenso en los escalafones ocupacionales, incluyendo el acceso para alcanzar los puestos de responsabilidad. De esta forma, quedan estancadas en el ámbito de las organizaciones, lo que también se conoce como escaleras rotas. (Espino, 2013).

El concepto hace referencia a las mujeres que están trabajando e interrumpen sus trayectorias laborales por las tareas asociadas al cuidado (Ibarra, 2018). Así, la tasa de actividad de varones y mujeres de entre 16 y 29 años difiere según la cantidad de hijos/as menores de edad en el hogar. (INDEC; EPH 3° Trimestre 2019).

Las paredes de cristal hacen referencia a las mujeres que se insertan laboralmente y crecen, pero están concentradas en áreas de apoyo y servicio. (Beltram, 2022). Esto es relevante en lo que refiere a las tareas realizadas, pero además repercute fuertemente en las remuneraciones; ya que los sectores altamente feminizados exhiben salarios que en promedio resultan menores a la media de la economía.

Como resultado, la participación de las mujeres en el mercado laboral es predominante en actividades altamente feminizadas: enseñanza (73,6%), salud (71,2%) y trabajo doméstico remunerado (98,7%). (MTEySS, 2018).

Se denomina techo de cristal a una superficie superior invisible en la carrera laboral que impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad se basa en que no hay leyes ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles, que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que están contruidos sobre la base de otros rasgos que justamente por su invisibilidad son difíciles de detectar. (Burin, 2003)

Además, los techos de cristal hacen referencia a cómo la participación disminuye mientras se asciende en la escalera jerárquica. La baja presencia en puestos gerenciales y de dirección da cuenta del fenómeno del “club de varones” donde se instalan reglas y comportamientos propios de grupos homogéneos, poco diversos.

En esos contextos, romper las dinámicas establecidas e incluir mujeres se vuelve difícil. Para ilustrar este punto, solo 21% de las empresas tienen mujeres a cargo de las gerencias generales, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018).

El término techos de cemento toma como referencia la presencia de mujeres en organizaciones o industrias donde crecer parece imposible para ellas, en general porque son sectores donde predominan los varones. En industrias de altos ingresos su participación es muy baja. Como ejemplos se mencionan las actividades de extracción de petróleo, crudo y gas natural (6%), el apoyo a la minería (9%) y la industria de la refinación (9%). (INDEC, EPH 3° Trimestre 2019).

Finalmente, el concepto de acantilados de cristal significa que a las mujeres que están en lo mejor de sus carreras se les ofrecen proyectos en situaciones críticas, que tienen grandes posibilidades de fracasar (calle, Vélez y Maldonado, 2018).

Estas conceptualizaciones respecto de las segregaciones de las mujeres en los ámbitos laborales permiten situar la discusión respecto de las políticas públicas en las que se busca aplicar el enfoque de género.

En el caso de la composición de los directorios de las organizaciones, resulta de interés revelar si hay evidencia que estas cuestiones se consideran en la progresión normativa al analizar los instrumentos específicos para cada ámbito de acción.

En particular, el campo de estudios del gobierno corporativo ha permitido el desarrollo de una amplia producción de conocimiento teórico y práctico respecto de la composición de los directorios, que incluye diversos ejemplos.

Estos elementos incluyen la organización de una estructura de selección (las asambleas de las organizaciones) que recibe candidaturas por parte de un comité (integrado por integrantes del propio directorio). En esta instancia se verifica el cumplimiento de criterios tanto para la selección de perfiles individuales, como también de la composición del órgano en su conjunto.

Entre los criterios para la composición del directorio se diferencian los que corresponden a las empresas con participación estatal, en adelante EPEs, de los del ámbito privado (donde se suele focalizar a las del mercado de capitales). Como resultado, el modelo de la gobernanza incluye elementos específicos para ambas.

Como principio general, se consideran los requerimientos de integridad e idoneidad, fuera de los cuales cada ámbito regulatorio define las condiciones a cumplir por las candidaturas, aunque estos suelen ser mínimos en el caso de las regulaciones vigentes. Como consecuencia, desde el campo del gobierno corporativo se advierten distintos riesgos al no condicionar más directamente la composición de los directorios.

En las empresas con participación estatal, se recomienda que exista un único modelo de composición de directorios en todas. (OCDE, 2005 citado en CIPPEC, 2020). Aquí los riesgos incluyen la injerencia política sobre sus órganos de gobierno y deficiente gestión de los conflictos de interés.

Algunos de los riesgos derivados de los conflictos de intereses incluyen la captura de la decisión pública por parte de poderosos sectores económicos o grandes firmas, o el traspaso de información privilegiada, contactos y know-how. (García Delgado, 2019).

En síntesis, el gobierno corporativo se centra el análisis de los conflictos de interés que puede adquirir distintas dimensiones, y algunas se vinculan directamente con la composición de los directorios.

Esto enfatiza la necesidad de establecer mecanismos claros y transparentes para los mecanismos del proceso de designación. En el caso del Estado, se recomienda que estos sean comunes a todas las empresas públicas. (OCDE, 2013,2015; Banco Mundial 2014 en García Delgado, 2019).

Entre los mecanismos que mejoran la transparencia en la conformación de los órganos se destaca la designación con enfoque de género. Esto ocurre no solo porque se vincula con el cumplimiento de criterios concretos y requisitos objetivos, sino que

también contribuye al desarrollo de prácticas de integridad, dado que evita el comportamiento “club de amigos”.

Además, el aumento en la participación de las mujeres en los directorios ha mostrado resultados positivos en distintos niveles, en particular sobre la rentabilidad de las organizaciones (especialmente las de la oferta pública) y también sobre las posibilidades de atraer inversiones, según se evidencia en múltiples estudios nacionales. (Carter, D'Souza, Simkins y Simpson, 2007), (Smith, Smith y Verner, 2005) y (Mínguez-Vera y López-Martínez, 2010).

Aunque también existen evidencias que contradicen estos hallazgos, lo que complica la discusión técnica respecto de los beneficios de la incorporación de las directoras simplemente en términos vinculados con los resultados sobre la gestión.

Esto resulta un desafío para el avance efectivo del enfoque de género en los fundamentos del gobierno corporativo, desde donde el impacto de las mujeres en los directorios se suele presentar solamente desde los argumentos económicos.

Estos argumentos se basan en la proposición de que las empresas que no seleccionan a los recursos más aptos dañan su desempeño financiero, su reputación y eventualmente ponen en juego su sostenibilidad.

Por esta razón la aplicación de los mecanismos de cupos o cuotas en los directorios se percibe desde algunas instituciones especializadas como una práctica de mercado que puede incidir negativamente en los resultados de los negocios si es percibida como “forzada” desde los instrumentos regulatorios.

Frente a esto se intenta avanzar en la inclusión del enfoque de género, que se desarrolla a partir de los argumentos éticos fundamentados en la gobernanza. Estos consisten en denostar la exclusión de los consejos directivos por motivos de género y fundamentan que las empresas deben aumentar la diversidad para lograr un resultado más equitativo para la sociedad.

En este sentido se entiende a la inclusión de las mujeres como un fin deseable en sí mismo (Bryan, 1995; Burke, 2000; Westphal y Milton, 2000, Alvarez y McCaffery, 2000). Desde el punto de vista ético, la gobernanza de las políticas públicas con enfoque de género supone alcanzar organizaciones con unas tasas de participación similares o equivalentes. (Agacinski, 1998).

Este objetivo se sintetiza en el uso paritariamente compartido de todo tipo de recursos, desde los económicos y políticos hasta los de autoridad y culturales. Y el lineamiento de la gobernanza resulta especialmente relevante dado que se traduce en oportunidades desde el campo de acción de las políticas públicas.

En el ámbito global, esta perspectiva ha impulsado el avance de las regulaciones para la implementación de cupos o cuotas de participación de mujeres que se aplican en las empresas, estatales en la mayoría de los casos. Estas solamente se han extendido en algunos casos a las organizaciones que forman parte del mercado de capitales.

Con respecto a la normativa de cupos de género, la primera en aplicarse en los directorios de las empresas fue establecida en Israel en el año 1999 (cupos de al menos una mujer en los directorios).

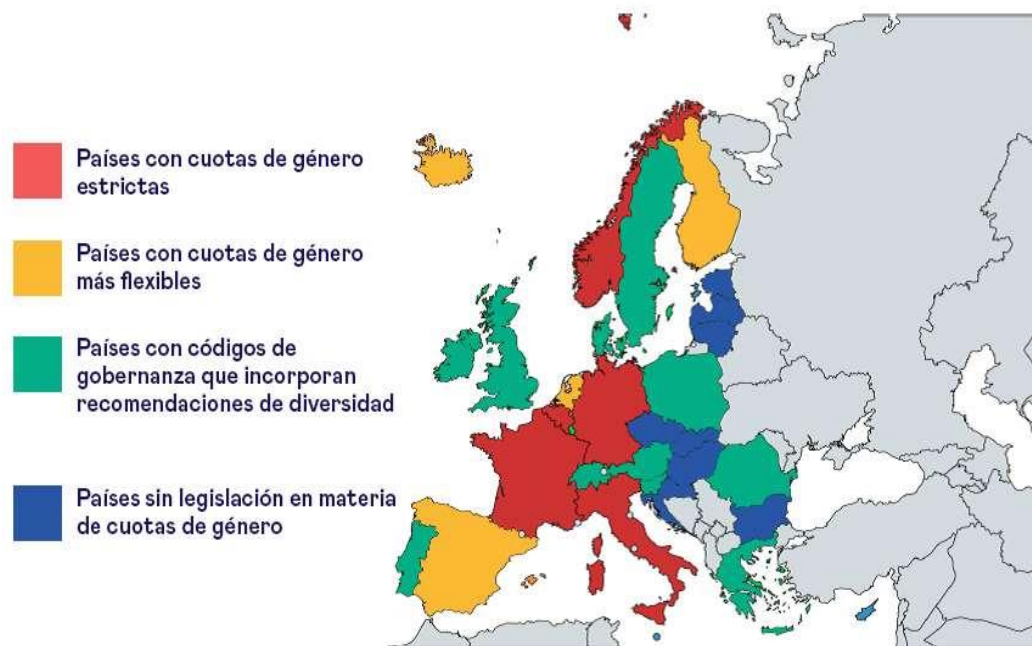
Desde entonces, el establecimiento de cupos femeninos ha avanzado de manera sostenida en los mercados más regulados. Sin embargo, en el nivel regional la Unión Europea intentó sin éxito lanzar una normativa sobre las empresas listadas en 2012, aunque a partir de esto varios países europeos implementaron sistema de cupos (y cuotas) en las empresas públicas y privadas.

Se mencionan en este sentido los casos de Noruega (el caso más destacado por ser uno de los países con mayor equidad de género en el mundo), que estableció en 2003 una ley de cuotas obligatoria del 40% para los directorios de las EPEs y de las empresas del mercado de capitales), Islandia y Francia, que también exigen un 40% de participación femenina, Italia (33%) y Alemania (30%).

En otros países como Dinamarca (50%), Finlandia (50%) y Eslovenia (40%) las sanciones en caso de incumplimiento son solamente para las empresas públicas (Martínez García en Laciopa, 2019).

El siguiente mapa ilustra el avance de las cuotas en la región europea en términos comparativos.

Imagen A. Mapa europeo de cuotas de género en directorios



Fuente: Martínez García, Datos del European Corporate Governance Institute y Catalyst (2018).

En América Latina, son varios los países que aplican o debaten la implementación de mecanismos de cuotas para aumentar la participación de mujeres en los directorios:

- Chile hace varios años evalúa establecer cuotas de género para la integración de los directorios de las EPEs.
- Brasil trata en el Congreso proyectos para un cupo mínimo de mujeres en los directorios de las EPEs y empresas de capital mixto aún sin aprobación.
- Colombia posee un “Código País”, emitido por la Superintendencia Financiera en 2014, que menciona que la composición del directorio debe ser diversa.

- Nicaragua cuenta desde 2008 con una Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades para el sector público y mixto. Pero no hay disposiciones específicas sobre cupo femenino en los directorios de las sociedades.
- Panamá tiene una Ley de 2017 que establece que todas las empresas públicas y mixtas están obligadas a designar al menos 30% de mujeres en sus directorios. Pero no establece ninguna obligación para las empresas privadas.
- Perú aprobó desde la Superintendencia del Mercado de Valores en 2019 la ley que menciona la composición diversa.

La mayor parte de la producción académica, donde los estudios de caso suelen abarcar a los directorios de las empresas de los mercados de capitales, y en alguna medida a los de las empresas públicas, ha definido las características de la expansión de estas políticas públicas.

Si bien las cuestiones específicas de funcionamiento de los mercados condicionan el avance del empoderamiento económico de las mujeres, otras variables confluyen, como la presencia de políticas sociales de reducción de desigualdades.

En particular, se mencionan los marcos de políticas públicas vinculadas con las tareas de cuidado y las tendientes a asegurar la igualdad de acceso a oportunidades y ejercicio de derechos. Estas inciden también en la representación de género en las instancias de decisión.

Existen varios repositorios disponibles sobre las prácticas de gobierno corporativo en los ámbitos privados nacionales, especialmente en el espacio europeo. En estas prácticas se destaca la comparación de las situaciones previas y posteriores a la implementación de las medidas paritarias positivas (impuestas o sugeridas) en los directorios de las empresas de los mercados de capitales.

En este sentido pueden mencionarse los estudios de los casos de España (Sánchez Barrios y Gómez Álvarez, 2009) Estados Unidos (Mínguez -Vera y López Martínez,

2010) y de la región; Chile (Torres, Ramirez y Troncosa 2020), Ecuador (Figueroa Pico y Bustillos Calvopiña, 2020), Perú (Tresierra, Parodi y Monje, 2016) y Brasil (Manterola, 2019).

Estas investigaciones muestran que los procesos de políticas públicas orientados a implementar el enfoque de género en los directorios han avanzado en la creación de mecanismos de cupos y cuotas, y solamente en pocos casos de paridad para la participación de las mujeres.

Para el caso argentino, en primer lugar, se evidencian los trabajos centrados en las políticas de género en los mercados de capitales donde priman los enfoques de la representación por sobre la paridad. (Lacioppa, 2019).

Por otra parte, en los estudios referidos a la representación de mujeres en la administración pública, suelen incorporarse apartados orientados hacia las empresas con participación estatal. (CIPPEC, 2020.)

Finalmente, se identifican algunos artículos legales sobre la norma 34/20 de IGJ, única que define concretamente un mecanismo de cuotas entre las normas implementadas en nuestro país. Aunque en general, esta es abordada desde el punto de vista jurídico, que se orienta al debate técnico. (Depetris & Isler, 2023) y (Latini, 2022).

La vacancia teórica en la producción sobre la participación de mujeres en los directorios argentinos radica en el abordaje del proceso de la política pública. Frente a los estudios sobre los ámbitos de aplicación particulares, sobre el funcionamiento y sobre los resultados de los distintos instrumentos, es posible aportar mediante un análisis de las tres normas asociadas desde la perspectiva de las Ciencias Sociales.

Este análisis incluye la intersección entre los enfoques de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana. Como estrategia se intenta establecer una comparación entre el alcance, los fundamentos, los mecanismos y sus componentes presentes en cada instrumento para aportar a la equidad de género.

Finalmente se propone abordar la gobernanza y la participación de las organizaciones de la sociedad civil que posibilitó o dificultó avance de cada norma en función de las etapas del ciclo de la política pública (formulación, implementación o evaluación).

Marco teórico

El propósito del presente estudio es abordar el impacto de la política pública con enfoque de género, que fue desarrollada a través de tres instrumentos normativos sobre representación de las mujeres en la composición de los directorios de las sociedades públicas y privadas en Argentina. Estos instrumentos son los Lineamientos de la JGM para las EPEs, la nueva versión del Código de Gobierno Corporativo de la CNV para la oferta pública y la resolución 34/20 de IGJ para la paridad en los directorios de las organizaciones inscriptas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La mirada propuesta se orienta a analizar el contenido de cada instrumento sancionado, explorar el proceso del ciclo de la política pública en su contexto y caracterizar la participación de las organizaciones de mujeres referentes.

Enfoque de género

Como punto de partida para este abordaje, se explora la identificación de las definiciones en torno del enfoque de género en las políticas públicas que se adoptó mayormente en cada gestión de gobierno (presidencias de Mauricio Macri, 2015-2019 y Alberto Fernández 2021-2023) que se aborda en este trabajo.

Esto supone mencionar que el enfoque de género es marco de referencia integral, que se propone como una visión científica, analítica y política creada desde el feminismo. Este permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los varones de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias.

Esta perspectiva implica analizar las posibilidades vitales de las todas personas, el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, y sus diversas relaciones.

(Lagarde, 1996). En la práctica, su aplicación se trata de la modificación de las condiciones de las personas en función del género mediante las políticas públicas.

Este trabajo se propone analizar la política pública referida a los directorios de las organizaciones públicas y privadas en Argentina como un proceso. Este se construye a partir de la sanción de normas que de forma más o menos explícita se orientaron al fortalecimiento de la representación de las mujeres en forma de mecanismos diversos aplicados a cada ámbito público o privado.

Dado que se trata de tres regulaciones promulgadas durante dos períodos de gobiernos signo contrario, este proceso presenta algunas características de rupturas antes que continuidades. Y en esta dimensión del cambio en el contexto político, se inscribe a su vez el involucramiento activo de distintos grupos de mujeres y organizaciones de la sociedad civil.

Estas actoras incidieron desde distintos espacios en la elaboración de los instrumentos vinculados y vinculantes, tanto a partir de instancias de consulta públicas como de la participación en encuentros bilaterales con los equipos de la gestión de gobierno.

Este componente de la participación ciudadana, en este caso específicamente de las mujeres y las organizaciones que las representan, es un aspecto central en el desarrollo de las condiciones para la aplicación efectiva del enfoque de género (en particular desde la dimensión de la transversalización).

Desde una perspectiva histórica, el enfoque se construye con el avance de las olas del feminismo. Así, las demandas progresivas llevaron a la generación de distintos tipos de políticas vinculados con cada conjunto de desigualdades en la situación comparada de las mujeres, que fueron alcanzadas como resultado de procesos de lucha y reivindicación sostenidos por las distintas etapas del movimiento feminista.

Sin embargo, estas dimensiones de actuación aportan lineamientos y no una estructura cronológica de avance para los fundamentos de las políticas públicas. En

realidad, a nivel global, regional y nacional, los procesos que se han implementado han incluido elementos correspondientes a las distintas etapas.

Esto se evidencia en que la implementación del enfoque de género ha impactado en los procesos de las políticas públicas de manera intermitente y desigual, y los marcos regulatorios han reflejado los avances y retrocesos en el acceso a los derechos.

Como resultado, se ha desarrollado una clasificación atendiendo al objetivo final de cada dimensión del enfoque de género, lo que permite distinguir entre las políticas de la igualdad, las medidas afirmativas (también referidas como de acción positiva) y la transversalización de la perspectiva de género.

La investigación académica las ha resignificado en distintos niveles como de arreglo (thinkering), adaptación (tailoring) y transformación (transforming) (Rees, 2005, p. 557). O como modelos de inclusión (inclusion), inversión (reversal) o desplazamiento (displacement) (Squires, 2005, p. 367).

Políticas de igualdad

Las políticas de igualdad de oportunidades se desarrollaron desde fines del siglo XIX. La acción del sufragismo como primer movimiento por los derechos de las mujeres se orientó fuertemente hacia demanda de acceso al espacio público. Desde esta corriente la exigencia en el derecho al voto se plantea como la forma de conseguir otros derechos que acompañaron al proceso de constitución de la ciudadanía moderna.

En esta etapa la discriminación se define en comparación con la situación que tienen los hombres y su combate, define la estrategia de la igualdad de oportunidades. Una segunda línea de acción está dada por la educación, que busca otorgar a las mujeres el conocimiento necesario para poder desempeñar las actividades públicas y tener conciencia de sus derechos.

En términos económicos, sus impactos se vinculan con los cambios y reconocimientos derivados del Tratado de Roma (1957) en materia de igualdad de trato y salario para mujeres y hombres por la realización del mismo trabajo. (Rees, 2006).

La estrategia de las políticas de igualdad tuvo un componente fundamentalmente legislativo, través de normas integrales y específicas. Con la progresiva aprobación de instrumentos y revisión de los ya existentes, esta etapa se consolidó tanto en el ámbito internacional como en los tribunales nacionales. (Astelarra, 2005, p. 76).

Con el avance de las medidas políticas nacionales, los derechos de participación en la esfera pública de las mujeres se equipararon a los de los hombres, pero articulándose sobre las experiencias y necesidades masculinas.

Según las críticas de las corrientes posteriores, la estrategia pretendía compensar la discriminación en los sistemas legales, pero sin cuestionar las estructuras. Éstas significan que las mujeres no disfrutaban de las mismas condiciones para ejercitar sus derechos que los hombres, independientemente de que estos les estén reconocidos.

Por esto la modificación de las normas no era suficiente para revertir la discriminación que sufrían las mujeres: la igualdad de oportunidades atacaba los síntomas, pero no la causa de la desigualdad. Esto se dará a partir de los años 60, con el desarrollo de la etapa de las medidas acción positiva. (Lombardo, 2002).

Medidas afirmativas

Las medidas de acción positiva (o medidas afirmativas) promueven la incorporación de una masa crítica de mujeres a las instancias de decisión. Esta concepción considera la experiencia de las mujeres como distinta a la de los hombres y por lo tanto, cuestiona los efectos de la igualdad formal, por lo que propone actuar sobre esa experiencia, corrigiéndola. (Astelarra, 2005; Lombardo, 2002).

Este enfoque busca inclinar la balanza del lado de las mujeres para beneficiarlas (Rees, 2006). Entre las medidas de acción positiva se destaca el mecanismo de los cupos y las cuotas de género o de equidad, que se implementan ante la necesidad de corregir situaciones sociales discriminatorias o desiguales para lograr una igualdad real. (Fernández de Castro, 2017).

Esta discriminación positiva consiste en establecer condiciones especiales para acceder a un cargo a un número o un porcentaje mínimo de personas de un colectivo que ha sido históricamente discriminado o degradado. En el caso del género, se busca compensar el punto de partida desigual de las mujeres en la sociedad patriarcal. (Rees, 2006, p. 25).

El principal instrumento utilizado son las cuotas electorales, que buscan asegurar un porcentaje de representación política femenina, y que se ha desarrollado en un primer momento en las elecciones parlamentarias. Por esto, el proceso de la aplicación de cuotas en el sistema político es un modelo relevante del que es posible extraer distintas dimensiones para desarrollar el análisis de este mecanismo.

En este sentido resulta relevante abordar la comparación de los mecanismos de cuota que se establecen en el campo de la representación política, como el ámbito de referencia a nivel internacional con diversos modelos orientados a asegurar la participación de las mujeres.

En tanto como órganos de gobernanza, las legislaturas y los directorios son cuerpos colegiados que actúan a partir de la defensa de unos intereses y articulan estrategias individuales para la toma de decisiones de carácter colectivo.

El proceso de conformación de ambos cuerpos se realiza de forma diferenciada, pero en los dos casos se definen candidaturas, y se han aplicado regulaciones para asegurar la representación equitativa de las mujeres.

En el caso de las cuotas de representación política, también se identifican los mecanismos de autorregulación o adopción voluntaria y el de cuotas obligatorias. Aunque se completan con una modalidad que supone la implementación de un mecanismo de resguardo de cargos para mujeres.

El modelo de reserva de plazas (escaños) supone el definir un porcentaje de cargos para ser ocupados por mujeres, que se distribuyen equitativamente entre las organizaciones participantes (los partidos políticos) de los procesos electorales en función de los votos obtenidos.

Este esquema no es extrapolable como tal a otros ámbitos (sí al sindical, por ejemplo). También para el caso de los directorios de las empresas con participación estatal, ya que podría adaptarse a la composición de acuerdo con los ministerios controlantes.

El segundo modelo es una forma de cuota de adopción voluntaria, en este caso llevando a que los partidos políticos integren mujeres en sus cargos de conducción, que se vincula con el abordaje autodeterminista que plantea la norma de Jefatura de Gabinete de 2018 para el caso de los directorios de las EPEs.

El último modelo, de la cuota con el piso mínimo, es el formato que han adquirido a nivel global los marcos regulatorios que definen mecanismos para la participación de las mujeres en los directorios corporativos.

Se trata de definir un porcentaje de los cargos (entre el 30 y el 50%) que deben ser ocupados por mujeres. En Argentina se aplicó a la representación política con la ley 24.012 y cimenta la implementación de una norma similar para la composición de los directorios mediante la RG 34/20. Aunque el alcance de esta última norma que se vincula a toda organización constituida en CABA incorpora la dimensión de las identidades diversas haciendo alusión a la composición paritaria de género en lugar de establecer la división de cargos entre mujeres y varones.

El siguiente gráfico muestra los distintos tipos de cuotas políticas;

Imagen B. Tipos de cuotas en la representación política

TIPO DE MEDIDA	APLICACION	CARACTERISTICAS PRINCIPALES	CASOS TIPICOS
Escaños reservados	Reservan escaños para mujeres en asambleas políticas p/ garantizar un mínimo de representación femenina. Estos escaños suelen distribuirse entre los partidos en base a su proporción del voto.	• Medida basada en los resultados • Proporción suele ser muy baja (1-2%) • Techo de cristal difícil de romper • Suelen ser efectivas a nivel local más que nacional	Tanzania (30%) India Namibia
Cuotas de partidos	Medidas adoptadas voluntariamente por los partidos para requerir una determinada proporción de mujeres entre sus candidatos.	• Medida basada en el proceso • Suelen exigir una proporción más alta de mujeres (25-50%) • Todos los partidos del espectro político en el país suelen adoptarlo • Suelen coexistir con cuotas de tipo legislativas • Estimulan a la renovación de la elite partidaria	Alemania (Partido Social Demócrata)
Cuotas legislativas	Medidas decretadas por los parlamentos que obligan a todos los partidos a nominar una proporción determinada de candidatas femeninas en sus listas.	• Medida basada en el proceso • Son obligatorias en igual medida para todos los partidos • Suelen ser requerir entre un 25 y un 50% de mujeres en la lista • Están atadas a la interpretación de la ley por parte de los partidos	Argentina Brasil Ecuador Méjico

Fuente: Minetto, C. (2017): *Violencia política contra las mujeres: matices del concepto en América Latina. Estudio preliminar para el caso de la justicia electoral Argentina* p. 19-20).

Nuestro país fue el primero en incorporar una norma de estas características. La Ley de Cupo Femenino en listas electorales se sancionó con el objetivo de garantizar el acceso de las mujeres a la participación política con un piso mínimo del 30% en cargos legislativos. (ELA, 2023)

Es importante mencionar que los resultados de su aplicación incentivaron un crecimiento de la participación de mujeres que fue continuo hasta el 2009 en que se estancó y la tendencia perdió linealidad. (ELA, 2023)

Posteriormente la participación de las mujeres en los ámbitos legislativos dejó de crecer, el piso del 30% propuesto por la ley se convirtió en un techo (ya que salvo

contadas excepciones las mujeres seguían teniendo un lugar marginal en las listas electorales). Además, ese objetivo no se transfirió a otros espacios. (ELA, 2023)

En ausencia de una ley que lo estableciera de manera obligatoria, en los demás ámbitos de la política (por ejemplo, en los poderes ejecutivos nacional y provinciales) la presencia de mujeres seguía siendo muy escasa, en esos años las mujeres ocupaban sólo un 19 % en los puestos de máxima decisión. (ELA, 2010)

A partir del 2015 se evidencia un auge del movimiento feminista exigiendo políticas para prevenir y sancionar los femicidios, uniendo a la sociedad bajo la consigna "Ni Una Menos". En los años siguientes el activismo, las referentes sociales y los espacios de comunicación visibilizarían la violencia que las mujeres experimentan cotidianamente y en todos los ámbitos de su vida. (ELA, 2023)

En este contexto de movilización, la politización de las demandas feministas fue tomando más lugar en la agenda pública y permitió problematizar el acceso desigual para las mujeres en los ámbitos de decisión.

En el año 2017 se sancionó la Ley 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política. La nueva normativa subía el piso de 30% a un 50% de representación de mujeres en las listas y obligaba a que las listas de candidatos/as estuvieran conformadas por varones y mujeres de manera intercalada para evitar a las mujeres quedar relegadas a los últimos puestos.

En línea con la tendencia en la región, el Congreso de Argentina aprobó la incorporación de la paridad en los espacios de representación como resultado de una estrategia articulada de las mujeres tejiendo alianzas entre los diferentes partidos para lograr ese objetivo común. Actualmente, 22 de las 24 provincias cuentan con Ley de Paridad, aplicable para sus respectivas elecciones provinciales.

Ya durante el gobierno del Frente de Todos, la creación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad constituyó un hito importante para dotar de una mayor

relevancia institucional a las problemáticas de desigualdad de género y promover una mayor igualdad en la representación de mujeres en cargos de dirección en los distintos ámbitos del sector público nacional.

En este marco, durante el año 2020, el porcentaje de participación de mujeres en el ámbito de la política aumentó 6 puntos porcentuales, incluyendo a la representación de las mujeres en los directorios de las EPEs. (ELA, 2020) Sobre un total de 27 empresas, las que contaban al menos una mujer en sus directorios pasó de 9 a 17. El cambio se evidencia especialmente en los cargos titulares (del 8% en 2018 al 17% en 2020). (CIPPEC, 2020)

Durante esta gestión, Argentina ocupó el puesto número 19 en paridad de participación política a nivel mundial, con un promedio de 40,9 % de mujeres en espacios de decisión. Esto era un poco más elevado que el promedio a nivel regional, aunque no limitado a la composición de los directorios. (CIPPEC, 2020)

La investigación sobre la representación de las mujeres se ha orientado no sólo a dar cuenta de su participación en el proceso electoral y la gestión pública, sino también en los partidos políticos y en los sindicatos (Caminotti, 2018); (Tula, 2020).

Estos trabajos han mostrado que, pese a los avances en la ocupación de candidaturas y cargos, las medidas afirmativas representadas especialmente en las normas de cupo pero también con el desarrollo de estructuras complementarias son todavía necesarias para asegurar la continuidad y el avance de la representación de las mujeres en las instancias de decisión política.

El caso de la implementación de la ley de Cupo Femenino promulgada en Argentina en el año 1991 permite identificar algunos aspectos centrales sobre el proceso de negociación; las mujeres se posicionaron como las promotoras (policy entrepreneurs) ya que trajeron lecciones de su participación en los diferentes foros internacionales y lograron traducirlas a su propio contexto nacional. (Krook, 2005).

Mientras, los varones resultaron críticos en el rol de aliados para su transformación en una ley efectiva (Caminotti, 2020, Piscopo, 2006); y los partidos políticos asumieron el compromiso de nominar candidatas para determinados cargos, generalmente en respuesta a demandas planteadas por las mujeres en el seno de cada organización.

El análisis de este proceso de negociación subraya también el rol de cada actor político con capacidad de intervención, particularmente las mujeres (Valcárcel, 2001) como muestran otros trabajos (Caminotti, 2009, Fernández de Castro, 2012 y D 'Elia, 2017) sobre medidas afirmativas que incluyen mecanismos de cupo o cuota femenina en los distintos ámbitos públicos (cargos electivos a nivel nacional y provincial, cargos en el poder judicial) y privados (cargos en la estructura sindical).

En estas investigaciones se presentan consideraciones complementarias respecto de los procesos de acceso a la competencia por los cargos y las dificultades vinculadas al ejercicio del poder real. En definitiva, señalan que la eficacia de las leyes de cuotas depende de su capacidad para estimular la elección de mujeres y esto se relaciona con el modo en que consiguen ajustarse al sistema donde serán instrumentadas.

Transversalización de la perspectiva

A nivel del debate desde el movimiento internacional de mujeres y la academia, ya desde finales de los años 80, el feminismo comenzó a cuestionarse la supuesta neutralidad de los lineamientos previos con la evidencia de que habían sido formulados mayoritariamente en base al modelo masculino, que por lo tanto no producían los resultados esperados. Este abordaje crítico aduce que las políticas de igualdad de oportunidades y las medidas de acción positiva asumen el desequilibrio entre la posición que mujeres y varones ocupan en el sistema en lugar de desarrollar instrumentos para combatirlo. (Rees, 2006).

El resultado fue la transversalidad o transversalización (mainstream) de la perspectiva de género, impulsada por la comunidad de desarrollo de las Naciones Unidas y

formalmente definida en 1995, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres en Pekín, China. Esta noción también fue citada en el documento que resultó de la conferencia, la llamada "Plataforma de Acción de Pekín".

La estrategia de transversalidad se manifiesta mediante la adopción sistemática de objetivos de igualdad de género en todas las acciones públicas, particularmente en las más valoradas por los gobiernos y los Estados.

Esta parte de una mirada integral sobre las desigualdades a las que se enfrentan las mujeres, que son de tipo económico (dado su mayor porcentaje de ellas en situación de pobreza respecto de los varones), social (dada la presencia sostenida de los estereotipos de género, que limitan la acción de las mujeres al asignarles las tareas de menor jerarquía, y en particular las de cuidado) y en el acceso a la participación política. (Fernández de Castro, 2017).

Respecto del cambio en las estructuras que definen las reglas de juego no formales, se hace referencia al concepto de corresponsabilidad. Este se aplica mayormente a las tareas de cuidado o reproductivas (que se realizan en el ámbito de las familias, pero aseguran los recursos necesarios para el sostenimiento del sistema productivo).

Esta corresponsabilidad entre mujeres y varones en el ámbito doméstico requiere de su adopción como lineamiento en el marco de las organizaciones sociales, políticas y económicas en los distintos niveles.

El planteo abarca ámbitos más allá del mercado laboral; ya que las limitaciones en la participación política y en general en los asuntos públicos vienen determinados por el uso que las personas hacen del tiempo y del espacio. La distribución del tiempo, que responde a formas socialmente establecidas en las que existen diferencias de género, sitúa el tiempo de las mujeres como más adaptable a los tiempos de las demás personas que las requieren, y a la vez con menor disponibilidad que en el caso de los varones.

Igualmente, los usos de los espacios públicos también pueden limitar las posibilidades de participación de las mujeres debido a su inaccesibilidad. En estos casos se hace necesaria la modificación de estructuras e infraestructuras urbanas para favorecer una participación igualitaria desde la perspectiva de género. (Fernández de Castro, 2017)

Otra cuestión central es la formación y adquisición de habilidades, en particular la del liderazgo, así como la difusión de acciones específicamente orientadas a la incorporación de las mujeres a los procesos decisorios dentro de la administración pública o de los partidos políticos. (Fernández de Castro, 2017)

Desigualdades

El siguiente gráfico contribuye a puntualizar las situaciones de las desigualdades que enfrentan las mujeres, que dan origen al abordaje tripartito desde la transversalidad de género en las políticas públicas.

Cuadro 1. Situación de las desigualdades de género



Fuente: Desarrollo propio

Fundamentos

La transversalización de los cambios reales en los niveles de representación política y las acciones tendientes a equilibrar la participación deben complementarse con la incorporación de la perspectiva interseccional.

Se trata de una categoría de análisis para los componentes que confluyen en un mismo caso, multiplicando las desventajas y discriminaciones. Este enfoque permite contemplar los problemas desde una perspectiva integral, evitando simplificar las

conclusiones y, por lo tanto, el abordaje de dicha realidad. Bajo la óptica de la interseccionalidad, por ejemplo, cualquier persona puede sufrir discriminación por el hecho de ser adulta mayor, ser mujer, provenir de alguna etnia indígena, tener alguna discapacidad o vivir en una situación de pobreza; y todas las posibilidades de desigualdad antes mencionadas, pueden coexistir en una sola persona, lo que le pone en un mayor riesgo de vulnerabilidad.

A esta circunstancia también se le denomina discriminación múltiple. Esto implica ampliar de una manera particular el concepto de igualdad, y esto requiere en primer lugar incluir las diferencias y disidencias sexuales.

En términos políticos, la transversalidad de género se sustenta en procesos democráticos de diálogo entre actores sociales y estatales (Walby 2005), razón por la cual la participación social es un aspecto consustancial.

La transversalidad surge de la asunción de que las políticas públicas no son ajenas al género, sino que afectan de forma diferente a varones y mujeres, a la vez que estas diferencias determinan también los procesos de su elaboración e implementación.

Esta estrategia ha recibido una amplia atención en las últimas décadas, provocando cambios organizativos y de procedimiento en las burocracias estatales, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones internacionales (Caglar, 2013, p. 336). Esto ha generado una presencia significativa en la agenda pública.

En términos procedimentales, propone una transformación de los procesos de gestión, con énfasis en una mayor horizontalidad y articulación entre actores heterogéneos, que pone en marcha un proceso multidimensional de transformación socio institucional (Rees 2005).

Por otra parte, la estrategia también amplía la esfera pública de discusión de prioridades de política. (Squires 2005). En estas prioridades se requiere asegurar la participación de las organizaciones de la representación de las mujeres.

Otra cuestión central para la transversalización de la perspectiva de género es la formación y adquisición de habilidades en el ejercicio de puestos de liderazgo, así como la difusión de acciones específicamente orientadas a posibilitar de forma efectiva la incorporación de las mujeres a los procesos decisorios dentro de la administración pública o de los partidos políticos. (Fernández de Castro, 2017).

Entre estas se cuentan las instancias de formación y mentoreo de mujeres líderes, además de la generación de los recursos materiales adecuados, como los presupuestos con perspectiva de género.

En el abordaje desde la dimensión de la transversalización, las intervenciones se orientan a la inclusión en todos los procesos de decisión del enfoque de género. Entre los indicadores de su funcionamiento se destaca la gobernanza.

Finalmente, la transversalidad incluye los mecanismos integrados en los procesos de decisión, estos deben desarrollarse incluyendo la orientación hacia la equidad en las condiciones de acceso a los recursos disponibles.

El siguiente cuadro sintetiza los fundamentos que definen los principios rectores de la estrategia de transversalización y la aplicación práctica que suelen recibir;

Cuadro 2. Fundamentos de las políticas de transversalidad de género

PRINCIPIO	Cambio en el concepto de igualdad (ampliación)	Integración en la agenda política (transversalidad)	Presencia en la toma de decisiones (participación)	Prioridad a las políticas relevantes (recursos)	Impacto en la cultura institucional (gobernanza)
APLICACIÓN	Inclusión de disidencias sexuales	Incorporación del arreglo institucional	Representación de organizaciones feministas	Presupuesto destinado	Ajuste en el proceso y actores participantes

Fuente: Desarrollo propio

Gobernanza

El concepto de gobernanza alude a la transformación del gobierno desde un rol jerárquico y centralizado hacia otro más horizontal, con actores sociales en las decisiones y la implementación de políticas.

Se define como un estilo basado en las interdependencias entre actores políticos y sociales frente a los problemas sociales complejos que afectan a la esfera de la gestión pública. (Aguilar, 2006).

En este caso, la gobernanza orienta las políticas públicas que implementan el enfoque de género hacia la meta de la construcción de la democracia paritaria. Esta construcción se articula en torno a la revisión crítica de la noción misma de democracia, que supone responsabilidades compartidas tanto en el ámbito público como en el privado-doméstico. (Zúñiga-Añazco, 2015).

En este proceso se busca avanzar hacia una sociedad en la cual la representación equilibrada entre varones y mujeres en las funciones decisorias de la política es condición previa al disfrute pleno y en pie de igualdad de la ciudadanía, con unas tasas de participación similares o equivalentes. (Agacinski, 1998).

En la medida en que la gobernanza remite a la vinculación entre el Estado y múltiples actores sociales, y a las normas y estructuras institucionales la regulan, la transversalización del enfoque de género puede comprenderse desde los instrumentos de políticas que realiza Massolo (2006, 35): **1) legales/procedimentales, 2) institucionales y 3) consultivos-participativos.**

Los **instrumentos legales/procedimentales** refieren a las normas y los procedimientos de gestión que sustentan las intervenciones. Entre estos, es posible mencionar cartas orgánicas, ordenanzas y reglamentos, así como también procedimientos para el establecimiento de metas de gestión e indicadores de género.

La normativa fundamenta la convocatoria a los actores, ayuda a delimitar las problemáticas de las políticas y aporta legitimidad, lo que facilita la sostenibilidad. Además, los procedimientos permiten regular la cooperación entre actores. En esta investigación se abordan tres instrumentos legales procedimentales.

Los **instrumentos institucionales** son las estructuras rectoras de las políticas de género (oficinas, direcciones, secretarías) y su fortaleza hace factible la articulación multiactoral (Novellino 2017). En el desarrollo de este trabajo se aborda el andamiaje institucional en que se dictaron las tres normas mencionadas.

Los **instrumentos consultivo-participativos** son instancias locales, formales e informales, que incorporan a diferentes actores en la deliberación y toma de decisiones. Se trata de interfaces (consejos, mesas, cabildos abiertos) que generan oportunidades para la vocería de las mujeres y la acción colectiva.

Esto indica que la participación de los actores, cuyos intereses son heterogéneos, varía de acuerdo con sus cuotas de poder. (Cunill 2010). En este trabajo se aborda el nivel de involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en el proceso de la política pública que se aborda.

Enfoque del gobierno corporativo

En el plano internacional, las entidades referentes en la temática de la composición de los directorios incluyen instituciones de representación como organizaciones profesionales especializadas, centros de investigación académica y organismos públicos vinculados a la regulación de los mercados y las prácticas de las organizaciones empresariales.

Estas instituciones constituyen el ámbito específico de la discusión técnica sobre los fundamentos de gobierno corporativo e incluyen en sus buenas prácticas la gestión de la diversidad de los directorios.

Aunque la práctica, los abordajes institucionales que proyectan pueden orientarse a limitar la perspectiva paritaria y o incluso los procesos asociados con la implementación de medidas de acción positiva, apoyando iniciativas de mero carácter propositivo. O en su definición progresista, se limitan a cupos, o a cuotas de niveles menores con baja permanencia en el tiempo.

Estos posicionamientos son comunes a las entidades de representación de las sociedades anónimas, los inversores, los institutos que nuclean profesionales integrantes de directorios y otras asociaciones profesionales vinculadas.

También se engloban en esta categoría curiosamente, algunas representaciones de los organismos internacionales especializados, y en alguna medida, las organizaciones que representan a mujeres en el ámbito de los directorios.

Estas son las organizaciones pueden caracterizarse como del mercado (representan a los accionistas, de los miembros de directorios y de las instituciones inversoras,), las instituciones que trabajan por la calidad del gobierno corporativo (la academia y la representación de organizaciones de nivel internacional) y las organizaciones que se focalizan en los temas de representación de las mujeres (en particular en temas de liderazgo) que se suman a los organismos responsables de la regulación.

En estas categorías podemos encontrar organizaciones que se alinean solo en una tipología; estas son las de representación de intereses: Cámara de Sociedades (en adelante, CS), y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA), Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública (en adelante IGEP), de GC (las cátedras de la Universidad de San Andrés y de la Universidad Austral (IAE), así como las organizaciones de mujeres en decisión como la Fundación Liderazgos Responsables

(en adelante, FLOR) y Fundación Mujeres en Igualdad (FEIM). Sin embargo, otras como Women Corporate Directors (WCD) pueden incluirse en más de un tipo (es una organización que representa solo a mujeres que integran directorios).

Estos posicionamientos condicionan fuertemente la incorporación de criterios de igualdad de género en los marcos normativos de las empresas con participación estatal y las que integran los mercados de capitales. En el caso argentino, esto han dificultado el avance de las políticas públicas mediante normas legales que establezcan cuotas en la composición de los directorios. (Terjesen et al. 2015).

En particular para el ámbito de los mercados regulados, la demanda por la ampliación de la diversidad en la constitución de los órganos decisorios y de control suele asociarse con la aplicación de los criterios de sostenibilidad y transparencia en la gestión de los negocios.

A pesar de esto, a nivel global, regional y nacional se han realizado esfuerzos para avanzar en la generación de regulaciones que faciliten el camino a la participación de las mujeres, pero casi nunca con foco en la paridad. Por eso resulta tan relevante avanzar en la perspectiva comparada entre las tres normas que se aquí se analizan.

Mecanismo de aplicación

El gobierno corporativo aborda la sistematización de las normas y regulaciones sobre la composición de los directorios de las sociedades privadas y públicas de acuerdo con una clasificación concreta de los mecanismos que se aplican

Esto implica una primera forma de comparación de acuerdo con la obligatoriedad de su aplicación. Esto hace que los mecanismos de cuota, cupo o paridad se dividan en tres categorías; **autorregulación, cumpla o explique y cuotas obligatorias**.

La **autorregulación** significa que las empresas desarrollen mecanismos de autogestión para asegurar la participación de las mujeres. Este es el nivel más bajo de

implicancia institucional ya que reduce la decisión de avanzar hacia la composición más diversa como dependiente de la voluntad de cada organización.

Los **instrumentos de cumpla o explique** son mecanismos de composición de directorios definidos en norma, como los códigos de gobierno corporativo (lineamientos para la gobernanza de las empresas que participan de un mercado de capitales a nivel nacional y son definidos por el regulador). También se menciona como alternativa la instancia de aplica o explica, que se utiliza en la norma de CNV.

Estos se incluyen como requisitos de informar sobre la composición de los directorios, las metas vinculadas a promover una mayor igualdad y las políticas implementadas para lograrlo, y la definición de criterios para la designación que promueva la diversidad, incluyendo el género.

Las **cuotas obligatorias** se agrupan en dos especies: las moderadas y las de discriminación inversa, cuando definen cuotas explícitas que deben establecerse para compensar la participación al colectivo excluido.

La diferencia de la discriminación inversa es que no produce una lesión directa sobre terceros en los procesos de selección (y sólo hace referencia a éstos) para acceder a determinados bienes escasos, consistiendo por lo general en cuotas reservadas a para los grupos subrepresentados.

Esta se distingue de la cuota moderada, que solo prioriza a integrantes de colectivos objeto de la acción positiva, por lo algunos enfoques sostienen que responden de manera más adecuada a la idea de igualdad de oportunidades, referente esencial en su adopción. (Pinedo Bravo, 2010)

El siguiente cuadro presenta los elementos centrales para la clasificación de medidas; de acuerdo con las categorías identificadas desde la perspectiva de la regulación desde el enfoque del gobierno corporativo.

Cuadro 3. Mecanismo de aplicación de la medida afirmativa

A. AUTORREGULACIÓN	B. APLICA O EXPLICA	C. CUOTA OBLIGATORIA
Capacidad que tienen las propias organizaciones para regularse ellas mismas, sin la necesidad de la creación de una ley o fiscalización por parte de un ente externo	Creación de un código de normas respecto a la incorporación de las mujeres en el directorio y/o gerencias que deben cumplirse por parte de las organizaciones	Normativa que exige un porcentaje de hombres y/o mujeres en los directorios cuyo no cumplimiento implica una sanción para las organizaciones involucradas

Fuente. Desarrollo propio

El debate surgido alrededor del concepto de acción positiva (que se refiere mecanismos de cupos, cuotas y paridad) supone analizar cómo se concretan tales medidas para corregir situaciones de desigualdad de hecho necesarias para hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad. (Fernández de Castro, 2017)

A nivel global, el avance del movimiento de mujeres y la acción de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en temas de fortalecimiento económico y liderazgo femenino han forzado el desarrollo de la mayor parte de los mecanismos de participación en las políticas públicas para la representación en los distintos espacios de poder.

A partir de esta acción, la intervención del Estado en la promoción de la igualdad de género en los puestos de toma de decisiones se manifestó en la implementación de diferentes “generaciones” de cuotas. (Franceschet y Piscopo, 2013, p. 301)

Así, la primera generación abordó el desequilibrio de género de los parlamentos, la segunda promovió la presencia de las mujeres en los consejos consultivos de la administración pública y la última generación tiene como objetivo conseguir la paridad en los consejos de administración de las (grandes) empresas o privadas (Holli, 2011).

Sin embargo, aunque las cuotas se han convertido en un fenómeno global (Dahlerup, 2006; Krook, 2009), los países que han adoptado medidas legislativas de este tipo no las aplican necesariamente a todas las esferas, siendo todavía pocos que han adoptado medidas de acción positiva en el ámbito empresarial (Fagan et al., 2012).

Suele ser frecuente que las cuotas aplicadas en un mismo país para los diferentes ámbitos presenten diferencias importantes respecto al criterio de paridad en uso, el periodo de implementación establecido y los incentivos proporcionados para su cumplimiento efectivo, lo que produce resultados dispares.

Esto se evidencia en que los cupos, cuotas y paridad vigentes en cada país en los diferentes ámbitos de decisión difieren más entre sí que las medidas positivas aplicadas por distintos países en los mismos ámbitos. (Meier, 2014).

En este sentido, a nivel global las medidas de acción positiva que presentan un mayor contraste son las aplicadas en las esferas política (listas electorales) y económica (directorios de las empresas, tanto públicas como privadas).

En el campo que se inscribe este trabajo, el del gobierno corporativo, se destaca que las medidas de representación de las mujeres en el ámbito empresarial han sido poco exploradas en función de los procesos que les dan origen desde las políticas públicas.

En general, en los trabajos publicados intentan enfatizar las consecuencias de la composición de los directorios integrados por mujeres con relación con su desempeño en los mercados donde operan, en particular en los casos de las empresas cotizantes.

Aunque algunos trabajos (Mackay et al., 2010; Krook y Mackay, 2011), analizan la dimensión institucional del ámbito empresarial atendiendo a los procesos de reclutamiento en los directorios. Estos apuntan a los vincular la cultura organizacional con los resultados dispares en la regulación de las cuotas y, eventualmente, en el grado de feminización conseguido. (Lombardo, 2020).

Este abordaje permite identificar tanto las resistencias a los cambios promovidos por las políticas de igualdad o de las medidas afirmativas (Lombardo y Mergaert, 2013), como las estrategias y posicionamientos de los actores clave que promovieron o se opusieron a tales reformas en las organizaciones y sus contextos.

Por lo tanto, la adopción exitosa de las cuotas de género depende en buena medida de las oportunidades políticas y las posiciones existentes entre los actores críticos (Celis, 2006). Además, estas oportunidades son las que permiten plantear las demandas de igualdad en las instituciones políticas y económicas existentes, lo que no siempre incluye la posibilidad efectiva de avanzar con medidas afirmativas. (Ferre, 2012; Kunovich y Paxton, 2005).

Esto pone en el centro de la investigación el efecto diferenciado y a menudo desigual que las instituciones tienen en mujeres y varones, los mecanismos que sostienen la reproducción de tal desigualdad, las implicaciones que esto tiene para las estrategias de los actores y los legados institucionales que deben superar en cada caso los intentos de reformarlos.

En este sentido, se parte del supuesto de que las instituciones no son neutrales al género, sino que reflejan y refuerzan distintas relaciones de poder. (Krook y Mackay, 2011; Mackay et al., 2010).

Las instituciones enmarcan las interacciones individuales y los comportamientos sociales (North, 1990), mediante reglas incluyen que aspectos formales (normalmente escritas) e informales (Campbell, 2004) pero socialmente compartidas, que son creadas, comunicadas e impuestas, muchas veces por fuera de los canales oficiales. (Helmke y Levitsky, 2004).

Entonces, la presencia de estas reglas informales (aunque prácticas), que coexisten con las reglas formales o las sustituyen, a menudo menoscaba los efectos buscados por las políticas con enfoque de género. (Kenny, 2014).

El resultado de su interacción puede ser un buen ajuste entre las distintas áreas de las instituciones afectadas o el conflicto, pero la adopción de cuotas suele generar un cambio significativo de las configuraciones institucionales. (Lombardo, 2020).

Mientras en la esfera política la selección de las candidaturas incluye las características formales de la competencia política y las reglas electorales, las cuotas de género en las empresas requieren de un mayor énfasis en las instituciones informales que operan en los procesos de reclutamiento del sector privado.

En el ámbito privado, las instituciones en general guían el reclutamiento de los miembros de los directorios a través de prácticas tradicionales. Y dado que las empresas no compiten en los mismos mercados y sus directorios suelen tener una baja visibilidad, el efecto “contagio” de las medidas adoptadas por sus competidoras puede ser bastante débil.

Además, el funcionamiento interno de las empresas queda en gran medida sujeto a la autorregulación del sector, por ejemplo, mediante la aplicación de las regulaciones que componen los códigos de buen gobierno corporativo.

Con todo, la mayoría de los países han regulado de alguna manera los directorios, debiendo ajustarse su composición a varios requisitos legales definidos, como la independencia de sus integrantes. Y muchos mercados adoptaron las cuotas.

Dado que los argumentos económicos prevalecen en las organizaciones empresariales, se aceptan más fácilmente los estudios basados en la productividad que los aspectos o normativos basados en las nociones de ética o justicia.

En este sentido, se ha demostrado el impacto positivo de inclusión de las mujeres en los directivos sobre la gestión de riesgos en las inversiones, el conocimiento de los hábitos de consumo de sus clientes o la aplicación de los códigos de buen gobierno. (Del Brío y Del Brío, 2009; Teigen, 2012; Lombardo, 2022).

Sin embargo, en cuanto a su impacto en las prácticas en el ámbito empresarial, en los procesos de selección de los directorios todavía subyacen diferentes normas y estereotipos de género que hacen que el “candidato ideal” tenga características típicamente masculinas. (Branson, 2007).

Asimismo, las redes informales de contactos o mentoring, aparecen integradas casi exclusivamente por varones, y proveen a los participantes de capital social masculino. Esto significa un mayor acceso a las oportunidades de reclutamiento derivadas de la mayor cercanía y confianza cultivada entre pares. (Bjarnegård, 2013).

Esto suele dar como resultado unas prácticas de selección que suelen ser opacas y endogámicas, por lo resultan en procesos que excluyen a las mujeres y muestran clara preferencia por la conformación de directorios homogéneos. (Instituto de la Mujer, 2009; Mateos, Gimeno y Escot, 2010; Villiers, 2010).

Dado que la composición de estos órganos refleja proporcionalmente la participación en el capital de la empresa, cuanto mayor sea el número de puestos a disposición de los accionistas, más margen de maniobra existirá para reflejar la diversidad de género (Bianco et al., 2011), hecho que suele correlacionarse con el tamaño de la organización. (Hillman et al., 2007; Miller y Triana, 2009).

En relación con la composición diversa de los directorios, los argumentos económicos se basan en la proposición de que las empresas que no seleccionan a los directorios más aptos dañan su desempeño financiero, su reputación y eventualmente ponen en juego su sostenibilidad.

En general se basan en relevamientos empíricos sobre la aportación de valor del “talento diverso”, al ampliar el rango de conocimientos y experiencia que potencia los recursos en la toma de decisiones de los órganos colegiados (como los directorios).

En este contexto, la referencia limitada el enfoque de género se plantea únicamente como la puesta en valor del “liderazgo femenino”, fundamentando la evidencia de mejor desempeño económico en aquellas organizaciones con presencia representativa de mujeres en el órgano máximo de decisión.

Por esta razón, en el debate sobre la aplicación de los distintos mecanismos de género en la composición los directorios se los presenta como una práctica de mercado que puede incidir negativamente en los resultados de los negocios si es percibida como “forzada” desde requerimientos regulatorios.

Componentes del mecanismo

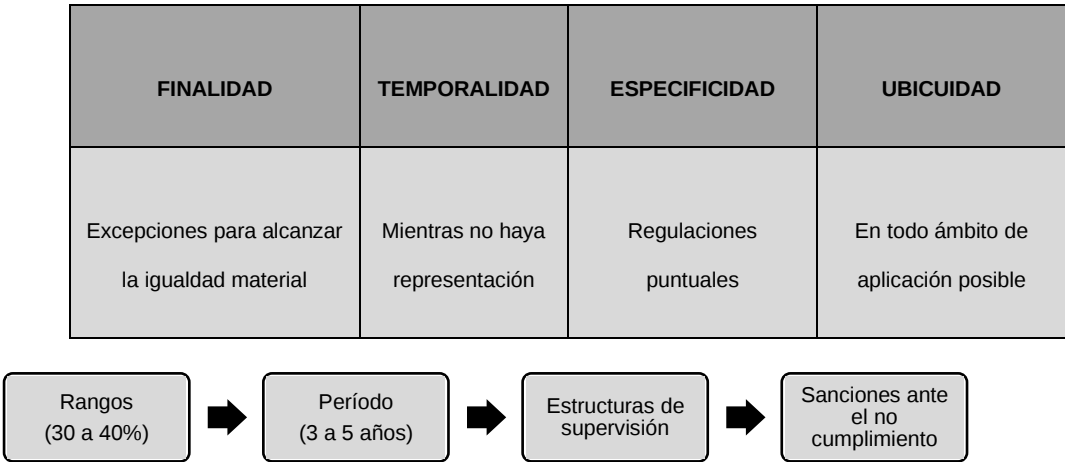
Las regulaciones sobre cuotas requieren establecer una serie de elementos que las caracteriza y estos se vinculan con;

- El objetivo por el cual se genera el mecanismo (avance hacia la paridad);
- La temporalidad marca la implementación de la medida por el lapso necesario,
- La especificidad indica el uso para la composición de un área particular;
- La ubicuidad señala que todos los actores mencionados deben ser alcanzados.

En la práctica, estos componentes se definen mediante distintos componentes que incluyen; rangos (en número o % de mujeres a ser incluidas); período (años de vigencia), estructuras de supervisión (responsabilidades concretas de comités u otro tipo de estructuras especializadas) y sanciones (consecuencias del incumplimiento en términos de castigos institucionales para la empresa que son definidos a priori por el organismo regulador, y su aplicación efectiva).

El siguiente cuadro ilustra los diversos componentes que integran los mecanismos de las medidas afirmativas;

Cuadro 4. Componentes del mecanismo



Fuente: Desarrollo propio

Enfoque de la participación ciudadana

Los estudios sobre las modalidades institucionales de participación de los actores de la sociedad civil en las políticas públicas muestran la diversidad de formatos institucionales existentes en este campo de acción ciudadana. (Bombarolo, 2001).

Un mapeo de la variedad de instancias de participación de actores no gubernamentales en las políticas públicas incluye a las esferas y sectores sociales que están implicados. También da cuenta de la instancia de articulación que puede vincular al Estado con la sociedad civil o con empresas. Y puede relacionar distintos sectores de política con los diferentes organismos estatales, privados y sociales que están involucrados en cada cuestión que se aborda.

En la consideración de los actores de la sociedad civil, es necesario distinguir entre las instancias colectivas o individuales. Las primeras agrupan a organizaciones o grupos constituidos (como las organizaciones sociales). La otra categoría involucra a personas individuales, en su calidad de ciudadanas o destinatarias de las políticas. (Sirker, 2016)

La participación puede impulsarse en los distintos momentos del ciclo de las políticas públicas; esto decir que puede darse tanto en la formulación, en la implementación y/o en el monitoreo y evaluación.

Además, se identifican las distintas modalidades que varían de acuerdo con el tipo de vinculación que evidencia entre la organización estatal y los grupos u organizaciones sociales que participan y en función del poder y control que estas detentan especialmente. (Cunill Grau, 2006).

Resulta central clasificar los formatos de la participación a partir de dos grandes grupos: los procedimientos y la creación de órganos. En relación con la gobernanza, estos órganos creados se identifican con el nivel de los instrumentos institucionales antes mencionados y los procedimientos con el de los consultivos/participativos.

Los procedimientos ad hoc convocan a la participación de la ciudadanía en forma amplia y masiva, pero en momentos puntuales y, en general, sólo para aprobar o rechazar iniciativas estatales.

Esta diferenciación muestra que las instancias participativas no necesariamente deben cristalizarse en organismos que viabilicen la intervención de los actores organizados.

Los procedimientos tienen distintos grados de permanencia e institucionalización y suelen implementarse para la participación de tipo consultiva, por ejemplo, a través de audiencias públicas o de la iniciativa popular. (Bombarolo, 2001).

La diferencia entre estas dos instancias procedimientos de participación es relevante, tanto en relación con la calidad de la participación como a los actores implicados.

Además, los procesos de participación de actores pueden referir a distintas escalas territoriales. Muchos de los procesos vinculados con políticas de género se articulan en los programas a nivel local, pero la implementación la estrategia de

transversalización de género implica mecanismos de participación y de articulación de actores a nivel regional y nacional.

También cabe incluir en este universo a los mecanismos de la participación ciudadana que permiten incluir a los grupos o personas en las decisiones públicas, aún si no están organizadas de manera institucional.

Por otra parte, la creación de órganos participativos implica un proceso sistemático y permanente de interacción. Esta facilita la deliberación respecto de las cuestiones que convocan a los distintos actores, esto da lugar a la negociación entre las distintas posiciones en aparecen representadas.

Pero ya que los actores involucrados son mayormente organizaciones, estos órganos presentan distintas restricciones para la participación efectiva de la ciudadanía. (Font, Blanco, Gomà y Marina, 2012)

Esto condiciona los objetivos de la participación de las organizaciones sociales que varían según el momento del ciclo de gestión de las políticas en las que estas desarrollan la incidencia. (Font, Blanco, Gomà y Marina, 2012);

En el inicio, durante la etapa de formulación de políticas y decisiones públicas del ciclo, los actores se proponen en general visibilizar sus intereses en torno de la cuestión, y se organizan en torno del del objetivo central de concretar la participación en el desarrollo del proceso.

En un segundo momento, durante el proceso mismo de la gestión de los programas o servicios públicos, se definen los distintos roles de las organizaciones como gestores de las acciones, lo que implica acceder a las distintas funciones que el organismo público les asigna.

En el último segmento, se ejecutan los procesos de control, monitoreo y evaluación de los resultados de los programas o servicios desarrollados. Esto implica para estos

actores el acceso efectivo a los datos sobre el proceso y sus resultados e impactos alcanzados. El siguiente cuadro ilustra organización de estos objetivos en cada etapa;

Cuadro 5. Etapa de la participación en el ciclo de la política pública

FORMULACIÓN	GESTIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
Ampliar el espectro de actores implicados	Ejecutar acciones como transferencia de funciones	Acceder a la información de resultados de la gestión

Fuente: Desarrollo propio.

De acuerdo con las etapas en las que intervienen las organizaciones de la sociedad civil, o los grupos o personas no organizadas, sus cuotas de poder varían. Y en este sentido, se posicionan como sujetos con distintas capacidades en la participación.

La producción académica sobre la participación en la sociedad civil en las políticas públicas lo define también como intensidad, la cual permite identificar el rol de cada actor, al abordarlos como sujetos receptores, participantes y decisores.

Este nivel de análisis implica distinguir cuándo la participación de las organizaciones en las políticas públicas les permite participar de proyectos y programas, en tanto gestores. También es relevante identificar cuando pueden ejercer un nivel de veto y/o ser capaces de monitorear y evaluar los resultados.

Al revisar el posicionamiento político de los actores de la sociedad civil en estos procedimientos de participación, se identifican las estrategias de la protesta y la participación. Desde algunas investigaciones estos se abordan como estar afuera (protesta), o estar dentro (participación-diálogo): “outsiders” - “insiders”. (Balbis, 2010).

Sin embargo, en procesos complejos se combinan ambos. Los actores outsiders presionan y fuerzan la apertura o tendencias a la apertura en el sistema, mientras que los insiders aprovechan estas brechas para impulsar los temas. (Balbis, 2010).

Los actores insiders privilegian las relaciones con agencias gubernamentales y organizaciones internacionales en temas globales, mientras que los outsiders priorizan sus relaciones con sindicatos y movimientos sociales.

Los primeros desarrollan estrategias de cooperación y colaboración y las segundas se inclinan por las contestatarias e identidades de oposición. (Balbis, 2010).

Como resultado de la combinación de los elementos anteriores, se ha elegido una clasificación para distinguir entre las distintas formas de participación desde las organizaciones de la sociedad civil (Celedón, Guzman y Noé, citado en Pereira, 2009).

Esta se basa en identificar las distintas formas de la participación a partir del momento, el rol y la intención, así como de los objetivos que se evidencian y su relación la creación de órganos o de procedimientos en donde esta se inscribe.

En el nivel más básico de la participación de las organizaciones en el ciclo de las políticas públicas, se identifica la función de **difusión**: esta se orienta a mediar en la comunicación entre gobierno y sociedad, posicionándose como referentes de la cuestión específicamente tratada.

Como resultado del ejercicio de la función anterior, la instancia de la **formación y capacitación** permite: que la organización desarrolle las capacidades de una población interesada para acceder a derechos, beneficios y/o oportunidades vinculadas con la política implementada.

En la instancia de **consultas no vinculantes**: se inscriben los mecanismos de intercambio de información que permiten el reconocimiento mutuo de los actores involucrados.

Cuando las organizaciones llevan adelante **quejas o reclamos** vinculados con sus temas de incumbencia y ejercen la representación de la población (o de parte de ella): su rol es orientar la revisión del resultado de la política para su corrección.

Cuando actúan como **garantes de derechos ciudadanos**: se desempeñan en el monitoreo de los procesos del ciclo de políticas, muchas veces aportando instrumentos complementarios

En muchos casos las políticas públicas resultan posibilitar iniciativas del sector privado que potencien los objetivos, por lo que resultan en **mecanismos participativos de mercado**: que son desarrollados por las organizaciones de la sociedad civil.

Finalmente, en el caso de la **participación estratégica**: se busca formalizar la relevancia de contar con los actores clave relevantes en los procesos de la política pública vinculada con la cuestión a tratar.

El siguiente cuadro sintetiza la definición cada forma de participación de acuerdo con el recurso que utiliza;

Cuadro 6. Forma de participación en la política pública

Difusión	Formación	Consultas no vinculantes	Quejas o reclamos	Garantes derechos ciudadanos	Participación de mercado	Participación estratégica
Acciones de participación en las campañas promocionales basadas en la necesidad de informar a la población.	Propuesta para que la gente de la comunidad actúe como agente comunitario o promotor social.	Instrumentos para conocer la opinión de los usuarios e identificar demandas no satisfechas y oportunidades de mejora.	Instancias públicas que ejercen un rol mediador entre la ciudadanía y los servicios públicos.	Documentos para un conjunto de compromisos que asumen la autoridad o cada responsable de un servicio	Compromisos de gestión entre los efectores de un servicio y la autoridad para premiar o estimular las instancias participativas.	Convocatorias para sumar a los actores relevantes de un sector, integrándolo con la planificación estratégica continua.

Fuente: Desarrollo propio

Los enfoques de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana son las aproximaciones teóricas que se incorporan como las variables desde las cuales se realizará el análisis del contenido y del proceso seguido por cada una de las normas sobre la composición de los directorios.

En relación con el enfoque de género, se identifican tres dimensiones para las políticas públicas (igualdad, medidas afirmativas y transversalización). Esta última presenta tres indicadores (las desigualdades identificadas, los principios aplicados y la gobernanza que se desarrolla en el contenido de la norma y en el proceso de su aplicación).

El enfoque del gobierno corporativo presenta dos dimensiones, una vinculada con la clasificación del mecanismo que se propone y otras con los componentes que se mencionan explícitamente en el contenido de cada una de las normas.

El enfoque de la participación ciudadana incluye el abordaje de la dimensión del ciclo de la política en que esta se produce, así como la forma específica que esta adquiere.

El análisis de cada dimensión se realiza a través de la comparación de los indicadores de los fundamentos, objetivos, mecanismos y sus componentes y gobernanza propuesta para la incorporación de las mujeres en directorios en los tres instrumentos desarrollados.

Este abordaje del proceso de las políticas públicas se construye a partir de la aplicación de las distintas tipologías explicativas aplicadas por los enfoques seleccionados.

Por las características de cada ámbito de aplicación, se considera que la norma para las EPEs debería centrarse en el enfoque de género y su avance en la composición de los cargos de la Administración Pública, y la de las empresas del mercado de capitales en los principios del gobierno corporativo (ambos ámbitos más claramente regulados).

En tanto que la norma para la paridad en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires requiere de la participación de la sociedad civil para lograr ser aplicada efectivamente en el ámbito de los directorios y su composición.

Propuesta metodológica

El diseño que se propone en este trabajo es una metodología cualitativa de abordaje, orientada a explorar el desarrollo y evolución del proceso de la política pública sobre la composición de los directorios argentinos.

Se trata de un estudio comparativo sobre la forma en el enfoque de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana se manifiestan en cada una de las tres normas que la componen.

En términos de los instrumentos, en todos los casos se cuenta con una norma resultante, aunque se presentan diferencias en el arreglo institucional que estableció cada regulador; siendo estos el área de Empresas con Participación Estatal en Jefatura de Gabinete de Ministros, el equipo de Gobierno Corporativo de Comisión Nacional de Valores y el rol del titular de la Inspección General de Justicia.

La base para este relevamiento es la información pública disponible sobre la formulación, implementación y evaluación de cada norma dictada, considerando especialmente los fundamentos, objetivos, mecanismos y sus componentes y gobernanza que las componen.

Esta investigación se desarrolla con el método del análisis comparado, basado en la técnica de revisión documental de las normas argentinas dictadas entre 2018 y 2020 en Argentina sobre la temática.

Las mismas son interpretadas como parte de una política con enfoque de género a partir de las dimensiones de la igualdad, las medidas positivas y la transversalidad que se evidencian en cada mecanismo propuesto para afectar la composición de los directorios, propiciando la participación de las mujeres.

También se las considera como instrumentos regulatorios que el gobierno corporativo analiza en dos dimensiones, la de los mecanismos que se desarrollan en cada caso y la de los componentes para su aplicación.

Pero la dimensión de la participación ciudadana no se menciona en todos los contenidos normativos. Por esto, el análisis se complementa a partir de la elaboración de distintos instrumentos de recolección bajo la forma de entrevistas no estructuradas y de observaciones participantes. Estas muestran la acción desde las organizaciones.

En el caso de los Lineamientos de las EPEs de IGJ, la dinámica intra gubernamental del proceso requirió de una entrevista no estructurada con una persona que ejercía como referente de la formulación de la política.

Debe mencionarse que este intercambio se realizó con formato virtual con posterioridad a la finalización de la gestión, y que se explicitó a la fuente el objetivo y encuadre de la presente investigación.

En el caso de la norma de gobierno corporativo de la CNV fue posible acceder a documentos vinculados con el proceso de la consulta pública, forma de participación ciudadana que se corresponde con el mandato de este organismo.

Los escritos consultados dan cuenta de las posiciones de las organizaciones referentes participantes y su acción previa a la sanción de la norma, pero como medida adicional de investigación se realizaron dos entrevistas no estructuradas con dos personas que realizaron contribuciones técnicas en este proceso.

En el caso de la resolución general de la IGJ se definió la utilización de una instancia de observación participante. Dado el carácter interno del proceso de formulación del instrumento, el proceso de implementación constituyó el momento de difusión.

Por esta razón, este proceso incluyó una instancia de debate abierto con organizaciones de la sociedad civil e instituciones de la academia interesadas, de los que participaron los equipos responsables de la norma desde el organismo.

A los fines de explicitar la perspectiva y los mecanismos de acceso a las fuentes y la implementación de cada instrumento de recolección, se destaca la posición de la autora como integrante de una organización participante en este proceso.

En este sentido, durante el período 2018 a 2020 ejerció el cargo de directora ejecutiva del IGEP, institución que nuclea a quienes integran directorios en las organizaciones de Argentina y es miembro del Global Network of Directors (GDNI).

El abordaje metodológico propuesto subraya la importancia de visibilizar la centralidad de la participación ciudadana, en particular porque sus resultados sobre cada norma analizada han sido de carácter desigual.

La forma en la que estas organizaciones se van vinculado con el ciclo de la política pública en cada uno de estos instrumentos ha adoptado distintas modalidades que varían de acuerdo en función del poder que lograron manifestar en cada gestión de gobierno y el grado de control ejercido sobre el proceso. (Dávalos Domínguez, 2005).

El enfoque de la investigación busca recuperar las distintas instancias en el ciclo de las políticas públicas, con foco en la identificación de las formas de participación de los actores sociales clave.

En este caso se identifica a las organizaciones vinculadas con el liderazgo de las mujeres y la gestión de los directorios, cuyas referentes fueron convocadas las reuniones consultivas realizadas y pre y post la sanción de las normas sancionadas.

En el caso de la redacción de los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo (LBGC), esta información el autor y responsable principal de la elaboración de la

norma, y además su equipo realizó un trabajo de sensibilización pública respecto de este instrumento para las empresas con participación estatal.

Para delinear brevemente este instrumento de recolección de datos bajo el formato de entrevista, las preguntas son respecto del contexto político y la visión del gobierno corporativo que explican el origen de la regulación, los objetivos buscados, las características del proceso de formulación y la vinculación con las organizaciones especializadas, así como los mecanismos de implementación y monitor o implementados (o previstos en el proceso).

En el caso de la norma del mercado de capitales, el proceso se desarrolló a partir de las contribuciones colectivas. Estas provienen del mecanismo de consulta pública realizado de acuerdo con los usos habituales de la CNV. En este caso, se abrió la participación ciudadana mediante el envío de comentarios al Proyecto De Resolución General S/ Reforma Del Código De Gobierno Societario (fecha de inicio: 03-01-2019/ fecha de finalización: 23-01-2021).

El objetivo de la reforma consistió en fortalecer el código como herramienta para incentivar una cultura de buena gobernanza dentro de dichas emisoras, receptando la última actualización de los principios de gobierno corporativo OECD-G20 y las mejores prácticas internacionales.

En este sentido, se incorpora un contenido educativo que instruye a las empresas sobre el beneficio y la importancia de adoptar los principios y prácticas de buen gobierno corporativo, brindando orientaciones que justifican dichas prácticas y transmiten su sentido.

De esta forma, se busca que las sociedades comprendan la lógica detrás de las recomendaciones y que éstas sean recibidas como una oportunidad para mejorar su gobernanza y cultura empresarial, así como de generar beneficios operativos, reputacionales y estratégicos.

Para avanzar sobre la indagación del proceso de incidencia por parte de actores de la sociedad civil que se vinculan con el Código de Gobierno Corporativo, debe considerarse que tuvieron lugar las contribuciones públicas de acuerdo con la forma de participación fijada por los procedimientos del organismo.

Sin embargo, para su implementación se conformó un Task Force sobre Gobierno Corporativo, para el cual se invitó a participar las organizaciones referentes de temas vinculados al mercado de capitales (institutos de directores y auditores, cámaras empresarias, estudios profesionales especializados y referentes profesionales en GC)

Se constituyeron en este sentido 3 grupos: Subgrupo A: Remuneración de los directores. Límites del art. 261 LGS. Responsabilidad. Políticas.; Subgrupo B: Género y Remuneración. Brecha salarial. Tipos de empresas. Impacto de la visibilización. Y Subgrupo C: Auditoría y Fiscalización Interna. Fortalecimiento del Comité de Auditoría. Exigencias del sector PYME. Relación externa.

Como resultado de una observación participante en estas instancias de consulta, durante el cual actuaron las organizaciones que estuvieron aportando activamente a la letra de la regulación, se dispone de notas de la reunión del segundo grupo.

Para el último instrumento, la RG 34/20 de IGJ, la vinculación con la sociedad civil se produjo en el nivel de la implementación. Como se adelantó previamente, el rol participativo de estas organizaciones referentes en temas de directorios no se mantuvo durante la gestión de Alberto Fernández.

En el análisis de esta norma se recurre de nuevo a la técnica de la observación participante en la instancia de debate que se impulsó como resultado de la implementación de la norma con enfoque de género de la IGJ, convocada por la academia y dos organizaciones alcanzadas (conformadas enteramente por mujeres).

En este encuentro se contó con la participación del equipo del organismo público responsable de la sanción y aplicación del instrumento y de muchas de las organizaciones referentes en temas de directorios.

También en este caso se completó el trabajo de indagación con entrevistas en profundidad y la observación participante en una Mesa de trabajo especializada desarrollada por el IGEP a propósito de la discusión técnica generada en torno de la sanción de la norma de IGJ.

Este abordaje se complementa con el acceso a fuentes primarias, mediante entrevistas no estructuradas con dos mujeres profesionales referentes de la temática de los directorios que participaron del proceso.

Ellas son Alejandra Mastrángelo (integrante de la cátedra de Gobierno Corporativo del IAE de la Universidad Austral, socia fundadora de The Red Shoe Movement y del IGEP) y Fernanda Zolotnik, socia fundadora del IGEP y ombuswomen del Consejo Profesional de Ciencias Económicas).

Ambas referentes participaron activamente de los procesos de intercambio vinculados con la implementación de las tres normas sobre los directorios. Sus comentarios respecto del avance de la política pública vinculada con el contenido del texto de cada norma y las instancias de intercambio con la sociedad civil contribuyen para la definición del contexto institucional y del posicionamiento de las organizaciones especializadas en cada caso.

Capítulo 1. Decisión Administrativa de Jefatura de Gabinete de Ministros N°85/2018

1.1. Situación de los directorios de las empresas públicas a nivel nacional

Distintos trabajos desarrollados en el marco del gobierno corporativo (CIPPEC, 2020) (OCDE, 2018) han puesto en tensión la relativamente escasa atención que se ha prestado a la arquitectura de la gobernanza de las empresas con participación estatal dentro de los modelos de gestión impulsados en el sector público en Argentina.

Esta relativa falta de estructuración de sus órganos de gestión y fiscalización contrasta significativamente con su creciente relevancia económica y política, producto del proceso de reestatización y creación de nuevas empresas desarrollado desde el comienzo de la gestión de Néstor Kirshner en 2003.

Como signo del cambio de época, durante gestión de Mauricio Macri hubo una clara intención de incluir la gobernanza de las empresas públicas dentro de la agenda gubernamental, en normas de diverso rango con incorporación de funciones en áreas u organismos vinculados a su coordinación y control.

Sin embargo, desde la perspectiva de la academia y organizaciones especializadas, las normas para la constitución de los órganos de gestión y fiscalización de las empresas con participación estatal (entre los que se encuentran los directorios), cuenta todavía con un bajo nivel de institucionalización.

Desde esta perspectiva, las reformas implementadas en la gobernanza del sector público empresario son parte integral de la estrategia para mejorar su desempeño y una alternativa a los mecanismos de privatización que tradicionalmente se propone frente a los problemas de su gestión.

En el caso de las EPEs (empresas con participación estatal) el proceso de designación de los directorios se encuentra por lo general asociado directamente al modelo de propiedad de la propiedad estatal (OCDE, 2013).

Por esta razón, en el caso de los modelos que tienden a ser centralizados (como el de Chile o Perú) las normas suelen colocar el proceso de designación en manos del órgano rector del sistema público empresario.

Es decir que en estas estructuras se define un área de gobierno (en general los ministerios de economía y/o hacienda), como responsables del mecanismo que regula la definición de convocatorias y cargos. Por el contrario, en los modelos de propiedad descentralizados como el argentino, el proceso de designación resulta estar en manos de los diversos ministerios sectoriales.

Aunque desde los parámetros del gobierno corporativo se insiste en que la definición de criterios para la designación de quienes integran los directorios otorga mayor transparencia al proceso y define ciertos estándares, se advierte que la inclusión de estrictos requisitos puede limitar la disponibilidad de candidaturas para ocupar los cargos. (OCDE, 2013).

Otro componente central al considerar la composición del directorio es el criterio de independencia. Se trata del principio que define que la actuación de cada persona que integra el directorio, así como las definiciones del cuerpo, deben generarse en base a criterios personales y/o colectivos, que no sean definidos por ningún interés particular ni dictaminados por accionistas.

Según las organizaciones especializadas se requiere de un criterio amplio que incluya tanto al ente propietario, la gerencia y las partes relacionadas como a otros actores intervinientes a través de una norma de mayor rango.

Sin embargo, el marco regulatorio argentino solamente establece el requisito de independencia sobre las vinculaciones comerciales a través de una resolución de la SIGEN (N° 37/2006).

En este sentido, las Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo de Empresas y Sociedades del Estado establecen que quienes integran el

Comité de Auditoría deben ser independientes. Esto implica que no deben tener relaciones profesionales o comerciales (de forma directa, a través de sociedades o asociaciones o de familiares) con la empresa o sus accionistas.

El Estado nacional argentino no cuenta con un marco normativo específico que regule de manera común para todas las empresas públicas el proceso de designación de sus directores. Este bajo nivel de institucionalización se explica en buena medida por la falta de procedimientos claros y transparentes.

De esta manera, cada empresa nacional define los procesos de designación en sus propios estatutos a partir de algunas regulaciones básicas como la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550), según la cual los directorios deben ser elegidos a través de la asamblea de accionistas.

A partir de este modelo de propiedad descentralizado del sector público empresario, los directorios son elegidos y nombrados por los diversos organismos que tienen participación en el capital social de la empresa.

En la mayoría de los casos (70%) los ministerios son quienes participan de manera exclusiva o compartida en la estructura de propiedad de las empresas y en pocos casos están presentes otros organismos públicos, con un alto nivel de concentración.

En términos de cifras, en el 39% de los casos hay un solo propietario y cuando se divide entre dos o más, los accionistas minoritarios suelen disponer de un porcentaje menor (entre un 1% y un 10%). (CIPPEC, 2020).

Aunque la gestión de gobierno de Cambiemos pretendió establecer un cambio de rumbo en la gestión de la Administración Pública Nacional, focalizando entre otros frentes la relación con el sector privado. Por esto se intentó imponer nuevos mecanismos de control vinculados a la transparencia y la anticorrupción.

En este contexto, la gestión de las EPEs constituye un ámbito estratégico de trabajo para la implementación de las acciones visibles contra la corrupción y en pro de la defensa de la transparencia, de acuerdo con la agenda declarada como pilar de la gestión de gobierno.

Este posicionamiento se evidencia también a nivel de la política exterior sobre todo en relación con el vínculo con los socios tradicionales fuera de la región (EE. UU. y los países europeos) y los foros multilaterales, como la visibilización sostenida de la participación argentina en la OCDE y el vínculo con el G20.

En este contexto, Argentina reforzó su cooperación con la OCDE a través de un Plan de Acción a medida, que movilizó el apoyo de la organización a las principales prioridades de reforma de Argentina en 16 áreas políticas.

En 2017 el país presentó el plan al Secretario General de la OCDE en el marco de la Reunión de Ministros de Finanzas y Gobernadores de Bancos Centrales del G20. La pertenencia de Argentina al G20 constituye otro punto de referencia central respecto de la implementación de acciones de Gobierno Corporativo.

Durante la Cumbre del G20 de 2018 en Buenos Aires, los países miembros generaron consensos sobre el funcionamiento de las EPEs, que se encuentran publicados en el documento “Principios de Alto Nivel para prevenir la corrupción y asegurar la integridad en empresas de participación estatal” (G20, 2018).

En uno de estos principios se establece la necesidad de salvaguardar la autonomía de las empresas con participación estatal, asegurando que éstas cuenten con directorios ejecutivos competentes que operen como entes empoderados para supervisar y guiar su gestión y operaciones.

1.2. Síntesis de la Decisión Administrativa 85/2018

Marco institucional

Durante la gestión del PRO al frente del ejecutivo nacional, los mecanismos vinculados con la participación de Argentina en la OCDE y su actuación como miembro activo del G20, impulsaron una agenda de gobierno corporativo específica, con distintos resultados para la política pública.

Aunque el organismo cuenta con unas Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas (definidas en 2011), aunque no se mencionan en los considerandos que explican fundamentos de la norma argentina.

En la Declaración Administrativa se menciona que el país fue admitido como miembro del Comité de Gobernanza Corporativa de la OCDE, y se aclara que las empresas de mayoría estatal se encontraban en proceso de evaluación de su gobierno corporativo por parte de este organismo, sin dar mayores precisiones respecto del proceso.

Vale destacar que desde 1982 Argentina ha participado en el trabajo sustantivo de muchos de los Comités especializados de la OCDE y se ha adherido a los instrumentos legales de la organización.

Además, como país del G20, Argentina se beneficia de la amplia agenda OCDE-G20 y participa en el desarrollo de estándares para una mejor gobernanza global, como el Proyecto de Erosión de la Base y Traslado de Beneficios (BEPS) y los Principios de Gobierno Corporativo OCDE-G20.

Este proceso se evidencia de una manera muy parcial en la Decisión Administrativa 85/2018 de la Jefatura de Gabinete de Ministros, que definió Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria.

Contenido de la norma

En los considerandos de la norma se mencionan estos argumentos: inclusión del ordenamiento de la gestión de las EPEs como iniciativa prioritaria, avance con resultados concretos en tres pilares vinculados al desempeño de las empresas de mayoría estatal (mejora del seguimiento del desempeño, armado de planes estratégicos y evaluación del gobierno corporativo de las empresas públicas).

Esta evaluación debe realizarse en conjunto con la Oficina Anticorrupción (OA) y la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), a partir de la creación de una Red de Integridad de Empresas Públicas en donde se discuten políticas anticorrupción y se intercambian prácticas de buen gobierno entre las empresas.

En el texto de la norma, las cuestiones que se refieren a las buenas prácticas se orientan en primer lugar a las políticas de sustentabilidad, que “revisten importancia significativa en términos sociales e institucionales tanto para las empresas del sector privado como para las empresas que tienen participación estatal mayoritaria” y consisten en “políticas inclusivas, de mayor transparencia, de protección del medio ambiente y de promoción de la diversidad”. (DA 85/2018 JGM).

Así que este primer criterio define a la diversidad como un componente de la sustentabilidad, y las políticas resultantes se articulan como parte de un eje de gobernanza social y ambiental (ESG o AGS, según el gobierno corporativo).

Además, la norma agrega que “el Estado como accionista de sus empresas espera que las mismas adhieran a prácticas sustentables reconocidas internacionalmente y que al mismo tiempo reflejen sus particulares circunstancias, tanto sectoriales como de empresas de propiedad estatal”. (DA 85/2018 JGM).

Este elemento es de carácter fundamental, que presenta un mecanismo de adhesión voluntaria en la adopción de las prácticas, acercando el formato de los Lineamientos al modelo de cumpla o explique.

En un segundo punto se plantea que “la relevancia de que las empresas promuevan la diversidad en sus políticas de recursos humanos. El gobierno argentino promueve abiertamente la diversidad en la integración de sus recursos humanos. Esta política incluye tanto a la administración pública como a aquellas empresas en donde el mismo es accionista”. (DA 85/2018 JGM).

Este concepto se define de manera confusa en la norma “entendemos por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y diversidades no visibles las cuales deben gestionarse para potenciar su contribución a la gestión de la empresa. Como accionista esperamos ver una participación mayor de las mujeres tanto en posiciones jerárquicas como no jerárquicas”. (DA 85/2018 JGM).

Aunque en este contexto se menciona nuevamente a la diversidad, se la define como como “perfiles que diferencian a las personas y que afectan al comportamiento grupal”, lo requiere de una profundización conceptual para comprender su vinculación con el abordaje desde la perspectiva de género.

A diferencia de las acepciones tradicionales para la aplicación de la diversidad en el ámbito laboral, en donde el concepto se asocia a las prácticas de igualdad/equidad, inclusión/integración o a las dimensiones concretas que implica (étnica, edad, procedencia, identidad, orientación o expresión de género, entre otros), en la norma se la asimila a “diferencias entre las personas con impacto en el comportamiento grupal”. (DA 85/2018 JGM).

Esta definición no solo anula la dimensión de poder respecto de la diferencia, que anuncia la asimetría de acceso y recursos de los colectivos diferenciados, sino que relativiza el concepto al distinguir entre “lo visible y lo no visible”. (DA 85/2018 JGM).

Por otro parte, la dimensión comportamental a la que se alude es también confusa; al hablar de “impacto en el comportamiento grupal” podrá estarse aludiendo a las

organizaciones generizadas, (Acker,1992) o de forma más general, a la asignación sociales de “roles de género”.

Cabe preguntarse cuál es el espíritu de esta clasificación, ya que podría interpretarse como la mención a diferencias físicas vs psíquicas o emocionales de las personas, o diferencias que pueden ser o no percibidas “a simple vista” por otras personas.

En cualquier caso, la ausencia del abordaje desde los DDHH y los enfoques de diversidad en el ámbito laboral sobre los cuales existen consensos resulta central para el análisis de la norma desde el enfoque de género.

De la misma manera, la norma define que “las diversidades visibles y no visibles deben gestionarse para potenciar su contribución a la gestión de la empresa”. (DA 85/2018 JGM).

En este punto se evidencia la vinculación de esta perspectiva con los argumentos económicos respecto del valor de la diversidad en términos del impacto positivo que genera en el valor de mercado de las organizaciones.

Este enfoque se presenta frecuentemente en la producción sobre gobierno corporativo, aunque resulta un tanto insuficiente para justificar la atención sobre la dimensión de la diversidad en la gestión de bienes públicos, como las EPEs.

Al final del apartado solo menciona la expectativa respecto de la mayor participación de las mujeres tanto en posiciones jerárquicas como no jerárquicas, donde la norma expresa “como accionista esperamos ver una participación mayor de las mujeres tanto en posiciones jerárquicas como no jerárquicas”. (DA 85/2018 JGM).

Esto se manifiesta entonces en términos de una recomendación, lo que implica una alusión al colectivo de las mujeres como vinculado a las diversidades (aunque sin mencionarlo en forma directa).

Por otra parte, la mención a los niveles jerárquico y no jerárquico genera una vaguedad en términos de sus implicancias, aún para enfoque del gobierno corporativo, que supondría puntualizar los requerimientos de representación de las mujeres en los órganos de administración y /o fiscalización.

En particular, respecto de la composición del directorio, solo se orienta a que los procesos se realicen de acuerdo con las necesidades concretas de cada directorio tomando en consideración una complementariedad de competencias.

Entre estos se destacan la experiencia en el sector/industria al cual pertenece la empresa pública en cuestión o en un sector directamente vinculado, en directorios o comités de auditoría en una empresa semejante y en el sector público.

La Decisión Administrativa 85/2018 menciona la importancia de establecer requisitos previos para la designación del directorio y contar con un porcentaje de independientes, pero no avanza en regulaciones complementarias más específicas.

La mayoría de los estatutos de las empresas públicas tampoco detallan estos aspectos. Sólo se definen prohibiciones e incompatibilidades en la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales (Artículo 264 excepto inciso 4). las cuales incluyen la inhabilitación para ejercer cargos públicos y los condenados por delitos económicos.

A partir de estos elementos, puede decirse que la incorporación del enfoque de género en la composición de los directorios en la presente norma constituye una aproximación interpretativa. Esta se debe a que el contenido concreto no alude a ninguna práctica concreta (en tanto mecanismo de cupo o cuota, o procesos preparatorios, como definición de un proceso de selección paritaria de candidaturas).

En lo que respecta a la perspectiva del gobierno corporativo, se trata de un instrumento intermedio que puede situarse como perteneciente a la Autorregulación, ya que no menciona cambios concretos que se deban cumplimentar en los criterios para identificar, nominar y seleccionar candidaturas de mujeres.

Aunque también puede referenciarse al desarrollo de un modelo de tipo Cumpla o Explique, ya que la norma menciona un rol de control para la Jefatura de Gabinete de Ministros sobre la implementación de la norma a futuro.

Respecto de la dimensión del empoderamiento, se destaca que el término no se menciona en los lineamientos, lo que se explica toda vez que el objetivo de la recomendación es “gestionar las diversidades para que potencien a las empresas públicas”. (DA 85/2018 JGM). Aunque no se define en qué consiste esta gestión.

Además, la norma no incluye ninguna especificación sobre los criterios de selección de candidaturas. En contraposición, en lo que se refiere al tratamiento de la sustentabilidad los lineamientos solicitan de forma directa acciones concretas que deben desarrollarse. Un ejemplo es la obligación que se incluyan datos en las webs de las empresas, lo que no se aplica para el tratamiento de la diversidad.

Esta omisión es especialmente relevante, ya que las medidas con perspectiva de género descansan en la información pública disponible. En la composición paritaria de los procesos de selección profesional, esto es necesario para a perfiles acordes.

A partir de estos elementos puede vincularse solo de manera indirecta a la decisión administrativa como una política pública con enfoque de género. Si acaso, se inscribe en el ámbito de las normas que promueven la perspectiva de la igualdad, dado que se referencia en “la mayor participación de las mujeres como un objetivo que se propone el estado”.(DA 85/2018 JGM).

Aunque, de acuerdo con su orientación a emular los principios del mercado de capitales para administración privada, se intenta incluir en la norma la dimensión de cumpla o explique.

En este sentido, la norma aclara que “en el caso de que una empresa no cumpla con alguno de los lineamientos, invitaremos a la misma a que justifique por qué no lo está

haciendo y a manifestar qué eventual otro camino está siguiendo para garantizar la vigencia de mejores prácticas de buen gobierno”. (DA 85/2018 JGM).

Si embargo, no se detalla ningún rol sancionatorio, ya que la norma solo aclara “esperamos que, a través del diálogo, el trabajo en equipo, y la articulación de esfuerzos entre los distintos actores, las empresas alcancen estándares identificados con mejores prácticas internacionales”. (DA 85/2018 JGM).

La mirada gubernamental del proceso de la política

Como resultado una segunda instancia de esta investigación se ha identificado un proceso consultivo no formal desarrollado con las organizaciones referentes en temas de liderazgo de mujeres y directorios, que el área de Gobierno Corporativo de Gestión de Empresas con Participación estatal de JGM organizó como complemento a la sanción de la norma.

En la entrevista realizada con Sebastián López Asumendi (ex Consultor Senior de EPEs, dependiente de presidencia de la Nación), se conversó sobre la reunión mantenida entre el equipo de JGM y distintas organizaciones referentes de la temática de mujeres en procesos de decisión.

Con posterioridad al encuentro, el grupo de organizaciones convocadas realizó un relevamiento de los datos sobre la situación de la representación femenina en las empresas públicas en el resto de los países, focalizando en los contextos más avanzados en gobierno corporativo.

Como resultado de la norma y del proceso informal de consulta con las organizaciones especializadas y personas referentes, la mencionada área de la Jefatura de Gabinete de Ministros recibió un listado de directoras independientes en condiciones de idoneidad (con formación y trayectoria acordes), a los fines de ser consideradas para futuros procesos de selección en las EPEs

Ambos documentos fueron posteriormente incluidos en los documentos de la Task Force sobre Gobierno Corporativo para la CNV, en el marco de las reuniones para la actualización de la Guía de Buen Gobierno Corporativo.

El texto de la norma se analiza y complementa a partir de una entrevista realizada con el principal responsable de la elaboración de los Lineamientos (por la plataforma digital zoom, con fecha 07/12/2022). Durante la misma, el exfuncionario menciona el central de implementar mejoras en el gobierno corporativo de las EPEs para asegurar la política de transparencia en la administración pública nacional.

Esta incluye el objetivo concreto de centralizar las instancias de control para estas empresas, fuera de la órbita de cada ministerio y en cabeza de una entidad que debía a ser creada. Pero dado que el organismo rector no fue constituido ni incluido en el texto final de la norma, la misma implementación resultó condicionada.

Otro punto de interés que fue comentado es que en este caso las organizaciones vinculadas con el gobierno corporativo tuvieron un rol consultivo en el relevamiento de los datos comparados del nivel internacional y en el armado de los fundamentos de los instrumentos resultantes. Aunque la norma solo menciona a los organismos públicos participantes en su elaboración. Al inicio del texto se comenta “que la Secretaría de Coordinación de Políticas Públicas de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Conjuntamente con la Oficina Anticorrupción, la Sindicatura General de la Nación y la Comisión Nacional de Valores, desarrollaron los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria de Argentina”. (DA 85/2018 JGM).

[1.3 Análisis de la DA de JGM N°85/2018 desde los enfoques de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana.](#)

Enfoque de género

Desigualdades

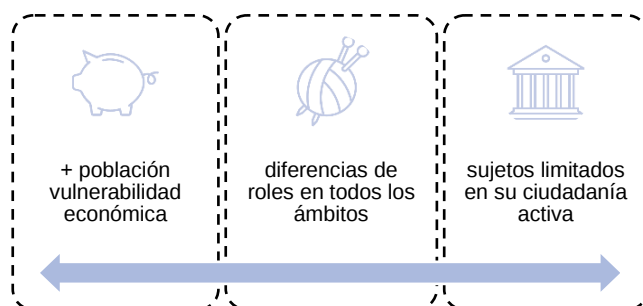
La norma no evidencia un abordaje claro respecto de las desigualdades de género, y si bien menciona la relativa subrepresentación de las diversidades (incluyendo las de género) no las explica ni contextualiza.

Entonces, si bien no aparecen menciones a las condiciones económicas o ciudadanas de estas diversidades de las que se busca aumentar la representación, se menciona que se intenta abordar la situación actual de una menor participación en los distintos niveles del empleo de las EPEs.

Este instrumento supone una asunción tácita de las condiciones de desigualdad de las mujeres, pero no distingue ninguna de sus dimensiones.

El siguiente cuadro muestra en blanco todas ellas, ya que no son mencionadas en forma directa.

Cuadro 1.1 Desigualdades de género ausentes en la norma analizada



Fuente: Desarrollo propio

El uso del término diversidades (al que ya se ha hecho referencia) pese a lo indeterminado de su aplicación puede suponer una ampliación de la perspectiva tradicional de las políticas para mujeres (y acercarse a la mirada de la transversalidad de género).

Además, la norma define la creación de una nueva institución de control de la gestión de las EPEs, lo que redundaría en el intento de un cambio profundo en la cultura institucional, que sitúa a los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo en la

dimensión transformadora que supone la perspectiva de la transversalización del enfoque de género.

Fundamentos

Los fundamentos de la política con enfoque de género se basan en la inclusión de los distintos principios. En el caso de este instrumento en el abordaje de la diversidad se articula con la cuestión de la representación de las mujeres, lo que se puede identificar como una intención de ampliación.

También se destaca la ausencia de principios de la agenda de género, el arreglo institucional y la asignación de recursos concretos para asegurar la definición de cursos de acción y procesos a seguir para asegurar el aumento de la participación que se menciona como deseable.

En el texto sólo se enuncian los principios de gobernanza más generales (sin referencia al enfoque de género), aunque en la práctica el proceso de implementación incluyó la participación de las organizaciones sociales referentes (no de una manera formalizada).

Respecto de la dimensión del seguimiento al cumplimiento, la norma se propone generar medidas destinadas a observar la adopción en las empresas. Aunque se propone un aspecto concreto vinculado con la dimensión de la gobernanza, este no se articula con un procedimiento definido a seguir.

Esto se vincula con que la norma supone que la creación de la instancia de seguimiento debería estar dada por algún instrumento complementario a la norma, que defina la creación efectiva de un mecanismo de seguimiento y control de la JGM que se aplique a la gestión integral de las EPEs a nivel nacional.

En el siguiente cuadro, se muestran destacados en color los aspectos que se encuentran presentes en la norma;

Cuadro 2.1 Fundamentos de las políticas de transversalidad de género presentes en la norma analizada

PRINCIPIO	Cambio en el concepto de igualdad (ampliación)	Integración en la agenda política (transversalidad)	Presencia en la toma de decisiones (participación)	Prioridad a las políticas relevantes (recursos)	Impacto en la cultura institucional (gobernanza)
ACCIÓN	Inclusión de disidencias sexuales	Incorporación del arreglo institucional	Representación de organizaciones feministas	Presupuesto detallado	Ajuste en el proceso y actores participantes

Fuente: Desarrollo propio

Gobernanza

Desde este análisis se identifican tres tipos de instrumentos, **legales/procedimentales** referidos a las normas y los procedimientos; los **institucionales**, que son las estructuras rectoras de las políticas y los **consultivo-participativos** que son instancias formales e informales, que incorporan a diferentes actores en la deliberación y toma de decisiones.

En lo referente a su categorización como elemento de la gobernanza del sector público, los Lineamientos de Gobierno de JGM constituyen un **instrumento legal/procedimental**. Si bien el texto menciona que será competencia de la Jefatura de Gabinete de Ministros el dictar normas complementarias a estos lineamientos.

Pero en la norma no se establece un avance concreto respecto de los **instrumentos institucionales**, dado que la norma de JGM no menciona presiones respecto de la creación de ninguna instancia de responsabilidad institucional definida para la gestión de este proceso.

Enfoque del gobierno corporativo

Mecanismo de aplicación

Los lineamientos definidos para las empresas con participación estatal se sitúan como una instancia anterior al establecimiento de instancias concretas que “obliguen” a las empresas a adecuar la composición de sus directorios.

Sin embargo, el texto de los lineamientos tiene un componente de identificación de una instancia de aplicación y de unos procedimientos a definir que se emparenta con la instancia de cumpla o explique.

Si bien el texto no define cuotas ni otros mecanismos concretos, sí alude a un proceso de control sobre el desarrollo de iniciativas que promuevan la diversidad (como se presenta en la norma, incluyendo la de género) y su cumplimiento.

En el siguiente cuadro se ha dejado en blanco el modelo que no se ha alcanzado y coloreado parcialmente el que también puede aplicar a la norma analizada, señalando de forma más nítida el modelo que se ha elegido para clasificar a la norma.

Cuadro 3.1 Mecanismo de aplicación de la medida afirmativa aplicado en la norma analizada

A. AUTORREGULACIÓN	B. APLICA O EXPLICA	C. CUOTA OBLIGATORIA
capacidad que tienen las propias organizaciones para regularse ellas mismas, sin la necesidad de la creación de una ley o fiscalización por parte de un ente externo	creación de un código de normas respecto a la incorporación de las mujeres en el directorio y/o gerencias que deben cumplirse por parte de las organizaciones	normativa que exige un porcentaje de hombres y/o mujeres en los directorios cuyo no cumplimiento implica una sanción para las organizaciones involucradas

Fuente. Desarrollo propio

Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, en la norma existen algunos elementos que evocan el cumplimiento de un proceso orientado a aumentar la presencia de mujeres en los directorios de las EPEs.

Componentes del mecanismo

La revisión de cada componente del instrumento nos permite identificar más concretamente sus características como mecanismo con enfoque de género.

Respecto de la finalidad, resulta necesario explicar que, si los lineamientos se vinculan con los valores de transparencia y sostenibilidad, la dimensión de la diversidad se incluye de manera directa como un elemento adicional, siempre vinculado al objetivo económico. Consecuentemente, la diversidad constituye una oportunidad para asegurar las contribuciones diferentes que puedan contribuir con el desarrollo de los negocios de las empresas estatales.

En cuanto la temporalidad, esta no aplica ya que en el texto del instrumento no se presenta el planteo un mecanismo de desarrollo obligatorio, como tampoco se mencionan los períodos, ni los rangos de porcentajes de participación estimados para su implementación.

Tampoco se incluye el componente de especificidad, ya que de hecho la norma que en principio se orienta a la definición de lineamientos para el funcionamiento y composición de los directorios de las EPEs incluye otros elementos.

El texto menciona más niveles de integración de las diversidades (término que ya se ha abordado) en la composición integral de los recursos humanos de estas organizaciones, que es un parámetro de carácter muy general.

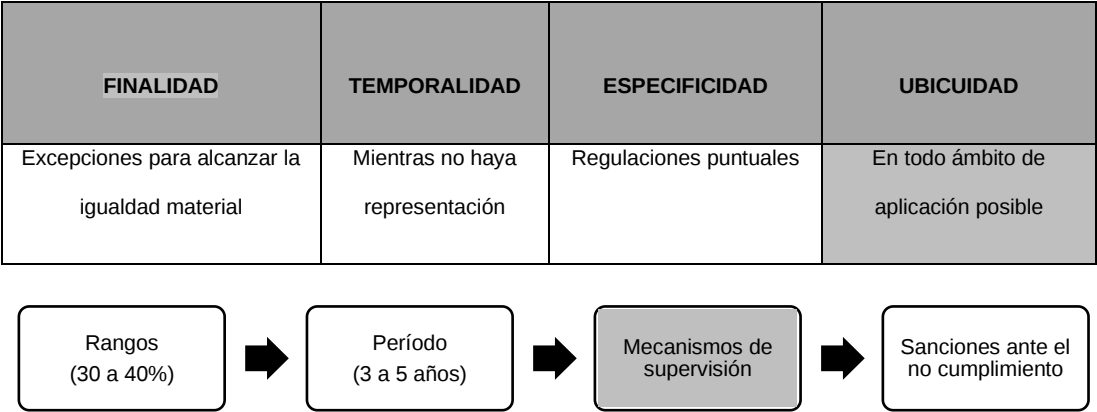
Además, el componente de ubicuidad se cumple al abarcar todo el ámbito de las empresas con participación estatal, mientras que en el texto de la norma se sugiere la creación de un área que permita el desarrollo de un mecanismo concreto de aplicación y seguimiento de la aplicación de las buenas prácticas en los directorios de las EPEs.

Resulta evidente la ausencia del componente de sanciones, ya que la institución de supervisión no estaba creada al momento de la elaboración de la norma (y luego finalmente no lo fue).

Incluso en el texto del instrumento no se mencionan procedimientos a seguir por la instancia de control en el caso de que las EPEs alcanzadas no cumplieran con los puntos planteados en los Lineamientos.

En el siguiente cuadro se sintetiza cada componente presente en el instrumento.

Cuadro 4.1 Componentes del mecanismo mencionados en la norma



Fuente: Desarrollo propio

Como síntesis del alcance de la regulación, debe señalarse que la interpretación de su contenido se fue amplificado y validando por la acción de las organizaciones vinculadas con la temática de género en los directorios que participaron de la instancia de consulta. Estas se orientaron la creación de un registro de directoras, integrado por profesionales idóneas con capacidad para acceder a cargos en las EPEs.

Enfoque de la participación ciudadana

Como última dimensión de la clasificación, se abordan las modalidades institucionales de participación de los actores de la sociedad civil en el ciclo de la política pública de los Lineamientos de Buen Gobierno de las EPEs.

En este caso se realizó mediante un encuentro con las organizaciones referentes posteriormente a la formulación y sanción de la norma. Esta instancia informal de encuentro con organizaciones referentes del liderazgo femenino redundó en el desarrollo de una serie de propuestas formativas para mujeres en directorios y llevó a la inclusión del tema de mujeres en directorios en el marco de distintas instituciones de gobierno corporativo.

En términos del resultado, las organizaciones se propusieron dar seguimiento a los avances en la gestión de la gobernanza de las empresas públicas, atendiendo en particular a los procesos diversidad e inclusión, con foco en las políticas de representación de género en los directorios.

El siguiente cuadro muestra en color la etapa del ciclo de la política dónde se produce la participación:

Cuadro 5.1 Etapas de la participación en el ciclo de las políticas públicas

FORMULACIÓN	GESTIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
Ampliar el espectro de actores implicados	Ejecutar acciones como transferencia de funciones	Acceder a la información de resultados de la gestión

Fuente: Desarrollo propio.

En este caso dada la presencia colaborativa y la intención de las organizaciones de representación referentes de participar para impulsar el tema de las mujeres en los directorios, se trata de la estrategia de insiders.

Respecto de la acción de los actores, es posible distinguir entre los tipos de mecanismos que se desarrollan. Los mecanismos de información y difusión utilizados por las organizaciones de representación de mujeres en decisión que participaron del ciclo de esta política se orientaron a mediar en la comunicación entre gobierno y sociedad, posicionándose como referentes.

Luego de la sanción de los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo se produjo la instancia de intercambio de información que incluyó la presentación de la investigación sobre mujeres en directorios a nivel global y el pedido para la utilización por parte del área de la base de datos de mujeres formadas como directoras.

El desarrollo de las instancias de formación posteriores es un ejemplo de los mecanismos participativos de mercado. En este caso se constituyó en el desarrollo de contenidos formativos por parte de estas organizaciones.

Pero la formulación de esta política no contó con referencias concretas a los aportes de la sociedad civil (ni al contexto de trabajo sobre gobierno corporativo que se venía desarrollando en el ámbito académico y de estas organizaciones).

Sin embargo, la implementación de esta política colaboró con ampliación de la información y los recursos formativos disponibles para mujeres directoras en las EPES frente a la comunidad de referencia. Sobre todo, porque estas consideraron que la norma era una instancia de potencial aumento de las oportunidades profesionales.

Los cursos de la Universidad del CEMA (junto a Women in Corporate directors, capítulo local de una red global sostenida por la Corporación Financiera Internacional de Grupo Banco Mundial y la Fundación FLOR, fundada por Andrea Grobocopatel, perteneciente a una de las más poderosas familias empresarias argentinas se sumaron a la oferta histórica del Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública, organización profesional de “directores” en ejercicio y las ofertas académicas en Gobierno Corporativo de las universidades Austral (IAE) y de San Andrés.

El siguiente cuadro muestra en color las funciones que se corresponden con los mecanismos que estas organizaciones lograron utilizar en su participación en el ciclo de políticas;

Cuadro 6.1 Forma de participación en el ciclo de las políticas públicas evidenciada en el proceso de la norma

Difusión	Formación	Consultas no vinculantes	Quejas o reclamos	Garantes derechos ciudadanos	Participación de mercado	Participación estratégica
Acciones de participación en las campañas promocionales basadas en la necesidad de informar a la población.	Propuesta para que la gente de la comunidad actúe como agente comunitario o promotor social.	Instrumentos para conocer la opinión de los usuarios e identificar demandas no satisfechas y oportunidades de mejora.	Instancias públicas que ejercen un rol mediador entre la ciudadanía y los servicios públicos.	Documentos para un conjunto de compromisos que asumen la autoridad o cada responsable de un servicio.	Compromisos de gestión entre los efectores de un servicio y la autoridad para premiar o estimular las instancias participativas.	Convocatorias para sumar a los actores relevantes de un sector, integrándolo con la planificación estratégica continua.

Fuente: Desarrollo propio

Como conclusión a este capítulo, los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo de JGM constituyen un instrumento con pocos elementos correspondientes como política pública con enfoque de género. Sin embargo, se ha interpretado como tal por la acción comprometida con el proceso de las organizaciones de la sociedad civil.

Desde el punto de vista del gobierno corporativo, la norma se presenta como un mecanismo orientado a generar un mecanismo de cumpla o explique en la composición de los directorios de las EPEs.

Finalmente, debe decirse que, pese a las relativas limitaciones del contenido, el instrumento fue implementado más allá del período de gobierno en el cual fue creado.

Además, este fue reconocido en el ámbito especializado como un antecedente de valor que contribuye al proceso de la política pública con enfoque de género que se orienta a impactar en la composición de los directorios argentinos.

En términos de impacto, su alcance y mecanismo propuestos, así como la falta de claridad conceptual en su formulación y la ausencia de argumentos éticos en su elaboración deben ser especialmente considerados. Pero podría considerarse como una instancia para propiciar un cambio profundo que no fue del todo aprovechada.

Capítulo 2. Resolución General N°797/2019 de la Comisión Nacional de Valores

2.1 Situación del mercado de capitales nacional

El Código de Gobierno Societario (CGS) es una guía con un número de componentes clave para lograr prácticas efectivas de gobernanza. Se basa en los principios subyacentes de rendición de cuentas, transparencia, probidad y enfoque en el éxito a largo plazo de la empresa (Council Financial Reporting, 2010).

En la Argentina, la normativa alcanza a las entidades que se encuentran autorizadas para efectuar oferta pública de sus valores negociables, pero quedan excluidas las sociedades que califiquen como Pequeñas y Medianas Empresas, aquellas inscriptas o que soliciten su inscripción en el registro especial de la CNV.

El proceso de sanción de la guía ha atravesado tres transformaciones: la resolución CNV 516/07, la CNV 606/12 y la CNV 797/19, que entró en vigor a partir de los estados financieros cerrados el 31 de diciembre de 2019.

Mientras las dos primeras resoluciones se basaron en el principio de “cumplir o explicar”, la última, que se aborda en este trabajo, toma una variante de este principio, conocido como “aplica o explica”.

Las organizaciones pueden “aplicar” las políticas sugeridas o, en su defecto, “explicar” por qué no lo han hecho. Este cambio de palabras indica que en ambos casos (ya sea que se aplique o se explique) se cumple con la normativa.

De esta forma se busca que los accionistas den más importancia a las explicaciones (Arcot et al., 2010). La modalidad de “aplicar o explicar” está incorporada en los códigos de Rumania, Países Bajos y Sudáfrica.

Entre las cuestiones vinculadas con la transparencia, esta norma recomienda emitir un balance de responsabilidad social y ambiental con frecuencia anual y con verificación de un auditor externo independiente.

Es el primer antecedente de las modificaciones orientadas por los criterios de facilitar la comprensión de los temas por parte de las empresas cotizantes y la interpretación y procesamiento de las respuestas.

El foco principal es mitigar los conflictos de interés, lo cual produce un efecto positivo en el desempeño de las empresas y su valoración en el mercado. Ese constituye un instrumento de consulta para los potenciales inversores y disminuye el costo de financiamiento.

Dado que el CGS se estructura a partir de recomendaciones de buenas prácticas, los principios enuncian conceptos generales que sugieren un marco para la aplicación de esos principios dentro de las empresas. Estas deben explicar anualmente el cumplimiento total, parcial o el incumplimiento de las recomendaciones.

Entonces, el código busca “mantener un vínculo directo y responsable con la comunidad y suministrar a la comunidad la revelación de las cuestiones relativas a la empresa o emisora y un canal de comunicación directo con la empresa”. (CNV 797/19)

De existir, debe indicar el alcance o cobertura jurídica o geográfica del mismo y dónde está disponible. Y también es necesario especificar que normas o iniciativas han adoptado para llevar a cabo su política de responsabilidad social empresarial (Global Reporting Initiative y/o el Pacto Global de Naciones Unidas, ISO 26.000, SA8000, Objetivos de Desarrollo del Milenio, SGE 21-Foretica o AA 1000).

Los aspectos relacionados con el directorio han ocupado en todas las normativas un papel preponderante en su extensión y profundidad. El CGS establecido por la resolución CNV 606/12 menciona la remuneración de los miembros del directorio y gerentes de primera línea como aspecto separado y también el concepto de ética aparece por primera vez.

El propósito de la actualización de 2019 consistió en fortalecer el CGS como herramienta para incentivar una cultura de buena gobernanza dentro de las empresas,

receptando la última actualización de los principios de gobierno corporativo OECD-G20 y las consideradas como mejores prácticas internacionales.

El Grupo de los 20 (G20) es el principal foro internacional para la cooperación económica, financiera y política: aborda los grandes desafíos globales y busca generar políticas públicas que los resuelvan. Está compuesto por la Unión Europea y 19 países: Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica y Turquía.

En el marco de la reunión del G20 desarrollada en Buenos Aires en 2018, los temas presentados incluyeron un foco sobre las políticas públicas con enfoque de género.

Pero la discusión en el marco del W20 (el grupo de afinidad de mujeres en el marco de este encuentro) se orientó clara (y casi exclusivamente) a las cuestiones sobre empoderamiento económico, y en particular, al problema de la participación femenina en el mercado laboral, con foco en el desarrollo del ámbito de la toma de decisiones.

El Task Force de Mujeres Líderes en Negocios (BWLTF, por sus siglas en inglés) potenció el rol de las organizaciones de la sociedad civil participantes, vinculadas a la temática de género.

Sus intervenciones activas ayudaron a traccionar el clima propicio para visibilizar la problemática de la baja representación de las mujeres en el mundo empresarial en general y especialmente en el marco de los órganos de administración y fiscalización de las sociedades.

Al mostrar la preocupación del mundo empresarial, en línea con los requerimientos internacionales, esta acción traccionó los pasos a seguir en la política pública respecto de la agenda de género.

Entre los fundamentos de su realización, puede citarse los antecedentes del Toque de campaña por la igualdad, una acción desarrollada a nivel global en el ámbito del mercado de capitales.

Esta actividad de carácter anual es convocada por la Iniciativa de Bolsas de Valores Sustentables de las Naciones Unidas (SSE Initiative), el evento busca fomentar la participación de las mujeres en el mundo financiero y promover la toma de acciones concretas por parte de las empresas.

Dado el interés de la administración de Cambiemos en avanzar con la implementación de los lineamientos definidos por la OECD, el mercado de capitales fue también el escenario de un relevamiento sobre la representación de la diversidad de género en las empresas del mercado de capitales argentino.

Como resultado se presentó el primer Informe sobre Género en los Directorios de las Empresas bajo el Régimen de Oferta Pública, que ofrece por primera vez estadísticas de género y cargos directivos en 256 empresas en el régimen de oferta pública.

El informe fue elaborado por la Comisión Nacional de Valores (CNV) a partir de la información obrante en sus bases de datos. Entre los resultados más significativos, el relevamiento arrojó que la media de directoras mujeres, entre titulares y suplentes, fue del 10.4 %. Sin embargo, el 53,9% de las empresas bajo el régimen de oferta pública contaban con al menos una mujer en su órgano directivo.

Del total de directoras relevadas, el 58,1% tenían cargos de directoras titulares, de las cuales el 3% eran presidentas del directorio y el 8,5% vicepresidentas. De acuerdo con los datos obtenidos, Argentina se encontraba dentro de los países con menor representatividad femenina en los directorios de las empresas participantes de los mercados de capitales del mundo. A partir del relevamiento de estos datos se multiplicaron las acciones de sensibilización sobre la composición de los directorios integrando el enfoque de género. Estos se visibilizaron durante el gobierno siguiente.

Con el cambio de gobierno, la orientación del regulador en términos del mercado de capitales sufrió un cambio profundo en las líneas de trabajo de la CNV. Los temas de representación de género continuaron este ámbito estando vinculados con la sostenibilidad, aunque con un enfoque renovado respecto de posibilitar el acceso de las mujeres al financiamiento público, a la vez que se profundizó la perspectiva de los llamados “bonos verdes”, que introducen la cuestión ambiental.

2.2 Síntesis de la Resolución General 797/2019

Marco institucional

Durante la gestión de Mauricio Macri al frente del ejecutivo nacional, en línea con estas orientaciones definidas por los lineamientos del gobierno corporativo, el mercado de capitales argentino avanzó en dos iniciativas para lograr la equidad de género en el ámbito laboral y, fundamentalmente, de alta dirección.

Estas son la introducción de lineamientos más claros en materia de género y gobierno corporativo en el CSG y de estándares de representatividad femenina en el recientemente creado Panel Diferenciado de Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA).

Esto coincide con el interés que manifestaron las organizaciones de la sociedad civil especializadas, que en sus participaciones previas apuntaban a profundizar progresivamente el alcance de esta agenda.

El anteproyecto de la resolución fue sometido al procedimiento de Elaboración Participativa de Normas (EPN). En este proceso se recibieron presentaciones de actores relevantes del mercado relativas a la diversidad de género en el directorio y sobre aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.

Esta práctica, que se venía realizando desde 2017, se orientó en este caso a la aplicación de los fundamentos de gobierno corporativo en función de los lineamientos de la OECD. Entre distintas organizaciones participaron la Cámara de Sociedades

Anónimas (CS), las cátedras de Gobierno Corporativo de las universidades de San Andrés y Austral, y la Fundación Liderazgos Responsables (FLOR).

El otro mecanismo, el Panel Diferenciado BYMA, constituye un espacio que asegura la instancia de inclusión de directoras, y tuvo amplia repercusión mediática a partir de su lanzamiento. Este se basa en una iniciativa de autorregulación donde se destacan las empresas con buenas prácticas de gobierno corporativo, lo que les proporciona un lugar específico dentro del panel general.

Entre los objetivos perseguidos se destacan la promoción de la transparencia; la protección a los accionistas minoritarios; y la sustentabilidad de las emisoras a través de un sistema de chequeos y balances. Entre este último objetivo se encuentra el requerimiento específico de que la emisora que desee listar en el Panel BYMA deba designar (como mínimo) una mujer como miembro titular del Órgano de Administración, con su respectiva suplente.

Contenido de la norma

En febrero de 2018 la CNV, mediante la Resolución General 797 actualizó el Código de Gobierno Societario con el objetivo de fomentar “cultura de buena gobernanza dentro de las emisoras, receptando la última actualización de los principios de gobierno corporativo OECD-G20 y las mejores prácticas internacionales”.

La resolución establece como principio que el directorio deberá contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que le permitan tomar decisiones para el mejor interés de la compañía, evitando el pensamiento de grupo y la toma de decisiones por individuos o grupos dominantes dentro del directorio.

En particular, la resolución indica que se debe propiciar la conformación de un directorio diverso, teniendo en consideración el género, origen geográfico, edad, perfil étnico y experiencia profesional.

En cuanto a la diversidad de género, la compañía debe considerar la composición del directorio y la equidad del acceso a puestos de liderazgo, tales como la presidencia del órgano o algunos de sus comités. Además, la transparencia y divulgación en la materia es importante para los inversores y “muestra la profesionalización del órgano”. (CNV 797/19)

En este sentido, la norma señala que “la representación de las mujeres en el liderazgo corporativo es la asunción de un papel más activo en su propia inversión, la disponibilidad de productos en el género, en la prosperidad económica, y expectativa de que los inversores respeten los derechos humanos en sus operaciones básicas y en sus relaciones comerciales”. (CNV 797/19)

En términos de obligatoriedad respecto de la integración de mujeres en los directorios, se detalla que “la emisora debe designar y acreditar una mujer como miembro titular del Órgano de Administración una mujer suplente”. (CNV 797/19)

La interpretación desde el gobierno corporativo sobre la necesidad de aplicar el criterio de diversidad aduce que existen particularidades críticas en los análisis estratégicos, que muchas veces faltan en grupos homogéneos donde generalmente existe el “pensamiento de grupo”.

Para completar el enfoque sobre desde esta participación, se realizaron entrevistas sobre este proceso a dos referentes del tema de Mujeres en Directorios. Estas comentaron sus experiencias en la participación en el Task Force dando cuenta de las posiciones que allí se intercambiaron.

[3.1 Análisis de la resolución CNV 797/19 desde el enfoque de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana](#)

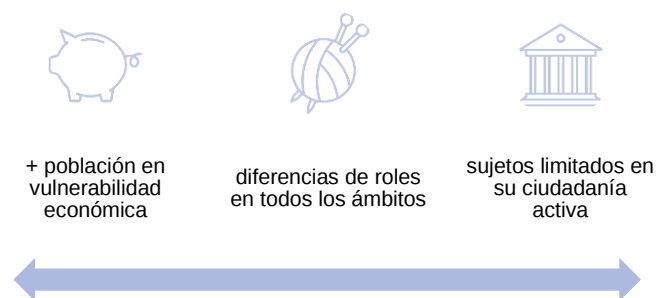
Enfoque de género

Desigualdades

Según se identifica en la dimensión de la transversalidad, en las políticas públicas se deben abordar los tres niveles de desigualdades que enfrentan las mujeres. Pero estos no se mencionan en el texto de la norma ni en el panel.

Esto se muestra en el siguiente cuadro donde todos los componentes permanecen en blanco;

Cuadro 2.1 Desigualdades de género presentes en la norma analizada



Fuente: Desarrollo propio

Fundamentos

En lo referente a los principios que se mencionan en la política, la regulación solamente hace referencia a los aspectos técnicos del gobierno corporativo. Se pone de manifiesto entonces cómo entonces que el mecanismo de las consultas públicas para el desarrollo de la norma constituye una instancia de participación que fue aprovechada por las organizaciones especializadas.

En este sentido cabe aclarar que la periodicidad del mecanismo de consultas públicas asegura el marco necesario para la aplicación de este principio y su acción asociada. Pero en el caso de esta norma particular, las mencionadas reuniones especializadas de los grupos de Trabajo (Task Force) permitieron orientar el sentido de la participación de las organizaciones y personas referentes, dando un sentido colaborativo al proceso desde el inicio. Esto también limitó la posibilidad de la propuesta de mecanismos de cuotas concretas, contrarios a la posición mayoritaria.

Cuadro 2.2 Fundamentos de las políticas de transversalidad de género presentes en la norma

PRINCIPIO	Cambio en el concepto de igualdad (ampliación)	Incorporación del en la agenda política (transversalidad)	Inclusión en la toma de decisiones (participación)	Prioridad a las políticas relevantes (recursos)	Impacto en la cultura institucional (gobernanza)
ACCIÓN	Inclusión de disidencias sexuales	Incorporación del arreglo institucional	Representación de organizaciones feministas	Inclusión presupuestaria	Ajuste en el proceso y actores participantes

Fuente: Desarrollo propio

Gobernanza

En este caso, el código mismo constituye un **instrumento legal-procedimental**, en la misma medida lo hace la creación del BYMA. Respecto de **los instrumentos institucionales**, en el caso de la norma se CNV, se hace referencia a una instancia específica de control, dada por el Panel BYMA.

En 2018 Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA) lanzó su Panel de Gobierno Corporativo (Panel BYMA), un panel de cotización que incluye acciones de empresas ya listadas que cumplan con prácticas de buen gobierno y transparencia adicionales a las requeridas por la regulación argentina.

La adhesión de las compañías es voluntaria e implica la incorporación de un conjunto de requisitos alineados a los principios de la OCDE que son: diversidad de género en el órgano de administración, comité de nominaciones y remuneraciones, políticas de remuneraciones, de nominaciones y de dividendos, programas de integridad, dispersión accionaria, evaluación del directorio y reporte anual, entre otras.

El panel fomenta el fortalecimiento de prácticas en cinco áreas: compromiso con el gobierno corporativo, estructura y funcionamiento del directorio, ambiente de control, transparencia y divulgación y protección a los derechos de los accionistas.

En el nivel de los **instrumentos consultivo-participativos** se incluyen instancias de consulta pública desarrolladas por la CNV. Estas incluyen las acciones del Toque de Campana por la igualdad, así como los mecanismos de consulta pública desarrollados realizados para la actualizar el Código de Gobierno Corporativo.

También se establece la distinción entre los **instrumentos o ad hoc** (las audiencias públicas) y por otra parte **la creación de órganos participativos** (de carácter permanente). En el caso de la CNV se trata de mecanismos consultivos para cada nueva iniciativa que se desarrolla.

Enfoque del gobierno corporativo

La sistematización de acuerdo con la obligatoriedad de la aplicación se divide en tres categorías; autorregulación, cumpla o explique y cuotas obligatorias. El Código de CNV se presenta como ejemplo entre **instrumentos de cumpla o explique**).

Mecanismo

El siguiente cuadro ilustra en color el cumplimiento de esta condición;

Cuadro 3.2 Mecanismo de aplicación en los directorios presentado en la norma

A. AUTORREGULACIÓN	B. APLICA O EXPLICA	C. CUOTA OBLIGATORIA
capacidad que tienen las propias organizaciones para regularse ellas mismas, sin la necesidad de la creación de una ley o fiscalización por parte de un ente externo.	creación de un código de normas respecto a la incorporación de las mujeres en el directorio y/o gerencias que deben cumplirse por parte de las organizaciones.	normativa que exige un porcentaje de hombres y/o mujeres en los directorios cuyo no cumplimiento implica una sanción para las organizaciones involucradas.

Fuente. Desarrollo propio

En su texto se incluyen requisitos de informar sobre la composición de los directorios, las metas vinculadas a promover una mayor igualdad de y las políticas implementadas

para lograrlo, y definición de criterios para la designación que promuevan la diversidad, incluyendo el género.

En lo que respecta a los argumentos que prevalecen para la incorporación de mujeres el aspecto económico implica que la igualdad de oportunidades y la meritocracia suelen prevalecer sobre las nociones de igualdad de resultados (o igualdad efectiva).

En los trabajos sobre la composición de género de los directorios del mercado de capitales, se mencionan el impacto positivo de esta diversidad sobre la gestión de riesgos en las inversiones, el conocimiento de los hábitos de consumo de sus clientes o la aplicación de los códigos de buen gobierno (Del Brío y Del Brío, 2009; Teigen, 2012; Lombardo, 2022).

Si bien el CGS no se inscribe entre las regulaciones formalizadas de cuotas en los mercados de capitales, los lineamientos para la participación en BYMA sí establecen una serie de elementos característicos:

Componentes

En primer lugar, debe analizarse el objetivo por el cual se genera el mecanismo (en relación con el avance hacia la paridad); que en este caso no aparece necesariamente cumplido. Tanto en la norma como en el panel se define el propósito construir transparencia en la gestión de las organizaciones listadas.

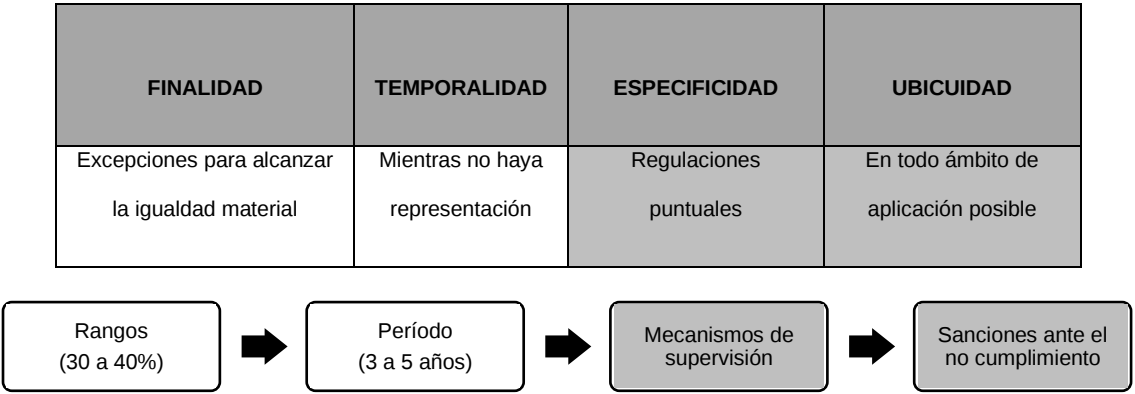
La dimensión de la temporalidad hace énfasis en la implementación de la medida por el lapso que sea necesario, entendiendo que finalizará al lograr la persistencia de la representación equitativa. Esto tampoco se corresponde con la estructura de la letra del CGS ni del panel.

La especificidad, que indica el uso de la cuota debe orientarse a la composición de un tipo de órgano en particular; sí aplica en este caso en forma definida a los directorios de las empresas de la oferta pública.

Respecto de la ubicuidad, se menciona que los actores específicos deben ser alcanzados con la sanción ante el incumplimiento. Este elemento es la posibilidad de suspensión de la participación de las empresas en esta situación en rondas del mercado, enfatizando el no cumplimiento de las instancias de información concretas a la comunidad inversora.

Esto aplica en el caso de la norma y del panel. En el siguiente cuadro se señalan en color los elementos presentes en ambos instrumentos;

Cuadro 4. 2 Componentes de los mecanismos de cuotas presentes en la norma



Fuente: Desarrollo propio

Los únicos principios de la transversalidad de género que se mencionan en el texto de la norma y el panel se refieren la posibilidad de participación en la gestión del mercado de capitales. Esto supone un único principio cumplido que se manifiesta en acciones complementarias, como el Toque de Campana por la Igualdad (de Genero) y la elaboración del Reporte de Diversidad en los directorios (ambos de carácter anual).

Enfoque de la participación ciudadana

Los estudios sobre las modalidades institucionales de participación y articulación de actores distinguen entre las instancias colectivas o individuales, y ambas son incluidas en las convocatorias públicas realizadas desde la CNV.

De acuerdo con las etapas en las que intervienen las organizaciones de la sociedad civil, o los grupos o personas no organizadas, sus cuotas de poder varían. Y en este sentido, se posicionan como sujetos con distintas capacidades en la participación.

Para el caso de la norma de la CNV para el mercado de capitales se identificaron los mecanismos de consulta pública y las reuniones de trabajo como los espacio de mayor visibilización y construcción de influencia para las organizaciones de la sociedad civil especializadas en temas de liderazgo femenino y directorios.

Solo en este caso se incluyó una instancia previa a la formulación que permitió la dinámica de la construcción colectiva, de la que participaron las personas y organizaciones referentes a partir de sus representantes.

El siguiente cuadro muestra la etapa donde las organizaciones participan;

5.2 Etapas de la participación en el ciclo de las políticas públicas en el proceso de la norma

FORMULACIÓN	GESTIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
Ampliar el espectro de actores implicados.	Ejecutar acciones como transferencia de funciones.	Acceder a la información de resultados de la gestión.

Fuente: Desarrollo propio.

Al revisar el posicionamiento político, las organizaciones referentes en temas de mujeres en directorios actuaron como insiders (Balbis, 2010). Sus acciones se orientaron a fortalecer las relaciones con las agencias gubernamentales y al desarrollar estrategias de cooperación y colaboración en la redacción de la norma a través del proyecto de consulta pública.

Finalmente, es importante distinguir las distintas formas de participación desde las organizaciones de la sociedad civil (Pereira, 2009). En el nivel más básico se identifica

la función de **difusión**. En este caso las organizaciones difundieron las nuevas perspectivas de género incluida en el código, y se orientaron a mediar en la comunicación entre gobierno y sociedad, posicionándose como referentes.

También en el caso de esta norma las organizaciones desarrollaron las instancias de la **formación y capacitación** permitiendo que quienes las integran obtengan oportunidades (puestos como directoras) vinculadas con la política implementada.

Esta acción resultó también en mecanismos **participativos de mercado**: que se desarrollaron a partir de las distintas instancias de formación que se orientaron a aumentar la cantidad, capacidades y visibilidad de las mujeres capacitadas para ser directoras y su representación.

El siguiente cuadro muestra en color las formas que se desarrollan en este caso;

Cuadro 6.2 Formas de la participación en el ciclo de las políticas públicas durante el proceso de la norma

Difusión	Formación	Consultas no vinculantes	Quejas o reclamos	Garantes derechos ciudadanos	Participación de mercado	Participación estratégica
Acciones de participación en las campañas promocionales basadas en la necesidad de informar a la población.	Propuesta para que la gente de la comunidad actúe como agente comunitario o promotor social.	Instrumentos para conocer la opinión de los usuarios e identificar demandas no satisfechas y oportunidades de mejora.	Instancias públicas que ejercen un rol mediador entre la ciudadanía y los servicios públicos.	Documentos para un conjunto de compromisos que asumen la autoridad o cada responsable de un servicio.	Compromisos de gestión entre los efectores de un servicio y la autoridad para premiar o estimular las instancias participativas.	Convocatorias para sumar a los actores relevantes de un sector, integrándolo con la planificación estratégica continua.

Fuente: Desarrollo propio

Como conclusión a este capítulo, los cambios al Código de Gobierno Corporativo de CNV son un instrumento base para constituirse como política pública con enfoque de género, como ocurre en los casos presentados a nivel global y regional.

Sin embargo, se ha interpretado el componente más conservador del enfoque para el mercado de capitales argentino, evitando establecer una medida afirmativa específica.

Además, desde el punto de vista del gobierno corporativo, la norma se presenta como un mecanismo orientado a generar un mecanismo de cumpla o explique en la composición de los directorios de las EPEs.

Finalmente, debe decirse que, pese a las limitaciones del contenido, el instrumento continúa vigente. Además, es reconocido en el ámbito especializado como la política pública con enfoque de género para la composición de los directorios argentinos.

Su impacto, su alcance y mecanismo propuestos, incluso con la ausencia de argumentos éticos en su elaboración supone condiciones que en el largo plazo pueden favorecer avances en posteriores versiones para propiciar el cambio.

Sin embargo, las resistencias en el mercado de capitales a las medidas afirmativas se basan en las posiciones más conservadoras del enfoque del gobierno corporativo. Por esta razón se requiere de una mirada política más anclada en el enfoque de género para profundizar las medidas afirmativas o la paridad en este ámbito.

Capítulo 3. Resolución General de la Inspección General de Justicia 34/20

3.1 Situación de las cuotas de representación de mujeres a nivel nacional

El avance del movimiento de mujeres y la acción de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en temas de fortalecimiento económico y liderazgo femenino han forzado el desarrollo de la mayor parte de los mecanismos de participación en las políticas públicas para la representación en los espacios de poder.

A partir de esta acción, la intervención del Estado en la promoción de la igualdad de género en los puestos de toma de decisiones (Franceschet y Piscopo, 2013, p. 301) cobró la forma de diferentes generaciones de cuotas.

La primera generación abordó el desequilibrio de género de los parlamentos, la segunda promovió la presencia de las mujeres en los consejos consultivos de la administración pública y la última generación tiene como objetivo conseguir la paridad en los consejos de administración de las (grandes) empresas o privadas (Holli, 2011).

Aunque las cuotas se han convertido en un fenómeno global (Dahlerup, 2006; Krook, 2009), los países que han adoptado medidas legislativas de este tipo no las aplican necesariamente a todas las esferas, siendo en comparación todavía pocos los que han adoptado medidas de acción positiva en el ámbito empresarial. (Fagan et al., 2012).

Suele ser frecuente que las cuotas aplicadas en un mismo país para los distintos ámbitos presenten diferencias importantes respecto al criterio de paridad en uso, el periodo de implementación establecido y los incentivos proporcionados para su cumplimiento efectivo, lo que produce resultados dispares.

Esto se evidencia en que las cuotas vigentes en cada país en los diferentes ámbitos de decisión difieren más entre sí que las cuotas aplicadas por distintos países en los mismos ámbitos. (Meier, 2014).

En este sentido, a nivel global las cuotas que presentan un mayor contraste son las aplicadas en las esferas política (listas electorales) y económica (órganos de decisión o gestión, como los directorios de las empresas, tanto públicas como privadas). Y se distinguen por los mecanismos que emplean pero también por su cercanía con la meta de la paridad, dado que las primeras se acercan a ésta, mientras que en los directorios suelen concentrarse en cupos o cuotas.

En el campo que se inscribe en el trabajo, el del gobierno corporativo, se destaca que las cuotas en el ámbito económico han sido poco exploradas en función de los procesos que les dan origen desde las políticas públicas. En general, se abordan en relación con las consecuencias de la composición de los directorios integrados por mujeres, al considerar factores como la efectividad en su desempeño en los mercados donde operan, en particular los de capitales.

Aunque algunos trabajos (Mackay et al., 2010; Krook y Mackay, 2011), analizan la dimensión institucional del ámbito empresarial atendiendo a los procesos de reclutamiento. Estos apuntan a vincular la cultura organizacional con los resultados dispares en la regulación de las cuotas y, eventualmente, en el grado de feminización conseguido en las nóminas de las empresas. (Lombardo, 2020)

Este enfoque permite identificar tanto las resistencias a los cambios promovidos por las políticas de igualdad (Lombardo y Mergaert, 2013), como las estrategias discursivas de los actores clave que promovieron o se opusieron a tales reformas

Se afirma en este sentido que la adopción exitosa de las cuotas de género depende en buena medida de las oportunidades políticas y discursivas existentes para los actores críticos. (Celis, 2006). Estas oportunidades son las que permiten plantear las demandas de igualdad de género en las instituciones políticas y económicas existentes en el contexto empresarial. (Ferree, 2012; Kunovich y Paxton, 2005).

En el análisis específico de las políticas de representación de género en los directorios, debe señalarse que no se han identificado antecedentes de normas que alcancen a directorios fuera de la órbita de las empresas con participación estatal y del mercado de capitales.

A nivel global la acción sostenida de los movimientos sociales produjo avances en la acción de los organismos internacionales y regionales para promover la participación de mujeres en los ámbitos de decisión. Y esto permite que la norma de representación de la IGJ se encuadre un impulso de las políticas orientadas al fortalecimiento de la perspectiva de género en el ámbito privado.

Pero también la norma para la conformación de directorios que establece un sistema concreto de cuotas de participación de género ha encontrado críticas fundadas en los argumentos económicos y jurídicos. En el aspecto económico la evidencia sobre los resultados exitosos de las empresas con directorios compuestos por mujeres en el mercado ha sido contradictoria, ya que algunas investigaciones no arrojan ninguna correlación positiva concluyente. (Pletzer, Nikolova, Kedzior, & Voelpel, 2015).

Los cuestionamientos jurídicos a las políticas de cuotas se fundan especialmente en que estas normas limitan la libertad de acción de las personas jurídicas a las que se aplican, afectando el ejercicio del derecho de propiedad.

Estos argumentos, en particular los jurídicos, han sido utilizados como fundamentos de las críticas de distintas instituciones vinculadas al gobierno corporativo, en particular quienes representan a integrantes de directorios y accionistas de corporaciones para la objeción al espíritu de la RG 34/20 de IGJ. (IGEP, 2020; IADE 2020).

3.2 Síntesis de contenido de la Resolución General 34/20

Marco institucional

En agosto del año 2020, la Inspección General de Justicia (IGJ), órgano de contralor de las personas jurídicas inscriptas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dictó la Resolución General 34/2020.

Esta dispone la obligación de integrar los directorios, órganos de administración y fiscalización de las fundaciones, asociaciones civiles, simples asociaciones, sociedades del Estado y de las sociedades anónimas mixtas, con participación estatal mayoritaria, las que realizan operaciones de capitalización y ahorro, las que explotan concesiones o servicios públicos y las controlantes de todas estas sociedades anónimas, con la misma cantidad de integrantes hombres y mujeres. (RG 34/2020).

La resolución prevé la posibilidad de que este requisito sea de cumplimiento imposible para determinadas entidades por lo tanto las habilita a solicitar una excepción fundada. Y por lo tanto resuelve “exceptuar de lo previsto en la presente, de forma total, parcial, transitoria o definitiva, a la persona jurídica que así lo requiera”. (RG 34/2020)

La perspectiva jurídica señala el caso de las iglesias, confesiones, comunidades y entidades religiosas que restringen la participación política de las mujeres sin otro fundamento que el género. (Ferrari y Fernández Mehle, 2023)

La norma aplica también a instituciones donde los estatutos no contienen cláusulas manifiestamente restrictivas o discriminatorias, no obstante, la composición de los órganos estatutarios de las sociedades civiles y comerciales (en particular los directorios), es inequitativa.

Se trata de una política de cupo que busca alcanzar la paridad de género en la totalidad de las entidades no alcanzadas por otras regulaciones (como las EPEs y las empresas de la oferta pública). (Ferrari y Fernández Mehle, 2023)

No habiendo en el plano internacional antecedentes respecto de normas con este nivel de alcance, en este caso el Estado se presenta como garante del derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia, sin discriminación y, en condiciones de

igualdad. La administración pública es entonces sujeto pasivo de la acción. (Ferrari y Fernández Mehle, 2023).

Contenido de la norma

Desde esta perspectiva, el que exista tan escasa participación de las mujeres en los directorios constituye una preocupación para la administración, y como resultado la acción recae en la autoridad de aplicación, que tiene la obligación de fiscalizar a las entidades aplicando la perspectiva de género. (Ferrari y Fernández Mehle, 2023)

Consecuentemente, la norma de cupo de la IGJ tiene por finalidad “revertir una situación de exclusión, segregación o subordinación de un grupo de ciertas actividades, prácticas o espacios de la comunidad a los cuales sus integrantes no pueden acceder como consecuencia de ciertas prácticas sociales o normativas vigentes”. (Saba, 2016, p. 133).

De acuerdo con distintos trabajos (D’Alessandro et al, 2020; Caro Sachetti et al, 2018; Deloitte, 2019) y como puede observarse en la experiencia cotidiana, a pesar de no existir ninguna traba legal para su participación, las mujeres se encuentran gravemente subrepresentadas en los puestos de liderazgo dentro de las empresas.

Retomando este abordaje, al analizar esta norma desde el derecho societario (Spagnolo y Fernández de Andreani, 2020) se reconoce la necesidad de que los poderes públicos avancen hacia la igualdad efectiva y el goce y ejercicio de los derechos reconocidos por la Constitución Nacional y por los Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos.

Una mirada desde el proceso de implementación y los debates resultantes

Para el análisis del ciclo de la política, en ausencia de procesos de intervención de la sociedad civil previos durante las etapas anteriores, se abordan los resultados inmediatos luego de la sanción de la norma.

Para esto se realizó una observación participante consistente en la presencia activa en una reunión realizada el 4 de septiembre de 2020, organizado por la Fundación Foro del Sur y la Asociación de Mujeres Jueces de Argentina y desarrollado en la plataforma de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales (UCES), el evento duró 2 horas y contó con 50 participantes

Como parte del proceso de implementación de la política, la IGJ participó de esta instancia pública de debate motorizada por una universidad privada y dos organizaciones de representación de derechos de las mujeres en el ámbito profesional legal, que de hecho se oponían a la norma dado que entendían que esta cuestionaba su carácter de entidades íntegramente compuestas por mujeres.

El encuentro de carácter virtual, dada la situación de pandemia que restringía los encuentros presenciales, agrupó en forma personal y colectiva a muchas de las instituciones referentes de la temática de diversidad en los directorios.

Durante la actividad se presentaron argumentos críticos al contenido de la norma, especialmente los vinculados al alcance local y la cuestión del uso del término género, sin mención específica al término mujeres en la composición paritaria.

3.3 Análisis de la norma 34/20 IGJ desde los enfoques de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana

Enfoque de género

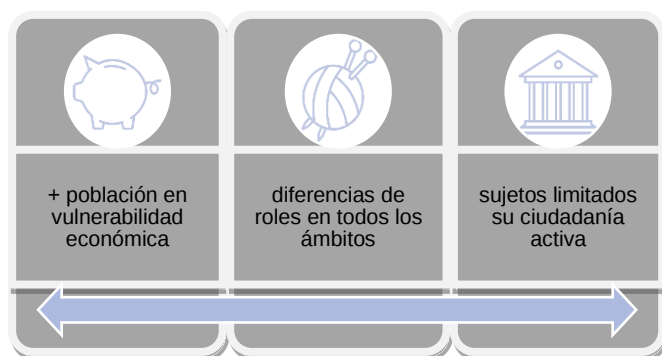
En tanto instrumento de política pública, la norma denota no solamente la voluntad de alcanzar una igualdad real y efectiva sino su promoción decidida en la órbita de las relaciones entre particulares, que es ejercida por parte de todos los poderes públicos, visibilizando una concepción positiva del vínculo Estado-sociedad civil. (Spagnolo y Fernández de Andreani, 2020)

Además, se sitúa desde la perspectiva de la democracia paritaria, se trata de un instrumento para la transformación social, ya que se adopta una medida directa para

garantizar a la mujer, en igualdad de condiciones con el varón y sin discriminación alguna, el conjunto de las oportunidades no sólo del acceso a ser parte de un órgano de administración y/o de fiscalización de una persona jurídica, sino defender la igualdad en los resultados. (Spagnolo y Fernández de Andreani, 2020)

Desigualdades

Cuadro 3.1 Situación de las desigualdades de género



Fuente: Desarrollo propio

Fundamentos

En cuanto a los fundamentos de la política de la transversalidad, la norma incluye de manera clara la dimensión de la diversidad, a la que se alude durante todo el texto. Y dado que esta se inscribe en un proceso integrado de regulaciones en otros niveles, y se alude a la actuación de otras instituciones para el apoyo en la inclusión en la agenda y la verificación de la gestión de las organizaciones.

En términos del arreglo institucional, "se define que la IGJ pondrá en conocimiento del INADI y del MINISTERIO DE LAS MUJERES, GÉNEROS Y DIVERSIDAD DE LA NACIÓN los antecedentes que justifiquen su intervención, en caso de incumplimiento o reticencia en la implementación de medidas tendientes a alcanzar, respetar y mantener la paridad de género". (RS 24/20 IGJ).

Dentro de los trabajos sobre políticas públicas con enfoque de género se señala la importancia de la gobernanza, que en esta norma se evidencia mediante la inclusión

de la perspectiva local en el establecimiento de la estructura de la transversalización en las políticas públicas.

Las investigaciones empíricas identifican este tipo de políticas locales de género con gobiernos de izquierda (Delgado 2007; Fuentes 2009; Rodríguez Gustá y Caminotti 2016), aunque no se trata de una relación lineal.

Esto implica que las variaciones de la dinámica política en los diferentes ámbitos subnacionales tienen consecuencias diferenciadas en términos de las políticas públicas con perspectiva de género. (Caminotti, 2020)

Desde esta perspectiva de la gestión local, la norma de IGJ constituye un caso excepcional, ya que mientras que el nombramiento y seguimiento de la gestión del organismo le corresponde al poder ejecutivo nacional (PEN), su ámbito de aplicación es la Ciudad de Buenos Aires.

Las posiciones diferenciadas entre ambas gestiones en los distintos aspectos de las políticas públicas incluían el posicionamiento respecto de las acciones efectivas para abordar la desigualdad entre varones y mujeres. Esto se evidencia en la resolución 34/20, que específicamente menciona la incorporación de cuotas siendo una norma dictada por una autoridad nombrada por el ejecutivo nacional, única medida afirmativa implementada (aunque en un distrito de aplicación gobernado por el partido opositor).

Los procesos de descentralización y la construcción de capacidades de los gobiernos locales han sido tópicos fundamentales en las investigaciones sobre democratización, descentralización y modernización del Estado. Se trata de procesos de cambio que afectan la distribución de recursos de poder entre actores gubernamentales y sociales, inciden en la creación de estructuras de oportunidad para la participación ciudadana e influyen en la gestión de los gobiernos locales (Caminotti, 2020).

Los procesos locales de descentralización podrían afectar el alcance de los instrumentos consultivos participativos, al ofrecer diferentes oportunidades a distintos

grupos sociales y habilitar una infinidad de formas de participación (desde una más ceremonial hasta otras más sustantivas).

Cuando la descentralización tiene contenido político y busca fomentar la participación, es más probable la construcción de tejido social denso (con colectivos de mujeres activos y movilizados) con mayor capacidad de agencia de las mujeres e incidencia en las políticas. (Caminotti, 2020)

En cambio, esto podría verse limitado si la descentralización adquiere un carácter más administrativo y su propósito simplemente es la racionalización de la gestión, puesto que en estos casos la participación de las mujeres se instrumentaliza y son ejecutoras sin voz en las decisiones sobre la distribución de recursos (Caminotti, 2020).

Por su parte, las capacidades de gestión de los gobiernos locales son variables centrales para el desarrollo de instrumentos legales/procedimentales e institucionales, que a su vez están afectados por la lógica particular y compleja de la gestión municipal. (Gustá & Caminotti, 2016)

Una lógica estatal sectorial puede dificultar la articulación entre áreas de gobierno que supone la transversalidad de género, como se evidencia en la implementación de la RG 34/20 que incluso encontró limitaciones judiciales a su implementación.

El análisis de los trabajos que abordan de las experiencias de otras normas a nivel global indica que ambas limitantes condicionan la legalidad y la legitimidad. Y que ambas dimensiones inciden directamente con la posibilidad cierta de cumplimiento. (Gustá & Caminotti, 2020).

A partir de estas consideraciones sobre lo local, el principio de gobernanza y su incorporación en la agenda se identifica con la definición de la articulación con otras instancias de gobierno (INADI y Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades).

En el siguiente cuadro se muestra en color los fundamentos de las políticas de género que aparecen referidos en el texto de la norma;

Cuadro 2.2 Fundamentos de las políticas de transversalidad de género presentes en la norma

PRINCIPIO	Cambio en el concepto de igualdad (ampliación)	Incorporación en la agenda política (transversalidad)	Presencia en la toma de decisiones (participación)	Prioridad a las políticas relevantes (recursos)	Impacto en la cultura institucional (gobernanza)
ACCIÓN	Inclusión de disidencias sexuales	Integración del arreglo institucional	Representación de organizaciones feministas	Presupuesto definido	Ajuste en el proceso y actores participantes

Fuente: Desarrollo propio

Gobernanza

Para abordar los indicadores de la gobernanza de género, se destaca el nivel de arreglo **del instrumento legal/procedimental**. Para el caso que se analiza, el alcance de la Resolución General de IGJ se corresponde con el nivel de las instituciones basadas en CABA, donde se inscribe.

Considerando los elementos necesarios para la clasificación de las cuotas obligatorias, se evidencia la mención al mecanismo de cupo de género que debe establecerse, aunque el texto de la norma no da cuenta de ningún medio de sanción asociado al incumplimiento de la integración paritaria de mujeres y varones en los directorios.

El análisis de los componentes de la gobernanza de la norma incluye considerar en segundo lugar los **instrumentos consultivo-participativos**, que son instancias locales, formales e informales, que incorporan a diferentes actores en la deliberación y toma de decisiones. Debe considerarse que en relación con esta norma la IGJ ha conducido espacios de debate públicos posteriores a la sanción.

Consecuentemente, la IGJ 34/20 fue modificada por una norma complementaria, la RG54/20 que prorrogó su sanción por 60 días, e introdujo la obligatoriedad de cumplimiento también para las nuevas sociedades que se inscriban en el registro local.

Mecanismo de aplicación

La definición de una norma de paridad de género en la composición de los directorios plantea un modelo de mecanismo diferente ya que obliga a la implementación de una acción afirmativa integral, que alcanza tanto a varones como a mujeres. Y también presenta el desafío de incorporar a distintos tipos de sociedades (públicas y privadas, con y sin fines de lucro)

En este sentido, la RG 34/20 parte de la situación de subrepresentación de las mujeres y busca su resolución, aunque la definición de la igualdad plantea la necesidad de que todas las organizaciones incluyan una cantidad similar de miembros femeninos y masculinos en los directorios. Esto obliga a considerar los casos de las organizaciones manifiestamente generizadas.

Por esta razón la norma cuenta con un mecanismo explícito que permite que este tipo de organizaciones pueda excluirse del cumplimiento de la norma dada la definición de su propio objeto a nivel estatutario. O ante imposibilidad del cumplimiento por las características de su membresía.

En el siguiente cuadro, se sintetiza la definición del mecanismo como perteneciente a las cuotas obligatorias, si bien deja el margen para la aplicación del aplica o explica en los casos específicos mencionados en el texto de la norma.

Esta doble dimensión de la obligatoriedad pero vinculada con un amplio rango de discrecionalidad que en la práctica permite a las organizaciones alcanzadas por la norma evitar el cumplimiento en función de las características de su estatuto, su composición societaria o simplemente su situación actual y proyectada en términos de la posibilidad de incluir la paridad explican el en color en el cuadro;

Cuadro 3.3 Mecanismo de aplicación

A. AUTORREGULACIÓN	B. APLICA O EXPLICA	C. CUOTA OBLIGATORIA
capacidad que tienen las propias organizaciones para regularse ellas mismas, sin la necesidad de la creación de una ley o fiscalización por parte de un ente externo.	creación de un código de normas respecto a la incorporación de las mujeres en el directorio y/o gerencias que deben cumplirse por parte de las organizaciones.	normativa que exige un porcentaje de hombres y/o mujeres en los directorios cuyo no cumplimiento implica una sanción para las organizaciones involucradas.

Fuente. Desarrollo propio

Componentes del mecanismo

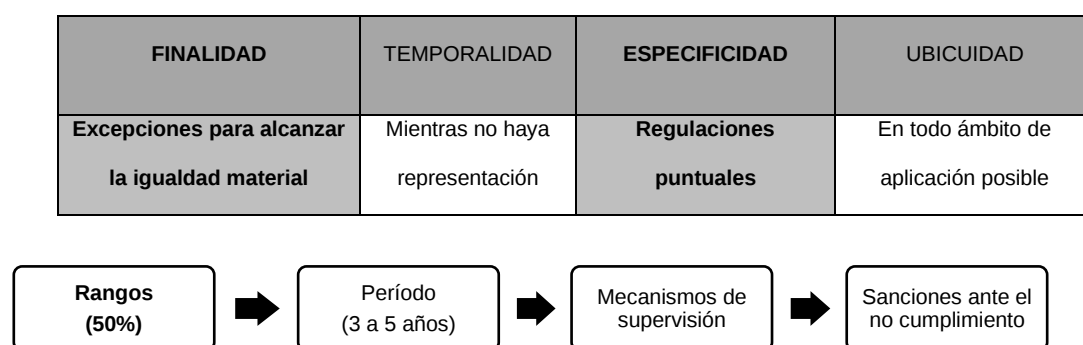
El analizar los componentes técnicos presentes en la RG 34/20, se desprenden algunas inconsistencias respecto del modelo de cuotas.

En términos de los componentes que se consideran como parte de este instrumento, destaca la definición del ámbito puntual de aplicación de la regulación, que se circunscribe al ámbito de la composición de las organizaciones constituidas en la Ciudad de Buenos Aires.

Por parte del aspecto de excepción, la norma de define como un punto de partida para asegurar el cumplimiento por parte del Estado de los compromisos asumidos con las convenciones de Protección de Derechos y No discriminación vigentes.

En el siguiente gráfico se incluyen los elementos mencionados por la norma marcados en color; esto se explica porque la construcción de la paridad se instala como parte de una norma que alcanza un universo concreto, dado por los directorios de las organizaciones basadas en el mayor distrito de inscripción de sociedades a nivel nacional. Pero también se define que las condiciones de partida evidencian una situación de discriminación que afecta a las mujeres en distintos ámbitos y en particular en el mercado laboral en posiciones de decisión y en la representación en directorios, donde se busca alcanzar la igualdad.

Cuadro 4.3 Componentes de los mecanismos de cuotas mencionados en la norma



Fuente. Desarrollo propio

Enfoque de participación ciudadana

La participación de las organizaciones referentes en temas de directorios y representación de las mujeres se evidencia en esta norma como una intervención en el último tramo ciclo de las políticas públicas, vinculado con la implementación (aunque no generada desde el ámbito de la autoridad gubernamental).

En el caso de la norma de IGJ si bien se menciona la instancia anterior del código de gobierno corporativo de CNV, no se han identificado procesos de participación en el inicio y desarrollo del ciclo de la política. Pero, luego de su entrada en vigor se produjeron resultados vinculados con la acción de las organizaciones alcanzadas. (Font, Blanco, Gomà y Marina, 2012).

Las organizaciones especializadas en liderazgo femenino y/o en gobierno corporativo, no participaron en el ciclo de la política e incluso la criticaron, aunque luego avanzaron en el desarrollo de capacidades para las mujeres que buscaran integrar directorios. (Bombarolo, 2001)

Esto llevó a un aumento de la difusión de los programas de formación desarrollados en conjunto con universidades y difundidos a través de canales de negocios especializados. Pero su posicionamiento se vinculó con los argumentos económicos y no con la perspectiva ética ni la meta de la paridad.

Las etapas en las que intervienen las organizaciones de la sociedad civil, o los grupos o personas no organizadas constituyen elementos que muestran variaciones en sus cuotas de poder. Y en este sentido, se posicionan como sujetos con distintas capacidades en la participación.

La producción académica sobre la participación en la sociedad civil en las políticas públicas también recupera la dimensión de la intensidad, la cual permite identificar el rol de cada actor, al abordarlos como sujetos receptores, participantes y decisores.

Este nivel de análisis implica distinguir cuándo la participación de las organizaciones en las políticas públicas les permite participar de proyectos y programas, en tanto gestores. También es relevante identificar cuando pueden ejercer un nivel de veto y/o ser capaces de monitorear y evaluar los resultados.

En el caso de la política de IGJ, las organizaciones vinculadas a los temas de directorios no fueron incluidas en los procesos de formulación e implementación, sino que se posicionaron como actores críticos (outsiders) (Balbis, 2010). Y no fue hasta luego de la postergación por 60 días de la entrada en vigor de la regulación que se realizaron instancias de difusión (y debates).

En el siguiente cuadro la totalidad de las etapas de participación en el ciclo permanecen en blanco; porque la participación se realizó a partir de la solicitud de las propias organizaciones, por fuera del ciclo y como resultado de las posiciones críticas.

Cuadro 3.5 Etapas de la participación en el ciclo de la política pública presentes en el proceso

FORMULACIÓN	GESTIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
Ampliar el espectro de actores implicados.	Ejecutar acciones como transferencia de funciones.	Acceder a la información de resultados de la gestión.

Fuente: Desarrollo propio.

Sin embargo, a pesar de realizarse por fuera del ciclo las acciones de los actores son todavía relevantes. Entonces, es posible distinguir entre distintos tipos de formas de la participación desde las organizaciones de la sociedad civil (Celedón, Guzman y Noé, citado en Pereira, 2009). En el nivel más básico se identifica la función de **difusión**: esta se orienta a mediar en la comunicación entre gobierno y sociedad, posicionándose como referentes de la cuestión. Para el caso de la norma de IGJ se corresponde con la presentación de la norma frente a las distintas organizaciones de la sociedad civil (luego de sancionada).

Como resultado del ejercicio de la función anterior, la instancia de la **formación y capacitación** permite que la organización desarrolle las capacidades de una población interesada para acceder a derechos, beneficios y/o oportunidades vinculadas con la política implementada. En este caso se produce una participación orientada por el interés por la relevancia de los programas de formación para mujeres directoras, aunque esta acción no resulta de la colaboración entre las organizaciones y el ente regulador responsable de la norma, sino que se trata del aprovechamiento de la oportunidad para la visibilización de estas formaciones.

Aunque la aplicación y el cumplimiento de la norma incluye a estas organizaciones entre los actores alcanzados (lo que lleva a que algunas manifiesten abiertamente una posición crítica (ya que se las obligaría a incluir varones en sus propios directorios).

Esta situación genera una situación de tensión respecto de la consideración de la política de género como opuesta a la necesidad de empoderamiento de las mujeres. La implementación de la paridad es considerada en este caso en detrimento de las organizaciones profesionales constituidas exclusivamente por mujeres y su derecho de constituirse en forma autónoma.

Si bien la norma habilita la función de evitar el incumplimiento cuando la membresía misma de la organización limita la posibilidad de la participación paritaria, como es el

caso de las compuestas por personas de un solo género (como mujeres en un ámbito profesional. Desde el punto de vista de la acción, esto supone que las encargadas de defender la norma hayan debido fundamentar su incumplimiento.

Cuadro 3.6 Formas de participación en la política pública que se desarrollan en el proceso

Difusión	Formación	Consultas no vinculantes	Quejas o reclamos	Garantes derechos ciudadanos	Participación de mercado	Participación estratégica
Acciones de participación en las campañas promocionales basadas en la necesidad de informar a la población.	Propuesta para que la gente de la comunidad actúe como agente comunitario o promotor social.	Instrumentos para conocer la opinión de los usuarios e identificar demandas no satisfechas y oportunidades de mejora.	Instancias públicas que ejercen un rol mediador entre la ciudadanía y los servicios públicos.	Documentos para un conjunto de compromisos que asumen la autoridad o cada responsable de un servicio.	Compromisos de gestión entre los efectores de un servicio y la autoridad para premiar o estimular las instancias participativas.	Convocatorias para sumar a los actores relevantes de un sector, integrándolo con la planificación estratégica continua.

Fuente: Desarrollo propio

En esta norma el nivel de las quejas y reclamos tuvo un alcance especialmente relevante. Si bien se menciona que el texto deja la oportunidad de no aplicación para organizaciones no integradas por mujeres, las críticas dieron lugar a una serie de acciones de rechazo concretas.

En particular se desarrollaron mecanismos jurídicos desde la sociedad civil orientados a deslegitimar la sanción de la resolución mediante el planteo de distintos amparos judiciales. Y además desde la política se presentó un proyecto de ley orientado a declararla inconstitucional.

El impacto del debate público y la acción de rechazo por parte de las sociedades alcanzadas se evidenció tanto en los medios de comunicación como ante la justicia, posición que se ha fortalecido luego de que las Cámaras Nacional en lo Comercial

(CNAC) y en lo Contencioso Administrativo Federal (CNACAF) se pronunciaron en contra de su validez. (Ferrari y Fernández Mehle, 2023)

Más allá de las discusiones sobre legitimidad y legalidad, la aplicación específica de la resolución 34/20 fue un proceso incierto dado que la IGJ no cuenta con registro sobre su cumplimiento. Pese a esto se sabe que muchas organizaciones hicieron uso del recurso de explicación para evitar la adopción de la paridad en sus directorios.

Si bien la norma se presenta como una instancia de avance en términos de la transversalidad de género, ya que se orienta a la representación paritaria y se define en términos de una acepción amplia de la diversidad, resulta incompleta.

Principalmente porque la ausencia de la representación de organizaciones en el proceso de formulación e implementación de la política de la inclusión se suma a la falta de unos recursos concretos y de herramientas disponibles evaluar para su aplicación en las organizaciones alcanzadas por la norma.

Conclusiones

A nivel internacional fueron los requerimientos de transparencia asociados a los cargos electivos en el sector público en los distintos poderes (legislativo mayormente, pero impacto también la órbita judicial y del ejecutivo) en los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial o municipal) los que han encabezado los procesos de avance hacia la paridad de género como proceso global.

Sin embargo, si bien estos han traccionado también a la revisión de la diversidad de los ámbitos de representación empresarial y gremial, las medidas de acción positiva encuentran todavía dificultades para su cumplimiento.

Respecto a las instituciones sistémicas, las empresas no compiten en los mismos mercados y sus consejos de administración suelen tener una baja visibilidad, por lo que es probable que el efecto “contagio” de las medidas adoptadas por sus competidores sea más débil que a nivel de los gobiernos.

En este trabajo se analizan los tres instrumentos normativos que constituyen avances de la política pública para la inclusión de la perspectiva de género en la composición de los directorios en Argentina entre 2018 y 2022. Estos fueron el resultado de procesos de toma de decisiones públicas que buscaron impactar en los ámbitos público y privado, mediante regulaciones que persiguen la finalidad avanzar en una representación mínima mujeres en estos órganos.

El primer objetivo específico de la investigación responde a caracterizar las tres normas seleccionadas como instrumentos de políticas con enfoque de género, desde su estructura normativa para el gobierno corporativo y considerando el nivel de participación ciudadana en cada caso.

Desde el enfoque de género, el abordaje de estas políticas responde a las referencias del contexto en el que fueron implementadas. A partir del análisis realizado puede decirse que el alcance y sentido de las medidas dependió del grado de compromiso cada gobierno con la adopción de una política pública orientada al avance del empoderamiento femenino.

En la gestión de Alberto Fernández este estuvo definido como un fin en sí mismo, que incluye en la práctica la adopción de diversas normas y arreglos institucionales. Mientras que en la de Mauricio Macri se considera como un componente de la transparencia en la gestión.

Esta diferencia en la forma de abordar la aplicación del enfoque de género en los procesos de decisión se manifiesta en la forma en que se diseñan las normas sobre la composición de los directorios en cada administración.

La representación efectiva de las mujeres solo se sanciona en la última norma (la de la IGJ). Por eso resulta claro que este instrumento constituye el único intento concreto por avanzar hacia la paridad en el marco de las políticas públicas que se orientan a regular la composición de los directorios.

Considerando las cuestiones de las desigualdades que sufren las mujeres, solo la norma del Frente de Todos incluye menciones concretas a esta dimensión. Y también concentra los fundamentos de la ampliación en la inclusión las diversidades (aquí entendidas con la inclusión de la identidad de género, y de la articulación con el andamiaje institucional (dado por el Ministerio de Mujeres y Diversidades, disuelto durante la gestión del gobierno siguiente).

Respecto del enfoque de género, se evidencia que la política pública de diversidad en los directorios se ha desarrollado a partir de tres instrumentos con alcance diferenciado, ya que las dos que corresponden a la gestión del PRO fueron orientadas a un grupo específico de organizaciones (EPEs, y empresas del mercado de

capitales). Mientras que la norma del FdeT se orienta como un mecanismo orientado a la totalidad de organizaciones comprendidas en el territorio (en este caso, las registradas en la jurisdicción de IGJ).

Esta norma se destaca por ser un instrumento normativo local, desarrollado para alcanzar a las instituciones el ámbito privado del mayor distrito legal, aún sin contarse con antecedentes de cuotas o cupos previamente establecidos al nivel de la regulación nacional. Aunque se identifica una referencia a un cupo mínimo, que en el caso de la norma de CNV aplica solo en el caso de los directorios de las empresas que participan del BYMA (como norma de cumplimiento obligatorio).

Las normas incluyen elementos de las distintas dimensiones del enfoque de género (políticas de igualdad, medidas afirmativas y transversalización de la perspectiva). En la norma de JGM para las EPEs, la dimensión de la igualdad se plasma en las referencias a la mayor presencia de mujeres y diversidades como práctica a alcanzar.

Como resultado, la perspectiva de la inclusión (vinculada con la dimensión de las políticas de igualdad) fundamenta las regulaciones desarrolladas en la gestión de Cambiemos para el caso de los directorios de las empresas de participación estatal y en el mercado de capitales.

En la dimensión de las medidas afirmativas, tanto la norma de CNV como la de IGJ presentan avances concretos en la aplicación de mecanismos de cupo. Aunque desde el punto de vista técnico no cumplen con todos los elementos para su efectivización.

En la dimensión de la transversalización de la perspectiva, la paridad de género se asienta sobre la identificación concreta de la equidad en la representación de las mujeres como un componente necesario. Y esta solo se menciona en la implementación de la RS 34/20 que entiende a la inclusión de las mujeres como un fin deseable en sí mismo.

Desde el punto de vista del gobierno corporativo las administraciones abordadas varían en su interpretación, ya sea como fundamento del punto de partida y meta de la política pública, en el caso de los instrumentos de Cambiemos y como un antecedente de aplicación, para la norma dictada durante la gestión del Frente de Todos. la norma de la gestión del Frente de Todos alude a la composición de todas las sociedades constituidas en la Ciudad de Buenos Aires, pero carece de los elementos necesarios para su aplicación y seguimiento efectivo.

En las normas vinculadas con el funcionamiento de los órganos de administración y la fiscalización de las empresas con participación pública y del mercado de capitales, la gestión de Cambiemos generó un marco de acción vinculado construido de forma participativa, pero atendiendo a los lineamientos de la OCDE, donde los temas de diversidad se vinculan con los modelos de transparencia en la gestión.

Pero desde el enfoque del gobierno corporativo, ninguna de las normas dictadas constituye un mecanismo de cuotas definido, ni incluye en ningún caso la sensibilización hacia la actuación, la detección de posibles irregularidades o discriminaciones en el acceso, y la definición de mecanismos concretos para el nombramiento o selección para los puestos de toma de decisiones como instancias previas de acción.

Como resultado, si bien la regulación de IGJ se orienta a aumentar la presencia de mujeres en los directorios, se subraya que este organismo carece de los mecanismos necesarios para la supervisión de la política de nombramientos con recursos concretos, dado que carece de ellos.

Esta condición se cumple en caso de la norma del mercado de capitales, donde la pertenencia de la empresa al BYMA puede ofrecer una instancia de transparencia mayor. Y la norma de JGM también propone un mecanismo de seguimiento.

Estos elementos permiten cuestionar si en todos los casos se trata de políticas con enfoque de gobierno corporativo, ya que fueron definidas con ausencia de mecanismos concretos de aplicación en el ámbito de directorios.

En el ámbito de los mercados regulados, la demanda por la ampliación de la diversidad en la constitución de los órganos decisorias y de control suele asociarse a los modelos de sostenibilidad y transparencia en el reclutamiento para los directorios de las empresas. El gobierno corporativo regula su composición con base en distintos requisitos legales, como la independencia de sus integrantes.

En lo que respecta a los argumentos para avanzar en la generación de normas y regulaciones que faciliten el camino a la paridad, en el caso argentino las resistencias provienen de los distintos ámbitos clave.

Como resultado, la institución de la norma de IGJ despertó numerosos debates alentados por diferentes posiciones normativas, en los que las críticas resultantes mencionan la discriminación hacia los varones y la lesión de la autonomía de las instituciones alcanzadas. Y esto ha sido definitivo para limitar la aplicación de la resolución de la IGJ mediante las instancias jurídicas mencionadas.

El segundo objetivo específico aborda los procesos de participación de las organizaciones de la sociedad civil en el ciclo de esta política pública. En cada norma el contexto de aplicación posibilitó espacios diferenciados para la acción con distintos niveles de formalización.

Esta resultó en que la expresión de las necesidades de estos grupos concretos mediante la incidencia en la elaboración del diagnóstico fue una parte clave del proceso de la toma de decisión en las dos primeras normas, aunque no el de la regulación de la IGJ.

Entre estas necesidades se cuentan las instancias de formación y adquisición de habilidades en el ejercicio de puestos de liderazgo, así como la difusión de acciones específicamente orientadas a posibilitar de forma efectiva la incorporación de las mujeres a los procesos decisorios. Aunque estos elementos están ausentes de la redacción de los textos de las normas analizadas.

El enfoque de la participación ciudadana se vincula con los cambios reales en los niveles de representación política y por lo tanto implica el desarrollo de las acciones tendientes a la incorporación de la perspectiva interseccional.

En el ciclo de las políticas públicas con enfoque de género sobre los directorios, las intervenciones de las organizaciones de la sociedad civil se desarrollaron de forma diferenciada en cada norma analizada.

En el nivel de la formulación, para el caso de la norma de la CNV para el mercado de capitales se identificaron los mecanismos de consulta pública y las reuniones de trabajo que convocaron a las organizaciones de la sociedad civil especializadas en temas de liderazgo femenino y directorios.

En el nivel de la implementación, para el caso de los lineamientos de la JGM para EPEs, al organizar reuniones de difusión con estos grupos, propiciando la presentación de listas de referentes para la integración de los directorios del sector público privado.

Pero las organizaciones sociales especializadas estuvieron significativamente ausentes en el proceso de la sanción de la regulación para las sociedades inscriptas en CABA, definida como la única norma de paridad de género en los directorios.

Si bien la gestión del Frente de Todos había planteado en forma integral mejorar las condiciones sociales, culturales y políticas para que la igualdad entre ambos sexos sea real y efectiva, fue significativa la omisión de la convocatoria a los actores clave que se requiere en cada proceso de las políticas públicas.

Al analizar la norma que dictó la IGJ se destaca que se posiciona desde una concepción superadora, ya que separa la dimensión específica de la perspectiva de género de la noción generalista de diversidad (que engloba a todas las interseccionalidades) tal como fuera presentada en los pronunciamientos anteriores.

En este caso, la referencia a la necesidad de paridad y de efectivización de los derechos garantizados por los instrumentos internacionales vigentes completa los considerandos. Al plantearse la obligatoriedad en términos tanto analíticos como prácticos, posibilita el avance de la igualdad real en distintos espacios.

Como instrumento de política de género, la RG34/20 resignifica la forma en que se constituyen y gestionan las organizaciones en Argentina se orienta a asegurar la representación paritaria y su alcance se extendió a todas las instituciones del ámbito económico y social.

Entre los posicionamientos favorables a la norma se menciona que busca impactar la estructura de toma de decisiones institucional, que es el reflejo de las diferencias sociales tradicionales en todos los ámbitos de la vida pública y privada. Entre las principales críticas, la limitación del ámbito de aplicación a un distrito y también que su aplicación afecta a los derechos de propiedad y administración de las sociedades.

La participación de actores diversos en el proceso de búsqueda de una mayor equidad de género en la composición de los directorios se articula con las características del escenario político en cada administración. Y ha tendido a depender de lineamientos de inclusión basados en la articulación partidaria antes que en la lógica de continuidad.

Por esta razón, el análisis de las condiciones de participación de las organizaciones de la sociedad civil especializadas requiere de un abordaje diferenciado en cada uno de los instrumentos analizados. En este sentido la gestión de Mauricio Macri desarrolló instancias participativas informales para la norma de JGM y formales de acuerdo con los procedimientos de CNV para la norma del mercado de capitales.

Esto se facilitó por el hecho de que muchas de estas organizaciones se encontraban alineadas políticamente con el proyecto del gobierno, que se caracterizó por convocar a referentes del sector a formar parte de la administración pública al momento de asumir. Este elemento de afinidad facilitó su participación en las fases tempranas del ciclo de políticas, en los dos primeros casos en los procesos de formulación.

Y también explica en parte la generación de resistencias a la implementación de la última norma durante el gobierno de Alberto Fernández. Como resultado, el avance de la política de género en el ámbito de los directorios de las organizaciones públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires resultó en múltiples resistencias. Aunque muchas de las críticas de las organizaciones especializadas (y de otros actores relevantes) se fundamentaron en el contenido técnico del instrumento.

Esto motivó además la necesidad del ente regulador de participar de instancias de debate solicitadas por la academia y parte de las organizaciones especializadas en temas de directorios y de representación de mujeres en decisión. Pero se trató de una acción realizada posterior a la implementación de este componente de la política pública.

Como una caracterización final, es necesario aclarar que las dos primeras normas dictadas durante la gestión del PRO no constituyen en sí mismas mecanismos de cuotas, aunque la de CNV supone un cupo que se cumple en el caso de pertenencia al BYMA, panel de empresas destacadas en el mercado de capitales argentino.

Sin embargo, ambas son consideradas políticas con enfoque de género en el ámbito de los directorios nacionales por las organizaciones referentes, en parte como resultado de su participación. Este resultado diferenciado se vincula con su capacidad para articular con los actores clave.

Por las características de cada ámbito de aplicación, se considera que la norma para las EPEs tendría que evidenciar las dimensiones presentes en el enfoque de género y

su avance en la composición de los cargos de la Administración Pública. El andamiaje para su gobernanza se menciona en el texto mismo de la norma, aunque estaba creado al momento de su sanción.

La norma de las empresas del mercado de capitales está enteramente basada en los principios del gobierno corporativo. Si bien se trata del ámbito que aparece regulado de forma más completa, las resistencias de muchos actores claves ha continuado limitando la composición de género en los directorios.

Finalmente, la norma para la paridad en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires se orienta a un ámbito no reglado, avanza en las dimensiones de los enfoques de género y del gobierno corporativo, pero ha sido considerablemente menos exitosa de la participación de las organizaciones especializadas.

Desde esta revisión, es posible considerar una contribución a la comprensión del proceso de la política sobre la composición de los directorios argentinos desde las normas sancionadas. A partir de este aporte, futuras investigaciones podrán dar cuenta de las posibles articulaciones entre las organizaciones implicadas y su impacto sobre el avance (o retroceso) en la adopción de los mecanismos paritarios que se adopten en distintos ámbitos de la toma de decisiones.

El abordaje de esta propuesta puede ser utilizado para analizar distintas políticas públicas vinculadas con la representación de las mujeres desde el enfoque de género, del gobierno corporativo y de la participación ciudadana en términos de las dimensiones que contemplan y de los arreglos institucionales concretos que se proponen en los distintos instrumentos que la componen.

Finalmente, el abordaje comparado de los mecanismos de cupo, cuota y paridad de género desde distintos instrumentos de política permite analizar las diferencias entre las regulaciones para el ámbito público y el privado. Y completar las indagaciones sobre los avances de la transversalización de género en distintos niveles.

Bibliografía

Acker, J. (1992) Gendering Organizational Theory [Generizando la teoría organizacional]. Mills y Tancred (eds.) Gendering Organizational Analysis. California, Sage Publications.

Amorós, C. (1999) "Interpretaciones a la democracia paritaria", en VV.AA., Democracia paritaria, Gijón, Tertulia Feminista Les Comadres. Arenas-Torre, F. (2020) La incidencia de la diversidad en el funcionamiento del consejo de administración en Chile, período 2015 – 2017. Revista Journal. GCG Georgetown University - Universia 14 Nro. 2 ISSN: 1988-711

Arriagada I. y Todaro R (2011) Cadenas globales de cuidados. El papel de las migrantes peruanas en la provisión de cuidados en Chile, ONU Mujeres / CEM, Santiago de Chile.

Aspiazu, E. (2014). Equidad de género, mercado de trabajo y sindicalismo en la Argentina. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico. Realidad Económica 284.

Barker D. y Kuiper. E. (2003). Toward a Feminist Philosophy of Economics, Routledge, Londres.

Beltramini, L. D. M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). Mujeres jóvenes, techo de cristal y estrategias para enfrentar las paredes de cristal. Revista de Administração de Empresas, 62.

Benhabib, S. (1990) "El otro generalizado y el otro concreto: la controversia Kohlberg-Gilligan y la teoría feminista", en Benhabib, S. y Cornella, D.: Teoría Feminista y Teoría Crítica, Valencia, Alfons El Magnànim

Bourdieu, P (1998) La dominación masculina. (2000) Barcelona: Edición Anagrama. Agacinski, S. Política de sexos, Madrid, Editorial Taurus, 1998. pp. 159 y 164.

Brosio, M., Guitart, V. y M. D'Alessandro (2016) Rompamos el techo de cristal. Economía Feminista. Disponible en <http://economiafeminista.com/rompamos-el-techo-decristal/>

Burin, M. (1996). Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral. Género, psicoanálisis y subjetividad. Paidós. ISBN 950-12-4192-0.

Calle, S. M. Q., Vélez, F. S. M., & Maldonado, D. G. (2018). Rol del género femenino en el ámbito laboral: una figura comparada con el desempeño directivo de la mujer a nivel de Latinoamérica. Killkana sociales: Revista de Investigación Científica, 2(4), 111-120. Caminotti, M. (2009). Derribar los muros indebidos: Reflexiones en torno a las leyes de cupo femenino en Argentina. Aportes para el estado y la administración gubernamental, 25.

Canelo, P. (2021). Volvimos mujeres. Participación, atributos y reclutamiento del personal político femenino en el gabinete inicial del presidente Alberto Fernández. Estudios Sociales del Estado, 7(14).

Carrasco, C. (2001). La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres ?. Mientras tanto (82), 43-70.

Cobo, R. (2003) "Democracia paritaria y radicalización de la igualdad", en Seminario Balance y perspectivas de los estudios de las mujeres y del género, Madrid, Instituto de la Mujer, p. 59-71.

Connell, R.W (1995) Masculinities. [Masculinidades] Cambridge, Polity Press.

Da Silva, F. P. (2018). La bajada de la marea rosa en América Latina. Una introducción. Revista de la Red Intercatedras de Historia de América Latina Contemporánea: Segunda Época, (8), 59-66.

De Piero, Sergio (2005), Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción, Paidós, Buenos

Dietz, G. "El contexto es lo que cuenta: feminismo y teorías de la ciudadanía", Debate Feminista, 1990, pp. 219-242 (219). Patricia Fernández de Castro – Empoderamiento político de las mujeres. Universitas, 2017, N° 26 / pp. 147-173

Eliosoff Ferrero, M; Leiva, A; Marcelo, J.; Ramos Armella, L. (2016). Las mujeres en la Economía: Una mirada crítica, feminista y periférica. Sociedad de Economía Crítica. Cuadernos de Economía Crítica.; 3; 5.

Espino, A. (2010) Economía feminista: enfoques y propuestas. (Serie Documentos de Trabajo / FCEA-IE; DT05/10). URFCEA-IE.

Ezquível, V. (2016). La economía feminista en América Latina. Nueva Sociedad No 265.

Esquível, V. «Power and the Sustainable Development Goals: A Feminist Analysis» en Gender & Development vol. 24 No 1, 2016

Fernández de Andreni, P. (2020) La Inspección General de Justicia a la vanguardia. Nro 151

Fernández de Castro, P .(2017) Empoderamiento político de las mujeres: una estrategia integral para Políticas Públicas. Universitas N° 26 / pp. 147-173 ISSN 1698-7950

Ferber, Marianne & Nelson, Julie. (2003). Feminist Economics Today: Beyond Economic Man. Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press.

Ferrari, G. A., & Fernandez Mehle, G. (2022). Una resolución administrativa argentina y la paridad de género en los órganos de administración de ciertas personas jurídicas: un análisis a la luz del principio de igualdad.

Figueroa Pico, M. y Bustillos Clavopiña, (2020) C. Mujeres y liderazgo: Estudio de caso sobre las variables que influyen en el acceso a posiciones directivas en las

empresas en materia de paridad de género Revista Puce. ISSN: 2528-8156. Núm.Pp. 71-114

Gaba, M. (2010). Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Gaba, M. (2008) Aportes de la Perspectiva de Género a la Teoría Organiza- de Género a la Teoría Organizacional (versión resumida). Public

Gallego Medina, M.T. (2005) "Democracia Paritaria: recorrido histórico y planteamiento actual", ponencia presentada en Seminario intitulado "Hacia Democracia paritaria: análisis y revisión de las leyes electorales vigentes", organizado por CELEM, documento en línea, formato pdf., disponible en: http://www.celem.org/prog_europeos/bienvenida.asp.

García Delgado. D, Ruiz del Ferrier . C, y de Anchorena B. Elites y captura del Estado: control y regulación en el neoliberalismo tardío /- 1a ed. compendiada. -Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Flacso Argentina, 2018.

Günseli B, Van der Meulen Rodgers, Y y Seguino S. (200)) «Feminist Economics of Inequality, Development, and Growth» en Feminist Economics vol. 15 No 3, 7

Ibarra, V. E. (2018). Brecha de género y feminización de la pobreza en América Latina: una aproximación desde el informe de ONU Mujeres 2017 y la perspectiva de Federici. Etcétera. Revista del Área de Ciencias Sociales del ClFFyH, (2).

Kirby, S y Richard, O (2000) Impact of Marketing Work Place Diversity on Employee involvement and Organizational Commitment. The Journal of Social Psychology 2000 / 40 (3), 367-377. Washington, Heldref Publications.

Lacioppa, F. (2019), Brecha de género: propuestas regulatorias para empresas cotizantes argentinas. Universidad de San Andrés

Lattini, D. I. (2022). El amparo como garantía de acceso a la justicia ante la escasa presencia de las mujeres y diversidades en comisiones directivas de asociaciones civiles y puestos jerárquicos de otras entidades privadas.

León, M. (2001) "El empoderamiento de las mujeres: encuentros del primer y tercer mundos en los estudios de género". La ventana, revista de estudio de género, 2001. Lamas, M. (1996). La perspectiva de género. Revista de Educación y Cultura de la sección, 47, 216-229. Lombardo, E., & Verge, T. (2017). Cuotas de género en política y economía. Regulación y configuración institucional en España. Política y gobierno, 24(2), 301-331.

Lister, R (2017) Citizenship. Feminist perspectives, MacMillan, London, 1997. P. Fernández de Castro mpoderamiento político de las mujeres. Universitas, 2017, Nº 26

Lousada, J.F. (2007) El principio de transversalidad de la dimensión de género, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid

Manterola, C. (2019). Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms. Ethical Boardroom, ed. verano 2019, 128-131

Meagher G. y Nelson J. (2004) «Survey Article: Feminism in the Dismal Science» en The Journal of Political Philosophy vol. 12 No 1

Mínguez-Vera, A. y López-Martínez, R. (2010). Female directors and SMES: An empirical analysis. Journal of Global Strategic Management, 8, 34–46

Natanson, J. (2021). Las batallas de Alberto Fernández. Nueva Sociedad, (292), 4-11. Nelson, MAFJA (2003). La economía feminista hoy: más allá del hombre económico . Prensa de la Universidad de Chicago.

Nazareno, M., Segura, M. S., & Vázquez, G. (2019). Pasaron cosas: política y políticas públicas en el gobierno de Cambiemos. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Sociales.

Osborne, R. y Molina Petit, C. (2008) Evolución del concepto de género¹ (Selección de textos de Beauvoir, Millet, Rubin y Butler). EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales, núm. 15, enero-junio, 2008, pp. 147-182. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España

Pateman, C., (1995) El contrato sexual, Traducción de María Luisa Femenías, Universidad Autónoma Metropolitana- Editorial Anthropodos, Barcelona.

Pérez del Río, M.T. (2005) "Transversalidad de género y acción positiva en el ámbito comunitario", Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales, nº 13

Pérez Orozco, A. (2014). Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida. Madrid. Traficantes de Sueños.

Peters, G. (2007). "Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar", en Reforma y Democracia, 39, 33-50.

Pinedo Bravo, E. (2010). Las cuotas electorales como medidas de discriminación inversa. Algunas notas ... 163 RIPS, ISSN 1577-239X. Vol. 9, núm. 1.

Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance-
-A Meta-Analysis. PloS one, 10(6), e0130005.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0130005>

Rey Martínez, F (1996). "La Discriminación Positiva de Mujeres (Comentario a propósito de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Comunidad de 17 de octubre de 1995, asunto Kalanke)", Revista Española de Derecho Constitucional, año 16, Nº 47, mayo-agosto.

Rigat-Pflaum. M. (2008). Los sindicatos tienen género. Fundación Friedrich Ebert. Junio.

Rodríguez, C. G. Repensando las olas del feminismo. Una aproximación teórica a la metáfora de las olas. Investigaciones Feministas, 12(2), 483–492. <https://doi.org/10.5209/INFE.68654>

Rodríguez Gustá, A. L., & Caminotti, M. (2010). Políticas públicas de equidad de género: las estrategias fragmentarias de la Argentina y Chile. Revista Saap, 4(1), 0-0.

Rodríguez Enríquez, C. (2017). Economía y género: implicancias para la agenda de desarrollo latinoamericano. Breve introducción a la economía feminista.

Rodríguez-Piñero, M. (2001) “Nuevas dimensiones de la igualdad: no discriminación y acción positiva”, Revista de fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos, nº 44, pp. 219-242 (232).

Sánchez Barrios, M. y Gómez Álvarez, J. La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35 Revista de Humanidades, 16 (2009), p. 105 - 140. ISSN 1130-5029

Schuler, M. (1998) “Los derechos de las mujeres son derechos humanos: la agenda internacional del empoderamiento”, en M. León (ed.), Poder y empoderamiento de las mujeres, Tercer Mundo, Santafe de Bogotá

Skulj Agustina Iglesias (2020) “Paridad de Género: ¿La Resolución 34/2020 de la Inspección General de Justicia logrará impactar en el techo de cristal?” Revista Perspectivas de Políticas Públicas Vol. 10 Nº19. Págs. 173-18

Tresierre, E, Parodi, C y Monje, X. (2017) La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales ISSN: 0121-5051 Universidad Nacional de Colombia.

Turrubiano M. y Giosa Zuazua N. (2019). Los tiempos do trabajo. Desigualdades de género y teorías explicativas. (Revista Céfiro año 5 No 4)

Valcárcel, A. (2001) La memoria colectiva y los retos del feminismo, Serie Mujer y Desarrollo, 31, CEPAL, Santiago de Chile, marzo.

Vid. A.G. OEA: Resolución 1790 sobre designación de mujeres para cargos superiores en la OEA, AG/ RES. 1790 (XXXI-0/01) de 5 de junio de 2001, documento en línea, formato html, disponible en: [http:// www.oas.org/juridico/spanish/ag01/agres_1790.htm](http://www.oas.org/juridico/spanish/ag01/agres_1790.htm), fecha de consulta 13/05/2003, párrafo 1.

Zúñiga Añazco, Y. (2005). Democracia paritaria: de la teoría a la práctica. Revista de derecho (Valdivia), 18(2), 131-154

Comisión Nacional de Valores. (2016). Informe sobre Género en los Directorios de las Empresas del Mercado de Capitales.

UniversiaKnowledge@Wharton. (2011) Disponible en <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-no-es-facil-incluir-mujeres-en-los-directorios>

Comisión Nacional de Valores. (2019). RG 797 Actualización del Código de Gobierno Societario. <http://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1334/1334actualizacion-del-codigo-de-gobierno-societario>

IAE. Cátedra de Gobierno Corporativo. (2020). Disponible en <http://catedrapwciae.com.ar/la-polemica-llega-a-la-mesa-del-directorio/>

Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública. (2020) Disponible en <https://igep.org.ar/novedades/diversidad-y-genero-en-los-directorios/>

Comisión de Derechos Humanos: Resolución 2001/65, Promoción de un orden internacional democrático y equitativo, Distr. General E/CN.4/RES/2001/65, 25 de abril de 2001 Español, Original: Inglés

Comisión de Derechos Humanos: Resolución de la 1999 /57, Promoción del Derecho a la Democracia, Distr. General E/CN.4/RES/1999/57, 28 de abril de 1999 Español, Original: Inglés.

CIM/RES. 209/98 y AG/RES. 1625 (XXIX-O/99), aprobado por la Comisión Interamericana de Mujeres en la Primera Reunión de Ministras o autoridades al más alto nivel responsables de las políticas de las mujeres en los Estados Miembros, celebrada en abril de 2000; adoptado por la Asamblea General de la OEA mediante la resolución AG/RES. 1732 (XXX-O/00) y refrendado por los Jefes de Estado y de Gobierno en Québec.

CIM: Programa Interamericano sobre la promoción de los derechos humanos de la mujer y la equidad e igualdad de género, [CIM/RES. 209/98 y AG/RES. 1625 (XXIX-O/99)], documento en línea, formato de archivo html, disponible en: <http://www.oas.org/cim/Spanish/ProgramaInteramericano.htm>, fecha de revisión: 13/05/2005.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010) La hora de la igualdad. Brechas por cerrar, caminos por abrir, Cepal, Santiago de Chile,

ONU Mujeres (2015) El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016. Transformar las economías para realizar los derechos, Nueva York.

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT (2013) Informe regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile

Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género (2020). 16/03/2020. "Políticas Públicas con perspectiva de género". Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias>