



Envato

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO: EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES COMPARTIDOS LUEGO DE UNA DÉCADA DE TRAYECTORIA



Financiado por



Unión Europea



Ministerio de Desarrollo Social

Instituto Nacional de las Mujeres



MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO: EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES COMPARTIDOS LUEGO DE UNA DÉCADA DE TRAYECTORIA

ONU MUJERES
2021



Ministerio
de Desarrollo
Social

Instituto
Nacional de las
Mujeres



**Modelo de gestión de calidad con equidad de Género:
Experiencias y aprendizajes compartidos luego de una década de trayectoria**

Edición: Montevideo, abril 2021

Autora: Cecilia Lucas

Este trabajo contó con valiosos aportes y contribuciones de Virginia Varela de PNUD, Lorena Lamas de ONU Mujeres y Carla Sacchi, Valentina Caputi y Edh Rodríguez de MIDES | INMujeres

Diseño, diagramación y corrección de estilo:
Manthra Comunicación · info@manthra.ec · www.manthra.ec

El contenido y la información de esta publicación pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente.

Cita: *Modelo de gestión de calidad con equidad de Género: Experiencias y aprendizajes compartidos luego de una década de trayectoria* (ONU Mujeres, INMujeres, 2021)

Esta publicación ha sido realizada gracias al apoyo financiero del Instrumento de Asociación de la Unión Europea en el marco del programa “Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio”. El Programa, creado por ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo y la Unión Europea, aboga por la igualdad de género a través del sector privado en seis países de América Latina y el Caribe. Su objetivo es aumentar el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres, promoviendo su participación en el mercado de trabajo y su acceso al trabajo decente, al emprendimiento y la autonomía; y junto a ello, eliminar las brechas salariales. Los contenidos de esta publicación son de exclusiva responsabilidad de su autora y no reflejan necesariamente la opinión de la Unión Europea.



Organización
Internacional
del Trabajo

Financiado por



Unión Europea



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 7 |
| 1. SOBRE EL MODELO DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO | 9 |
| 1.1. Presentación general | 10 |
| 1.2. Genealogía | 11 |
| 1.3. Actores y gobernanza | 12 |
| 1.4. El modelo en clave de calidad | 13 |
| 1.5. La certificación y sus cuatro niveles | 13 |
| 1.6. Los beneficios del modelo para las organizaciones | 14 |
| 1.7. El sello uruguayo en el contexto de América Latina y el Caribe | 14 |
| 1.8. Contexto global | 15 |
| 2. UNA DÉCADA DEL MODELO EN ACCIÓN: EXPERIENCIAS EN ANTEL, OSE Y UTE | 17 |
| 2.1. La experiencia de transversalización de la perspectiva de género en el programa de capacitaciones de ANTEL | 18 |
| 2.2. La experiencia de OSE en la actualización del Protocolo de Acoso Sexual Laboral y su relación con la aplicación del MCEG | 23 |
| 2.3. La experiencia de la división de Tecnologías de la Información y Comunicación de UTE en la aplicación del MCEG | 26 |
| 2.4. Reseña de buenas prácticas | 31 |
| Referencias bibliográficas | 35 |

INTRODUCCIÓN

En el marco de las celebraciones de la primera década del Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG), con el apoyo de ONU Mujeres, el Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social (Inmujeres) realizó en octubre de 2018 un seminario como instancia de reflexión y análisis a la que se sumaron distintos actores del gobierno nacional, organismos internacionales, la academia y la sociedad civil. En ese contexto, tres empresas públicas presentaron una serie de experiencias y aprendizajes generados a partir del MCEG.

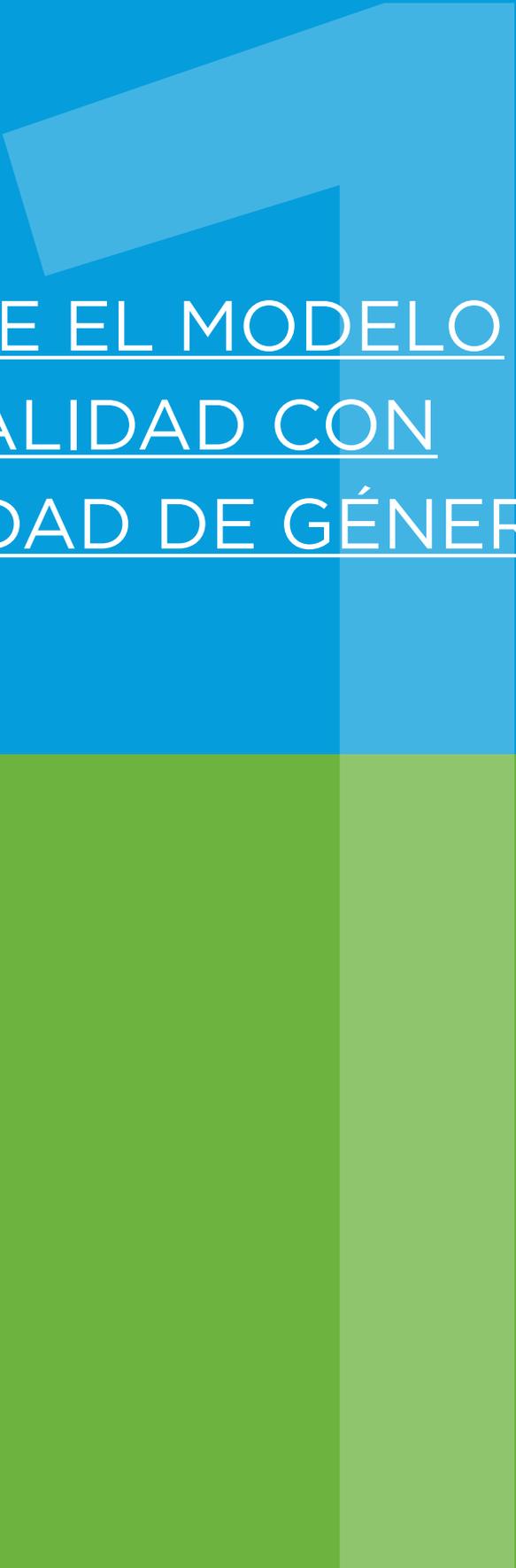
Este informe se basa en los contenidos de ese encuentro y se divide en dos capítulos. El primero realiza una caracterización general del MCEG, su genealogía, los actores y la gobernanza, la calidad como una dimensión que suma valor a la equidad de género, los ejes de trabajo y los niveles de certificación. También se hace una breve reseña de los contextos regional y global que dan marco a la iniciativa uruguaya. Esta sección está elaborada con base en las ponencias realizadas por Nohelia Millán (Inmujeres) y Carina di Candia (LATU) y se complementa con otras fuentes documentales.

El segundo capítulo se articula a partir de las experiencias presentadas por Antel, OSE y UTE. Antel, empresa pública líder del sector de las telecomunicaciones, realizó dos ponencias. Una de ellas, referida a la transversalización de la perspectiva de género en el programa de capacitaciones de la empresa, a cargo de la socióloga Rosario Turunday, referente del Comité Calidad con Equidad de Género de la División Recursos Humanos de Antel. La otra ponencia, a cargo de la economista Cecilia Almada, otra integrante del citado Comité, se refirió a las intervenciones que se realizan con funcionarias de la empresa en momentos críticos de situaciones de violencia doméstica basada en género.

La experiencia de OSE, la empresa pública de agua y saneamiento del Uruguay, fue presentada por la abogada María Laura Infantozzi y se centró en el proceso de actualización del Protocolo de Acoso Sexual Laboral y su relación con el Modelo de Calidad con Equidad de Género como generador de condiciones para el desarrollo de este eje de trabajo.

La tercera en exponer su experiencia fue UTE, empresa pública del sector de energía, que aportó tres ponencias: dos estuvieron a cargo de la ingeniera Andrea Tutte, en las que se contó el proceso de certificación en calidad con equidad de género de la División de Tecnologías de la Información y Comunicación, y la tercera, realizada por la contadora Sandra Bottero, integrante del Comité de Género, trató sobre los avances en materia de corresponsabilidad.

Para una mejor contextualización de las experiencias, el segundo capítulo suma como fuente complementaria el documento *Sistematización de experiencias sobre el Modelo de Calidad con Equidad de Género en Uruguay*, realizado en 2016 por María Bianchi y Daniela de los Santos en el marco de un convenio entre Ciedur e Inmujeres. Al cierre se incorpora un breve repertorio de experiencias y aprendizajes reseñadas en la referida sistematización.

A large, stylized number '1' is centered on the page. The top part of the '1' is a light blue trapezoidal shape, and the bottom part is a vertical light blue bar. The background is split horizontally into a blue top half and a green bottom half.

SOBRE EL MODELO
DE CALIDAD CON
EQUIDAD DE GÉNERO

1.1. Presentación general

El Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG) es una herramienta diseñada para promover la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones, tanto privadas como públicas, y busca transformar las estructuras laborales y la gestión de los recursos humanos por medio de acciones planificadas y procedimientos. Además, el MCEG le brinda al Instituto Nacional de las Mujeres la posibilidad de reconocer a aquellas instituciones que aplican esta herramienta por sus avances en materia de igualdad de género.

Su objetivo principal es “promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones, así como la justicia social” (Inmujeres, 2013: 13).

Se trata de un modelo de certificación inspirado en la estructura de normalización técnica, en particular, en las normas internacionales ISO 9000 de gestión de calidad y la norma de responsabilidad social empresarial SA 8000. A partir de un diagnóstico, se establece una serie de metas que luego son auditadas y verificadas por un tercero y, de esa forma, las organizaciones pueden certificar las acciones o políticas que llevan adelante para incorporar la equidad de género.

El MCEG actúa como “una guía de carácter certificable, que busca eliminar las discriminaciones, inequidades y brechas en forma paulatina y por niveles. Las certificaciones se entregan según las recomendaciones de empresas auditoras competentes”, cuyo enfoque de intervención se articula en torno a tres conceptos: derechos humanos, equidad de género y calidad con equidad (Bianchi y Dos Santos, 2016).

Dicho enfoque permite realizar un análisis exhaustivo de las desigualdades al interior de las empresas, así como corregir prácticas discriminatorias y fortalecer la capacidad para reivindicar derechos. A diferencia de otros enfoques, contempla las especificidades de los grupos en situación de desventaja y establece criterios que fortalecen la equidad, la no discriminación, la participación y el empoderamiento (Inmujeres, 2013:15).

El Modelo se articula a través de ocho ejes de trabajo:

Eje 1. Compromiso con la equidad de género. Supone la fundación y sostenimiento de las condiciones indispensables para desarrollar el Modelo.

Eje 2. Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género. Se trata de la prevención y tratamiento de los eventos asociados a las inequidades por razones de género o a la discriminación por razones étnico-raciales.

- Eje 3. Modos de entrada a la organización, cargos, funciones, y competencias.** Busca identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal que generen igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- Eje 4. Sistema de remuneraciones.** La organización debe difundir internamente la explicación de los rubros que componen las remuneraciones y asegurar su comprensión.
- Eje 5. Capacitaciones y oportunidades de desarrollo.** Apunta a producir oportunidades de formación y desarrollo técnico o profesional con base en el principio de igualdad de trato y de oportunidades para ambos sexos.
- Eje 6. Corresponsabilidad social.** Pretende incorporar en la política organizacional acciones laborales dirigidas a facilitar la conciliación entre trabajo y familia.
- Eje 7. Comunicación y responsabilidad social.** La organización deberá emprender acciones de comunicación apropiadas de modo de garantizar que la temática de género esté incorporada a los procesos de comunicación interna.
- Eje 8. Revisión y evaluación por la dirección.** La dirección deberá revisar y evaluar los distintos aspectos implementados que componen la política de calidad con equidad de género para asegurar su adecuación y eficacia.

1.2. Genealogía

En el marco de la Ley 18.104 y el Decreto 184/07 que aprueba el 1er. Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos, el MCEG inicia su andadura en 2008. El proyecto surge en un contexto de avances de las políticas de género en el país por impulso del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Uruguay, que lo diseñó, implementó y lideró junto con Inmujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).¹ Durante ese primer año se realiza su formulación y se definen socios. Dentro del Sistema de Naciones Unidas, PNUD Uruguay invita a ONU Mujeres (en aquel momento Unifem), que también se incorpora a la iniciativa. Posteriormente, también se sumó como socio nacional el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).

Entre 2009 y 2010 funciona como un programa piloto de ejecución conjunta entre Inmujeres y PNUD, en el que participan los demás socios. En esa fase, la Universidad de la República elabora un relevamiento de todas las experiencias en el ámbito internacional de programas de certificación en calidad con equidad de género y se diseña la primera versión del modelo uruguayo. En la región se estaban fraguando distintas iniciativas de este tipo, que apuntaban mayoritariamente a las empresas privadas. El gobierno uruguayo decide desacoplarse de esta tendencia y comenzar —al igual que Brasil— por las empresas públicas, decisión que impactará en el propio diseño del modelo.

¹ URU/08/005 Implementación de un Programa de Gestión de Calidad con Equidad. Award: 00050396 - Project: 00062230. Disponible en: http://americalatinagenera.org/documentos/bazarexperiencias/1616_Prodoc_gestion_calidad.pdf

Se inician, entonces, las primeras experiencias de implementación. En esa etapa, cinco empresas públicas expresan su voluntad de comenzar a implementar el Modelo: Ancap, Antel, ANP, OSE y UTE. Finalmente, Ancap se retira y continúan las otras cuatro. En 2011, el proceso en la Administración Nacional de Puertos (ANP) también se detiene (Bianchi y Dos Santos, 2016).

El Modelo de Calidad con Equidad de Género se institucionaliza en el Inmujeres a partir del año 2011, cuando pasa a formar parte de sus líneas de trabajo en políticas públicas, orientado a impulsar la incorporación de la perspectiva de género en organizaciones públicas y privadas. Entre 2011 y 2013 se trabaja en una adecuación del Modelo, mientras que el programa se comienza a sostener con recursos del Ministerio de Desarrollo Social. Es en ese período que se incorpora la Universidad de la República.

En 2013, el Inmujeres presenta una segunda versión del Modelo, más orientada hacia los organismos del ámbito privado y, en el año 2016, lanza una versión más vinculada a la gestión pública, pero que también es aplicable en el sector privado. Finalmente, en febrero de 2019 publica la Guía de implementación del Modelo de Calidad con Equidad, con las orientaciones prácticas del modelo 2016, versión que incorpora otras dimensiones como la étnico-racial y la discapacidad y se actualiza de acuerdo con la legislación vigente.

La estrategia de “derrame” organizacional que propone esta última versión consiste en identificar, priorizar e impactar en áreas estratégicas de la organización en forma simultánea. A partir del 2016, el sello Calidad con Equidad de Género a nivel de marca está inscripta en el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a nombre del Ministerio de Desarrollo Social. Es decir, es una marca del MIDES y es el Inmujeres quien entrega la certificación.

1.3. Actores y gobernanza

Participan de la puesta en marcha del MCEG diversos actores clave. En la actualidad, los más destacados son:

- El Inmujeres, que es el organismo que entrega y autoriza el uso del reconocimiento.
- El Ministerio de Desarrollo Social, institución a la que pertenece la marca Modelo de Calidad con Equidad de Género, inscripto en el Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- El LATU, con un rol de asesoramiento sobre el diseño y la readecuación del MCEG y en el proceso de otorgamiento de la certificación.

El comité asesor está conformado por el Inmujeres (preside), el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), el PNUD, ONU Mujeres, LATU, las cámaras empresariales, la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y los sindicatos a través del PIT-CNT. El comité tiene un rol rector y es garante de la transparencia de los procesos. Además, tiene en sus manos la promoción y coordinación general del proceso de otorgamiento de la certificación. Se reúne con una frecuencia de dos o tres veces al año.

1.4. El modelo en clave de calidad

En el seminario del décimo aniversario del Modelo, la reflexión en torno al eje calidad estuvo a cargo del LATU de la mano de la química farmacéutica Carina di Candia. La especialista compartió los primeros pasos para la construcción del MCEG. Se partió de experiencias similares en otros países, de diferentes normativas existentes y se llegó a una herramienta propia, “un diseño totalmente diferente e innovador a lo que existía en el momento en la región”.

Al comienzo del proceso, para que el instrumento fuera eficaz, se vio la necesidad de tener un esquema de certificación “porque con la herramienta sola, sin una estructura atrás que la sustente, no alcanza”, explicó di Candia. Con ese objetivo LATU diseñó un esquema con auditorías, para dar cuenta de

un seguimiento, una evaluación y una medición de cómo se avanza en cada institución, así como para identificar mejoras y buenas prácticas. El proceso de certificación está diseñado para desarrollarse durante al menos cuatro años.

Sobre el esquema de las auditorías, se señaló que el MCEG fue hecho a la medida de Uruguay, a partir de otros modelos de gestión. Fue diseñado para que las instancias de evaluación sirvan a las organizaciones que están aplicando el Modelo para identificar lo que falta, lo que se están haciendo bien y proponer mejoras, a la vez que permite conocer la percepción de la iniciativa al interior de la organización y brinda elementos para involucrar a todas las personas.

1.5. La certificación y sus cuatro niveles

El proceso de otorgamiento de la certificación requiere cumplir con una serie de etapas vinculadas al ingreso (solicitud de integración, evaluación por parte de Inmujeres y firma del convenio), implementación (cumplimiento de los requisitos), evaluación (solicitud de auditoría, realización de evaluación e informe) y certificación (otorgamiento de la certificación por un año) (Inmujeres, 2019).

El MCEG se estructura en cuatro niveles: compromiso, implementación, mejora y sostenibilidad. Cada uno de ellos dura un año, con excepción del nivel 4, cuya certificación tiene una validez de dos años. Ha sido valorado como un acierto del modelo uruguayo desde su diseño original ya que potencia los procesos de mejora continua.

1. **Compromiso:** se parte de un diagnóstico organizacional y se elabora un plan de acción. En esta etapa es fundamental que la voluntad de implementar el modelo

quede consignada por parte de las autoridades de la institución en un registro escrito y que en dichas resoluciones se establezcan los recursos económicos y humanos que destinarán.

2. **Implementación:** se centra en la generación de los distintos procedimientos de actuación y en la implementación del Plan de Acción definido en el período anterior.

3. **Mejora:** se avanza en acciones hacia los proveedores y el personal subcontratado, se difunde el Modelo hacia el exterior y se miden los avances por medio de una auditoría interna.

4. **Sostenibilidad:** se centra en la presentación de los indicadores de resultados del proceso, demostrando tendencias positivas en la reducción de las brechas en los indicadores de género y de gestión.

1.6. Los beneficios del MCEG para las organizaciones

Aplicar el Modelo de Calidad con Equidad de Género es un estímulo para promover transformaciones, tanto para organizaciones públicas como privadas, que contribuye no solo a mejorar la calidad de los productos y servicios, sino también a elevar la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras.

Además, incentiva el aprendizaje continuo, mejora las bases de información, trae mejoras

en la planificación y en los procesos. Propicia la conjunción de la gestión de calidad con la igualdad y da como resultados la mejora de la gestión junto con la promoción de un cambio social. Esta convergencia promueve el compromiso, el liderazgo y el involucramiento de las autoridades, y optimiza los recursos para llevar adelante la planificación y las mejoras identificadas.

En su última versión del año 2016, el Modelo establece que los objetivos para todas las organizaciones que lo implementen son:

- reducir paulatinamente las brechas de género existentes hasta su eliminación;
- erradicar progresiva y sistemáticamente la discriminación institucionalizada;
- generar condiciones organizacionales y laborales libres de estereotipos, discriminación y violencia de género;
- construir una cultura organizacional que integre el valor de la equidad en sus prácticas y productos a lo largo de toda la cadena productiva;
- promover activamente la corresponsabilidad social;
- aprovechar eficazmente las capacidades existentes en la organización, incorporando la equidad de género como un aspecto constitutivo de una gestión de calidad.

1.7. El sello uruguayo en el contexto de América Latina y el Caribe

Uruguay fue uno de los cinco países pioneros en implementar sellos de igualdad de género en América Latina y el Caribe, junto con México, Costa Rica, Brasil y Chile. Estas experiencias fueron el preámbulo que desembocó en 2009 en la iniciativa regional del PNUD denominada “Sello de Igualdad de Género para Empresas Públicas y Privadas” (SIG).

Asimismo, Uruguay, junto con otros países, desde el 2009 es signatario de un Memorando de Entendimiento (MOU) ante el PNUD en el que se compromete a sumar esfuerzos para fortalecer escenarios de colaboración y de cooperación Sur-Sur. Se origina así la Comunidad Práctica Regional del Sello de Igualdad de Género, un espacio

de intercambio de información, conocimientos y experiencias en el que se comparten herramientas y metodologías y se participa de distintos foros regionales. Además, el intercambio se potencia a través de la web América Latina Genera, herramienta clave para la difusión de resultados y experiencias. Uruguay no solo es uno de los países fundadores de este espacio, sino también un fuerte motor.

1.8. Contexto global

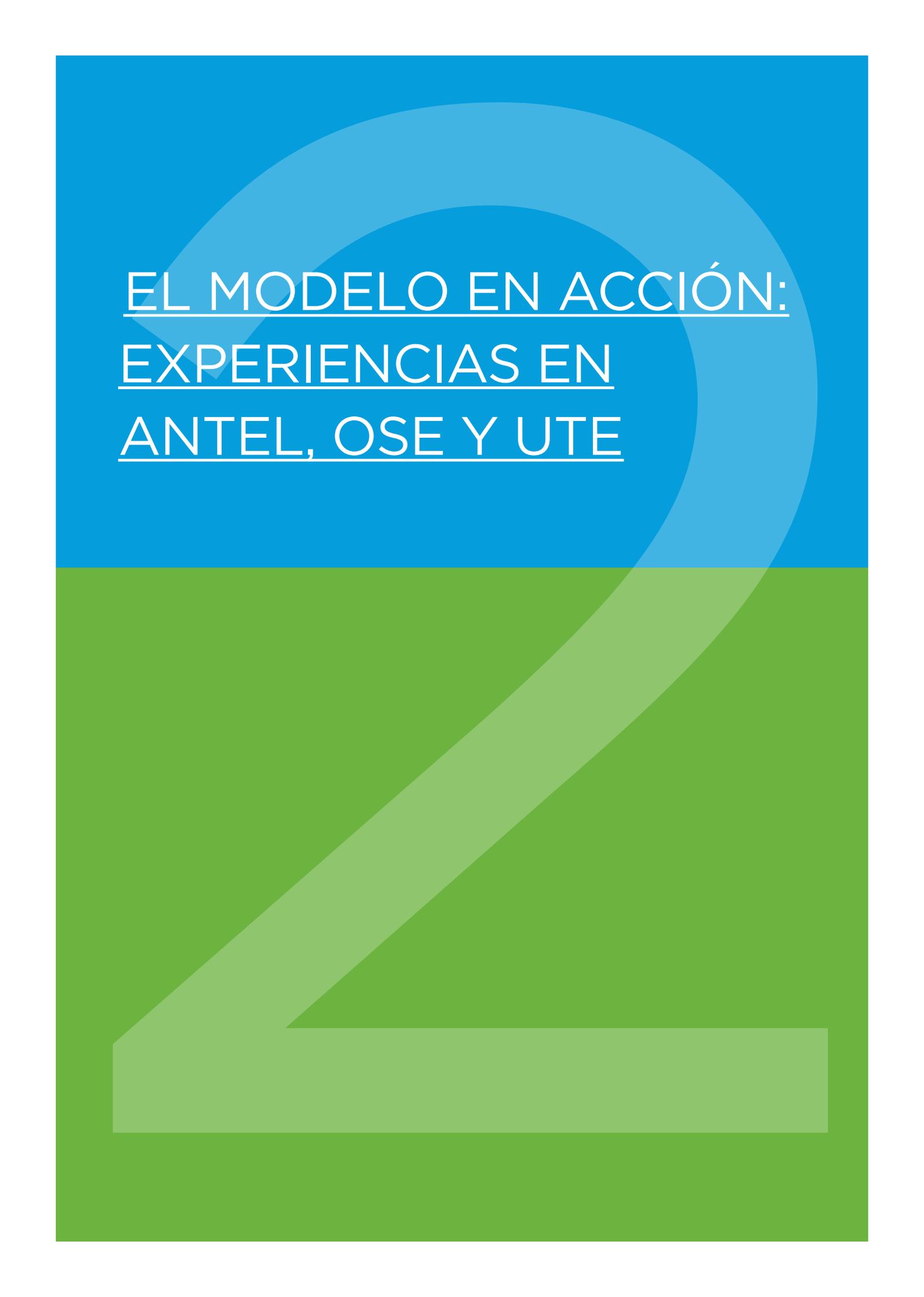
El surgimiento del MCEG en Uruguay tiene detrás dos hitos globales. En primer lugar, el Pacto Global de la ONU, la iniciativa por la sostenibilidad corporativa más grande del mundo. El Pacto se basa en la visión del antiguo Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, quien, en el Foro Económico Mundial de 1999, hizo un llamamiento a líderes empresariales para que se aliaran con la ONU con el fin de crear un «impacto global» en cuestión de valores y principios compartidos para aportar una faceta humana al mercado global. El Pacto Global se lanzó en el año 2000. Con más de 12.500 entidades adheridas, 161 países con empresas adheridas y 76 redes locales en todo el mundo, el Pacto Global en la actualidad desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de la colaboración empresarial con las Naciones Unidas.

El segundo hito mundial detrás del sello uruguayo es el lanzamiento en el año 2004 de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), surgidos a partir de una alianza entre el Pacto Global y ONU Mujeres. Allí se hace un llamamiento específico al sector privado a comprometerse con los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Buscan ayudar y guiar al sector privado en la promoción de la igualdad de género en el lugar del trabajo, en el mercado laboral y en la comunidad. En este sentido, los WEPs recomiendan a las empresas:

El sello uruguayo ha servido de inspiración para muchos otros modelos. Por ejemplo, la construcción de Equipares, Sello de Igualdad de Género colombiano, se inspiró en las experiencias en México, Chile y Uruguay, adoptando un modelo de cumplimiento multinivel y desarrollando herramientas más específicas para analizar el acoso sexual en el lugar de trabajo.

1. Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia en favor del empoderamiento de las mujeres.
6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y el cabildeo.
7. Evaluar y difundir los progresos realizados en favor de la igualdad de género.

En la actualidad, estas plataformas de acción han ganado potencia y articulación con la Agenda Global 2030 de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incorpora el tema del empoderamiento económico de las mujeres, en particular el ODS 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.



EL MODELO EN ACCIÓN:
EXPERIENCIAS EN
ANTEL, OSE Y UTE

Con más de una década de aplicación en Antel, OSE y UTE —el MCEG ha generado aprendizajes, experiencias y lecciones aprendidas. Hoy es una herramienta probada y robusta para transversalizar la perspectiva de género en organizaciones públicas o privadas y una referencia ineludible en el ámbito nacional al trazar estrategias concretas para avanzar hacia la igualdad entre hombres y mujeres.

2.1. La experiencia de transversalización de la perspectiva de género en el programa de capacitaciones de Antel

Sobre la empresa

Antel se crea por ley en 1974, bajo la forma jurídica de servicio público descentralizado. Brinda servicios de telecomunicaciones: telefonía fija, telefonía pública, voz y datos móviles, servicios de datos, servicios de valor agregado y multimedia, y consultoría. Antel es la empresa líder en el mercado uruguayo y opera en competencia con empresas privadas en los mercados de datos y servicios móviles, aunque la competencia multimodal se da en todos los segmentos. La distribución por sexo-género del personal de la empresa es de 54% de hombres y 46% de mujeres.

Presentación general

ANTEL comenzó su andadura con el MCEG junto con UTE, OSE y la Administración Nacional de Puertos. En 2008 firmó un convenio ante el Inmujeres y la OPP, sumándose a la fase piloto del proyecto, que contó con el apoyo del PNUD. En 2009 se crea, por resolución del Directorio, el Comité de Calidad con Equidad de Género. Una diferencia que presenta Antel respecto de las otras empresas públicas es el lugar del referido Comité en el organigrama institucional. En este caso, no depende jerárquicamente del Directorio, sino que funciona como una unidad dentro de la propia Gerencia de Recursos Humanos.

En el año 2009 se realizó el primer diagnóstico, que luego repetirá en los años 2011 y 2015. La unidad seleccionada para iniciar el proceso de certificación fue el Centro de Operaciones del Interior (COI), que alcanzó el Nivel 3 “Mejora” en 2014. En 2015 se sumó al proceso de MCEG la Unidad de Almacenamiento y Distribución, de la División Logística Corporativa (Bianchi y Dos Santos, 2016). En 2017 se une al proceso de certificación el área de Desarrollo Humano dentro de la División de Recursos Humanos.

La aplicación del Modelo ha sido una herramienta para institucionalizar la temática de género en forma transversal a toda la institución y su principal motor ha sido la Gerencia de Recursos Humanos, lugar desde el que opera el Comité de Calidad con Equidad de Género. La apuesta a la gestión del conocimiento y a las capacitaciones han sido la marca distintiva de su estrategia para permear en la cultura organizacional y propulsar el avance de las políticas de igualdad de género en Antel.

Desafío

La composición casi paritaria entre hombres y mujeres que tiene Antel genera una percepción general de paridad al interior

de la organización. Sin embargo, con el primer diagnóstico de género se evidencia la segmentación horizontal: las mujeres están concentradas en las áreas administrativas y de apoyo (áreas contables, de recursos humanos, en los servicios de atención a clientes), mientras que los hombres se concentran en áreas operativas.

El diagnóstico hace visible el fenómeno de “techo de cristal” en la empresa. A partir del nivel de gerentes/as de área comienza el “cuello de botella”, con un 38% de mujeres y un 62% de hombres, y al subir de nivel en la estructura organizativa, la brecha se agranda en los cargos de alta gerencia. “Hacer visible lo invisible” ha sido un horizonte de acción estratégico para el Comité de Calidad con Equidad de Género de Antel con el fin de avanzar en igualdad, y su herramienta clave ha sido la sensibilización y la capacitación en género.

Actividades

- En 2008 se configura el equipo de trabajo que conforma el Comité de Calidad con Equidad de Género y se capacita a través de los cursos brindados por Inmujeres en el marco del apoyo del PNUD.
- Las primeras capacitaciones en género en Antel se realizaron entre 2009 y 2010 y estuvieron dirigidas al personal de las distintas áreas y sectores del Centro de Operaciones del Interior (COI), unidad que había iniciado el proceso de certificación en calidad de género.
- Se diseña el Módulo de Equidad de Género que integra la currícula de capacitación de la empresa. Desde 2010, es impartido por integrantes del Comité. Se trata de un módulo obligatorio para el personal que desempeña tareas dentro de las áreas en las que se aplica el MCEG, pero también está abierto a que las distintas gerencias y sectores de la empresa lo incorporen en sus planes anuales de formación. Cualquier oficina puede solicitar el módulo y, a su vez, también ha sido incluido en algunos programas específicos.
- Se han impulsado de forma permanente distintos talleres de sensibilización vinculados a la temática, por ejemplo, paternidades comprometidas, derechos humanos y género, violencia doméstica. En general, son instancias abiertas y se realizan en el marco de fechas emblemáticas como el 8 de marzo o el 25 de noviembre.
- Se ha incorporado la perspectiva de género al análisis de las capacitaciones que realiza el personal de Antel dentro de la empresa. Se constata allí que las mujeres tienden a capacitarse más en desarrollo empresarial y comercialización de servicios, mientras que los hombres lo hacen en gestión y administración y en tecnología. La brecha es aún más notoria en tecnología: solo el 4,5% de las mujeres de la empresa se capacita en tecnología.
- El equipo de personas que integran el Comité de Equidad de Género se capacita de forma permanente y cumple un rol activo en el proceso de sensibilización. El Comité está integrado por 12 personas, de las cuales cuatro tienen una dedicación a tiempo completo a la temática, además de una consultora externa a tiempo parcial. La organización invierte en la formación del equipo, se apropia del conocimiento, fortalece capacidades instaladas. De esta forma, se da continuidad y sostenibilidad al proceso de transversalización de la perspectiva de género en la institución.
- Se han desarrollado seis módulos temáticos de dos horas cada uno que se suman al catálogo de cursos de formación a distancia de Antel. Los módulos son: Introducción a la perspectiva de género, Género, Violencia basada en género, Corresponsabilidad, Dimensión étnico-racial y Discapacidad. Estas instancias formativas fueron diseñadas y son dictadas por integrantes del Comité, tienen una carga horaria total de 12 horas y son instancias obligatorias para el personal de las áreas en las que se aplica el MCEG.

- Campañas de sensibilización internas se realizan en fechas clave (8 de marzo, 25 de noviembre) y están dirigidas a toda la empresa. Incluyen no solo elementos de difusión, sino distintas actividades en las que el funcionariado puede participar en forma voluntaria. Para estos casos, el Comité convoca a áreas estratégicas, pero están abiertas a todo el personal.
- Se han diseñado y distribuido afiches sobre la normativa nacional relativa a la equidad de género y sobre el mecanismo del MCEG, así como acerca de la existencia de la Unidad de Promoción de Relacionamiento Interno (UPRI) y de los mecanismos de abordaje de la violencia doméstica. También se han elaborado y distribuido volantes anexados al recibo de sueldo.
- Se elaboraron los contenidos y se ha dictado el “Taller de buenas prácticas de relacionamiento interno”, que aborda el tema del acoso, con un abordaje “por la positiva, por el lado del buen relacionamiento, lo cual da buenos resultados” (Bianchi y Dos Santos, 2016). Este taller ha alcanzado a más de mil participantes dentro del personal de Antel.
- Se ha diseñado el módulo sobre acoso laboral y sexual y diversidad sexual, temas que han sido incorporados a partir del año 2008 en el plan de capacitaciones del Comité.
- En 2017 comenzó la implementación del MCEG en el área de Desarrollo Humano, que comprende innovación, gestión del conocimiento y salud ocupacional. Esta área cuenta con unas 150 personas y es estratégica, ya que es la responsable de todas las capacitaciones que se realizan en Antel.

Impacto

“Cuando comenzamos los talleres en 2009, 2010, muchos nos quedaban mirando como diciendo ‘¿qué hacen estas personas acá, hablando de género en una empresa de telecomunicaciones?’ Ahora percibimos una

mayor apertura y una demanda sostenida para la realización de talleres”. Estas palabras de Rosario Turunday, integrante del Comité de Calidad con Equidad de Género de Antel, ilustran cómo la temática se fue abriendo camino en la empresa.

A nivel cuantitativo, el 98% del personal del área de Desarrollo Humano ha sido capacitado en género.

Recursos movilizados

De 2008 a 2011, el MCEG se impulsó con recursos volcados por el PNUD y ONU Mujeres a través del proyecto ejecutado por Inmujeres. A partir del 2011 se contrata con recursos propios a una asesora externa que desde entonces trabaja con el Comité. La Unidad tiene su presupuesto asignado, que se utiliza para capacitaciones del equipo, gastos de logística, sensibilizaciones, viáticos, entre distintos aspectos. Otros gastos de mayor envergadura (por ejemplo, campañas grandes, eventos o regalos del 8 de marzo) son negociados con el Directorio para cada caso específico (Bianchi y Dos Santos, 2016).

Lecciones aprendidas

Más allá de las dificultades concretas para cumplir con los requisitos específicos para la certificación, la incorporación del MCEG en Antel propició el comienzo de procesos de distinto tipo: permitió a la organización impulsar una política de género concreta, realizar sensibilizaciones y generar una masa crítica sensible a la temática y dispuesta a impulsar acciones en favor de la igualdad de género.

La posición no jerárquica del Comité en Antel y su institucionalización en la estructura estable de la empresa generó una lejanía con el Directorio y, por consiguiente, de la voluntad política de la institución. Sin embargo, en Antel el Comité se insertó en el organigrama bajo la forma de unidad y supo aprovechar este lugar institucional, para desde ahí delinear una estrategia de derrame sostenida utilizando el conocimiento y la sensibilización como herramientas de transformación (Bianchi y Dos Santos, 2016).

Externalidades positivas:

la experiencia del grupo de referencia de violencia doméstica de Antel

En Antel, el trabajo en el tema de la violencia de género se inició en el año 2007 cuando el Ministerio de Salud Pública, a través del Programa Nacional de Salud de la Mujer y Género, presenta las “Pautas de orientación para operadores en el primer nivel de atención en salud”. Las organizaciones que tenían un departamento de salud ocupacional debían realizar, junto con todo el sistema de salud, una encuesta a sus funcionarias y conformar un equipo de referencia. En ese momento, se genera un grupo de trabajo a cargo de una médica, dos psicólogas y una economista y, por resolución del Directorio, se le encomienda la recepción, contención, orientación inicial, seguimiento y posterior derivación de casos de violencia doméstica.

Luego, en 2008, cuando Antel comienza a implementar el MCEG, ese equipo de referencia se suma a las capacitaciones brindadas por Inmujeres. Esto permite generar competencias y fortalecer capacidades para el manejo de casos de funcionarias en situación de violencia doméstica basada en género. La formación brinda herramientas para profundizar en las causas estructurales de la violencia, lo que deriva en un cambio de rumbo en el enfoque del abordaje de la temática en Antel. Se logra así un equipo consolidado y estable.

En la actualidad, cuenta con un protocolo de actuación —adaptado a partir de la Ley de Violencia hacia las Mujeres Basada en Género (N°19.580)— en el que están explicitados todos los procedimientos a seguir y la forma de registrar la información. El grupo de referencia trabaja enfocado en la prevención primaria por medio de capacitación y sensibilización, en línea con la estrategia del Comité del MCEG. Brinda talleres, diseña y dicta cursos para la plataforma de formación

virtual y realiza un conjunto de acciones de promoción.

Asimismo, este grupo trabaja en atención directa a funcionarias que están viviendo situaciones de violencia doméstica basada en género. Es decir, actúa cuando el fenómeno de la violencia ya está instalado. Ahí el trabajo apunta a intentar que la violencia no avance y a la atención de los daños. Para la atención de los casos, el grupo articula de forma permanente con la División de Violencia Basada en Género del Inmujeres, que brinda asesoramiento y orientación. También coordina con todo el sistema de institucionalizado de respuestas en el Uruguay (servicios territoriales de Inmujeres, Comunas Mujer de la Intendencia de Montevideo, el Sistema Nacional de Salud e, inclusive, con las organizaciones no gubernamentales especializadas en el tema).

La mayor parte de los casos son derivados a través del entorno laboral de las funcionarias, “son sus compañeros/as de trabajo, son las jefas y jefes, que se dan cuenta que algo está sucediendo. Saben o intuyen que puede ser un tema de violencia y que no saben cómo apoyar. Cuando llega el caso, y con la habilitación de la persona, se habla con los o las superiores y/o hablamos con el grupo, hacemos una pequeña sensibilización en el momento y buscamos estrategias para que la persona pueda venir al servicio y que podamos darle un acompañamiento y una escucha”, explica Cecilia Almada durante su presentación en el seminario de octubre de 2018.

También la recepción se puede dar de forma directa cuando las personas que están atravesando una situación de violencia basada en género se acercan al grupo de referencia. Asimismo, hay

derivaciones del servicio de salud ocupacional de Antel: cuando se detecta un caso de violencia, se comunican con el equipo y se define de forma conjunta una estrategia de captación.

Otra vía de recepción es desde el área jurídica de la empresa, en particular, la parte sumarial. “Es muy doloroso porque vienen por las consecuencias de la violencia: las funcionarias tienen problemas de asistencia, problemas de enfermedad, y muchas veces por inasistencias injustificadas se les empieza un sumario. En Antel tenemos abogados/as sumariantes de la temática y derivan al grupo de referencia la situación cuando suponen que las inconductas de la funcionaria puedan deberse a violencia y ahí empezamos a intervenir el equipo”, señaló Almada.

El abordaje con la funcionaria que está en situación de violencia es de escucha activa y comprensiva. No se juzga, no se critica. Se analizan las posibilidades de forma conjunta y se generan redes de apoyo dentro de la empresa. Se trabaja bajo normas estrictas de confidencialidad y se requiere del consentimiento de la persona para que el tema pueda ser transmitido a sus superiores respectivos o a su grupo de trabajo directo. Desde el grupo de referencia se trabaja en la construcción de una red de

sostén. La empresa, además, brinda a la persona medidas de flexibilidad laboral, para que pueda concurrir a las audiencias, a la atención médica o psicológica.

Antes de proponer una línea de acción, desde el equipo técnico se valoran las condiciones en las que está la persona, los riesgos, sus fortalezas y sus redes. Se diseña un conjunto de recursos institucionales adecuados para que queden disponibles para esa mujer. Con esa información y acompañamiento, ella es quien decide el camino a seguir. Cuando la mujer solicita una cita en alguno de los recursos ofertados, el equipo de referencia de Antel se pone en contacto e inicia un proceso de coordinación y seguimiento.

Ante situaciones de crisis y de alto riesgo, el equipo ofrece la posibilidad de contacto permanente con la persona afectada, que puede incluir acompañarle a un servicio de emergencia médica o a la comisaría. Cuando se consolida el proceso de salida, y la persona se estabiliza, se realiza un acompañamiento más espaciado en el tiempo, a través del correo o el teléfono, primero una vez a la semana, luego una vez al mes. Finalmente, se hace un seguimiento anual en la eventualidad de reincidencias.

Cronología del MCEG en Antel (no exhaustiva)

- 2007** Se crea un grupo de referentes en violencia doméstica a partir de la resolución 1666/2007. El grupo se encarga de la recepción, contención, orientación inicial, seguimiento y posterior derivación de casos de violencia doméstica.
- 2008** ANTEL firma el convenio de cooperación y se suma a la fase piloto de la implementación del Proyecto de Gestión de Calidad con Equidad.
- 2008** Se crea el Comité del Modelo de Gestión de Calidad con Equidad dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.
- 2008** La resolución 1136/08 crea la Comisión de Relacionamento Interpersonal (CRI), encargada de facilitar las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Esta articula y gestiona, junto con el Comité de Calidad con Equidad, las inequidades de género en la empresa y los casos de acoso sexual y laboral.

- 2010 En 2010 el Directorio resuelve (Res. 712/10) promover la utilización de un lenguaje con perspectiva de género —inclusivo y no sexista— en todo lo relacionado con la comunicación institucional.
- 2010 Antel firma un compromiso de corresponsabilidad, en el marco del Programa Calidad con Equidad de Género, en el que declara su interés en facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral y la asunción colectiva de las responsabilidades familiares.
- 2011 Se asignan recursos y se contrata una consultoría externa en género para que apoye la aplicación del MCEG.
- 2011-2014 El monitoreo del uso del lenguaje inclusivo en los llamados internos y externos está a cargo del Comité del MCEG. Ahí se constata que fue adoptada la medida progresivamente hasta llegar en 2014 a un 95% de llamados internos y un 100% de los llamados externos con uso de lenguaje inclusivo.
- 2012 Se crea la Unidad en Relacionamento Interno (UPRI), una reconfiguración institucional del Comité de Relacionamento Institucional, que sigue trabajando en articulación con el Comité de Calidad con Equidad de Género.
- 2012 Se inaugura la primera sala de lactancia de Antel en la Torre de las Comunicaciones, un hito de un proceso que incluyó la inauguración de más de una decena de salas y que logró consolidarse en la agenda del área Arquitectura.
- 2014 Se aprueba el protocolo para la recepción, contención, orientación inicial, seguimiento y posterior derivación de casos de violencia doméstica.
- 2014 Mediante la resolución 1853/14 se establece una prórroga de hasta un máximo de tres meses en el medio horario por lactancia.
- 2015 El área de Recursos Humanos cuenta con un manual de perfiles y competencias con perspectiva de género para la selección de personal, un diccionario de competencias con perspectiva de género, un manual de procedimiento de selección de personal y bases de llamados internos y externos con lenguaje inclusivo.
- 2017 Se comienza la implementación del MCEG en el área de Desarrollo Humano, ámbito en el que se planifica y ejecuta la gestión del conocimiento e innovación de Antel, cuyo personal es de aproximadamente 150 personas.

2.2. La experiencia de OSE en la actualización del Protocolo de Acoso Sexual Laboral y su relación con la aplicación del Modelo Calidad con Equidad de Género

Sobre la empresa

Obras Sanitarias del Estado (OSE) es el organismo estatal responsable del abastecimiento de agua potable en toda la República Oriental del Uruguay y del servicio de saneamiento en el interior del país, desde 1952. Según datos elaborados por Bianchi y Dos Santos, a 2015, el 68% del personal de la empresa eran hombres y el 32%, mujeres.

Contexto general

En 2008, OSE firmó un convenio con el Inmujeres y la OPP en el que se comprometía, junto con ANTEL, UTE y la Administración Nacional de Puertos, a promover la calidad con equidad de género en la gestión organizacional de las empresas públicas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones (R/D N.º 1583/08). De

esta manera, se integró al Programa Piloto de Calidad con Equidad de Género (PCEG), que contó con el financiamiento del PNUD.

Previo a la firma, OSE ya había dado pasos en materia de género: ese año se había creado el Observatorio de Género, un ámbito que seguirá su propia trayectoria en sinergia con el Comité de Calidad con Equidad de Género. Uno de los principales logros del Observatorio es la designación por departamento de dos referentes de género, quienes se capacitan en el tema y luego replican en sus departamentos organizando actividades de sensibilización a nivel territorial. Otro logro se alcanza una década más tarde, en 2018, con la creación del Área de Género.

En 2009, para la puesta en marcha del plan piloto, Inmujeres designó para OSE dos técnicas que acompañaron el proceso durante un año y medio. Durante ese período se elabora el diagnóstico inicial y un plan de acción y el MCEG se empieza a implementar en la Planta Potabilizadora de Aguas Corrientes. La elección se basa en que Aguas Corrientes es un ámbito muy masculinizado y ya trabajaba con procesos de calidad.

De la Planta de Aguas Corrientes proviene el agua que abastece a la mitad de la población del país. Recostada sobre el río Santa Lucía, se encuentra a más de 60 kilómetros de Montevideo. Este factor generó dificultades para la coordinación y las capacitaciones. Para subsanarlas, se crea un subcomité de Calidad con Equidad de Género con cuatro integrantes. Año a año avanza hasta alcanzar el nivel 4 de Sostenibilidad. Otro ámbito en el que se aplica el MCEG en OSE es el área de Gestión de la Medición.

A raíz del proceso del MCEG, en el que para certificar se exigen mecanismos de prevención y procedimientos para el seguimiento y abordaje de las situaciones de inequidades de género, acoso y discriminación, se crea en 2009 la Comisión Interdisciplinaria de Inequidades, en la que se impulsan prácticas de prevención del acoso sexual en el ámbito laboral, que colocan a OSE a la vanguardia del contexto nacional.

Desafío

Generar una política de rechazo enfático al acoso sexual laboral en todas sus formas y modalidades y adoptar todas las medidas necesarias y pertinentes para garantizar un entorno libre de acoso sexual en el trabajo.

Actividades

- Diseño y difusión de la primera guía de actuación para las situaciones de acoso sexual laboral, a cargo de la Comisión de Inequidades.
- En 2017 se inicia un nuevo proceso liderado por el Área de Equidad de Género en conjunto con la Comisión de Inequidades, que culmina con la aprobación del “Protocolo de actuación en situaciones de acoso sexual laboral”, ajustado a la normativa vigente (Ley 18.561 y Decreto 256/2017).
- A partir del nuevo protocolo, el Directorio crea una nueva comisión asesora de prevención y actuación en materia de género, acoso y discriminación, que sustituye a la de inequidades creada en el año 2009, pero mantiene su carácter interdisciplinario (abogacía, psicología y el área social o relaciones laborales).
- Se cuenta con un plan anual de capacitación como medida de prevención de la violencia de género y el acoso sexual en el ámbito laboral (esto surge como una exigencia del MCEG). En este marco, se realizan talleres anuales en todo el país sobre género, discriminaciones, acoso sexual, imágenes sexistas, nuevas masculinidades, lenguaje inclusivo, entre otros.
- También se cumple con otro requisito del MCEG, que es la adopción de medidas periódicas de evaluación y observación del ambiente laboral. En ese sentido, se realizan acciones para verificar el cese del acoso laboral, la difusión periódica de la política institucional de la empresa, y la realización de cursos de manera que el funcionariado tenga mecanismos para poder identificar esas situaciones de acoso.

- Desde el año 2009, y de forma más intensa en los últimos años, se llevan adelante estrategias de comunicación internas y externas para facilitar que el funcionariado cuente con la información necesaria, los documentos, los protocolos y los formularios para poder realizar las denuncias, así como los datos para contactarse con la comisión y poder asesorarse. Se elaboran folletos y se diseñan materiales para su difusión tanto en la web como en la intranet institucional.

Impacto

Todos los talleres de prevención del acoso sexual en el ámbito laboral logran buena participación, con 70 personas en promedio por sesión. Para la comisión asesora, este es un indicador del compromiso del funcionariado y de que este tema es de suma importancia para la empresa.

Recursos movilizados

La institución anualmente prevé recursos financieros concretos para el desarrollo de las temáticas de género al interior de la empresa, ya sea para ejecutarlas desde el Observatorio de Género o para la aplicación del MCEG.

Lecciones aprendidas

OSE ha respaldado todas las acciones vinculadas a género o al modelo MCEG mediante resoluciones del Directorio, lo que les da un carácter vinculante. Este camino ha permitido asentar y legitimar las normas con perspectiva de género. Otra clave para el avance y el logro de resultados está en haber podido integrar los procedimientos generales del sistema de gestión de calidad de la empresa a las actividades del MCEG.

Cronología del MCEG en OSE (no exhaustiva)

2008 Resolución de creación del Observatorio sobre Derechos y Oportunidades de las Mujeres en OSE (R/D N.º 500/08). Se lo ubica como dependiente directo de la Secretaría General y se consigna que estará integrado por un/a representante

del Directorio, un/a representante de la gerencia del Departamento de Recursos Humanos y un/a representante de la Federación de Funcionarios de OSE (FFOSE). Se le encomienda coordinar sus actividades con el Instituto Nacional de las Mujeres.

2008 OSE firma convenio y se suma a la fase piloto de la implementación del Proyecto de Gestión de Calidad con Equidad (R/D N.º 1583/08), que contó con el financiamiento del PNUD.

2009 Primera acción de promoción y comunicación de género en OSE dirigida a la ciudadanía: se colocó un mensaje en las facturas para conmemorar el Día Internacional de la Mujer.

2009 Se crea la Comisión de Inequidades de OSE, se realiza el diagnóstico de género de OSE y se comienza a aplicar el MCEG en la Planta de Aguas Corrientes.

2010 Se aprueba la primera guía de actuación para las situaciones de acoso sexual laboral.

2013 El Área de Gestión de la Medición de OSE se incorpora al MCEG (Nivel 1 Compromiso).

2012 Se publica la guía para la implementación del lenguaje inclusivo en OSE.

2016 Adaptación de la normativa interna a la Ley 19.121, que habilita la reducción horaria hasta la mitad por un período máximo de 9 meses.

2016 Se crea el área de Equidad de Género con dependencia directa de la Secretaría General.

2017 Se aprueba una licencia especial de 10 días hábiles corridos por año y no acumulables para todo el funcionariado de OSE en caso de enfermedad grave de familiares directos en primer grado de consanguinidad ascendente y descendente, así como del cónyuge.

- 2017 Acuerdo marco con BPS para recibir apoyo en la promoción de la lactancia, así como el préstamo de equipos extractores para las salas de lactancia de OSE.
- 2018 Resolución vinculada a licencias por maternidad para alinear la normativa interna a la Ley 19.121.
- 2018 Se presenta un nuevo “Protocolo de actuación en situaciones de acoso sexual laboral”.
- 2018 El Directorio crea una nueva comisión asesora de prevención y actuación en materia de género, acoso y discriminación, que sustituye a la Comisión de Inequidades de 2009.

2.3. La experiencia de la división de Tecnologías de la Información y Comunicación de UTE en la aplicación del Modelo Calidad con Equidad de Género

Sobre la empresa

La Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE) es una empresa pública uruguaya del sector energía que, a través del desarrollo de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como la prestación de servicios de asesoramiento y asistencia técnica en las áreas de su especialidad y anexas, brinda energía a más de 1 475 000 clientes dentro del territorio nacional y exporta a países vecinos. La empresa cuenta con un funcionariado de seis mil personas. De ese total, 25% son mujeres y 75%, hombres.

Contexto general

Desde el año 2006, UTE viene trabajando para generar y construir oportunidades y derechos para hombres y mujeres. En ese momento, a instancias del Directorio, se creó el Observatorio de Género, espacio para acompañar los procesos de transversalización de género de la empresa. En el año 2009, junto con otras empresas públicas, UTE decide sumarse al proyecto piloto para certificarse en calidad con equidad de género, que estaba impulsando Uruguay de la mano con Inmujeres.

A partir de la firma del convenio, se crea el Comité de Calidad con Equidad de Género y se decide implementar el proyecto en

una única área para luego evaluar. Se elige a la Unidad de Telecomunicaciones, por su tamaño relativamente pequeño (aproximadamente 100 personas) y por contar con experiencia y compromiso en certificaciones en calidad y en la aplicación de metodologías de mejora continua (Certificación ISO 9000). En 2010 se pone en marcha el programa y ese mismo año se obtiene la certificación en el primer nivel, Compromiso. Se avanzó hasta el nivel 2 en el año 2011 y el nivel 3 en 2013.

En 2012, el Directorio suma a este proceso a la Unidad de Sistemas de la Información y al área Comercial. Sistemas comienza a aplicar el modelo en 2013 y avanza hasta 2014. En ese año hay una reestructura organizacional en UTE que fusiona la Unidad de Telecomunicaciones con la de Sistemas y se crea la División de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. El proceso de Calidad con Equidad de Género continúa en esta nueva institucionalidad y, en 2017, logra la certificación en nivel 4, de Sostenibilidad, y el proceso sigue en marcha.

Más allá de las acciones puntuales llevadas adelante de forma exclusiva en la división TIC, a nivel general UTE acompaña el proceso con una serie de medidas que repercuten en toda la empresa (ver el detalle en la cronología). Se impacta en toda la organización a través de las políticas de corresponsabilidad: licencias maternales y paternales, salas de

lactancia, partidas para servicios de educación y cuidados para personal a cargo de niños y niñas menores de 3 años. UTE modifica la descripción de todos los cargos. Se conforma la comisión de acoso en el trabajo, se generan indicadores de género, se incorpora al cuadro de mando de UTE indicadores de perspectiva de género. Se vuelcan estas políticas a sus proveedores a través de cláusulas vinculadas a la igualdad de género. En cuanto a acciones dirigidas a la sociedad, el proceso incluye la incorporación del lenguaje inclusivo en las comunicaciones de la empresa, en los llamados y en las facturas.

La división TIC presenta una fuerte segmentación horizontal con un 27% de mujeres y 73% de hombres. Con más operarios hombres en el área de infraestructura y más profesionales hombres en el área de desarrollo, la mayoría de las mujeres se encuentran en las áreas de gestión de calidad. En cuanto a la segmentación vertical, no se detectan problemas ya que todos los niveles —profesionales, jefaturas, gerencias— guardan una relación con la conformación de base. De las siete gerencias, tres están a cargo de mujeres (43%). Para analizar la brecha salarial, la división ha analizado el porcentaje de mujeres y hombres profesionales que participan en proyectos externos, dado que generan compensaciones. La mayor presencia masculina está en el sector de infraestructura, ámbito en el que hay mayores oportunidades de hacer guardias 7/24, lo que impacta en las remuneraciones.

Desafío

Uno de los principales desafíos que enfrenta la división de TIC en materia de género es la subrepresentación femenina. Esto no es un problema aislado de UTE, sino que la poca presencia de mujeres en el sector de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) responde a una problemática nacional y global. Para enfrentar este obstáculo se trabaja con una estrategia multinivel, tanto al interior de la organización como con proveedores y actores del sistema productivo y educativo.

Las capacitaciones fuera del horario de trabajo —que muchas veces son las puertas de entrada a promociones— y los tribunales formados exclusivamente por hombres son algunos de los problemas específicos a los que se buscó respuesta con la aplicación del MCEG. También se trabaja sobre los sesgos de género en el sistema de remuneración.

Actividades

- Formación de un Comité de Calidad con Equidad propio de la Unidad de TIC, que dialoga con el Comité que funciona a nivel central de la empresa.
- Capacitación y sensibilización a los integrantes del Comité y al funcionariado de la Unidad en asuntos de género.
- Realización de diagnósticos de género y generación de indicadores.
- Incorporación de la perspectiva de género en los indicadores de productividad.
- Descripción de los cargos con enfoque de género.
- Conformación mixta de los tribunales de los llamados, de los concursos y las promociones.
- Actividades de difusión y promoción de asuntos de género.
- Capacitaciones e instancias de formación en horario laboral.
- Serie de reuniones y encuentros con empresas proveedoras de hardware, software y servicios para expresar la voluntad de UTE de contratar mujeres y de recibir currículos de mujeres para evaluarlos.
- En las licitaciones se solicita a las empresas una declaración jurada de que están cumpliendo con la normativa de acoso sexual.
- Desde 2016 se organizan actividades en el marco del Día de las Niñas en las TIC, para promocionar en el ámbito social una mayor participación femenina en el sector.

- Trabajo en conjunto con las universidades, en particular con la Universidad Tecnológica del Uruguay (UTU) para generar una carrera de bachillerato tecnológico asociado a temas de mantenimiento eléctrico y se hace énfasis en la necesidad de sumar esfuerzos para aumentar la matrícula femenina.

Impacto

En el año 2017 se realiza una medición del clima laboral y se aplica una encuesta a más de mil personas. De todas las sentencias que tenía la encuesta, los aspectos más valorados de la organización se relacionan con el que UTE trata de forma justa a las personas, independientemente de su carácter étnico-racial, orientación sexual o sexo-género. Este dato aparece como algo muy valorado de la empresa por parte del funcionariado en un 80%.

Lecciones aprendidas

Una de las claves para el avance del MCEG en UTE es la formación del Comité de Calidad

con Equidad en la Unidad de TIC, que interactúa de forma permanente con el Comité que trabaja en el nivel corporativo central. “Que exista en la organización un grupo que está permanentemente viendo cuáles son los nuevos pasos, tratando de que el Modelo no decaiga, que se sigan realizando acciones y que no haya mensajes contradictorios” (Tutte, en Seminario Buenas Prácticas, 2018).

Recursos movilizados

En un comienzo, en el marco del proyecto piloto se cuenta con los recursos de la cooperación internacional. A partir del 2011, la empresa consigue un presupuesto con partidas para gastos e inversiones destinadas a temas de género. Por un lado, hay montos presupuestados para el Comité de Género que están destinados a gastos e inversiones directas y, en cada gerencia, hay gastos e inversiones etiquetados con perspectiva de género para aquellas unidades en las que se está trabajando con el MCEG.

Derrame al conjunto de la empresa: avances en materia de corresponsabilidad

La aplicación del MCEG en UTE y sus consiguientes certificaciones se realizan por unidades. En estos momentos alcanza a las unidades de Tecnologías de la Información y Comercial. Determinadas medidas no pueden aplicarse únicamente a las unidades, sino que impactan a la totalidad de la empresa. Uno de los ejes de trabajo que tiene que ser implementado para toda la empresa es el de corresponsabilidad.

La industria, y particularmente el sector energía, es un área fuertemente masculinizada. UTE presenta una segregación horizontal. Las mujeres no llegan a ser un 30% del total del personal, porcentaje que en ciencias sociales se considera una masa crítica de un grupo minoritario para poder hacer cambios. Las mujeres representan un 25% y los esfuerzos del Modelo

se orientan a modificar esta situación. Se llega a subir a un 26% de mujeres, pero, por ejemplo, en el 2018 ese porcentaje baja porque los ingresos son sobre todo para sectores operativos y vuelven a ingresar mayoritariamente hombres.

A partir de la implementación del MCEG, la empresa asume el compromiso con la corresponsabilidad y se comienza a relevar la situación de las salas de lactancia. UTE está en todo el país con cuadrillas de operarios y operarias. En ese sentido, se buscan soluciones para las mujeres que trabajan en tareas operativas y necesitan una sala de lactancia. Se construyen e incorporan salas de lactancia en los edificios y se trabaja con una empresa uruguaya que desarrolla un sistema de salas de lactancia modulares que se pueden movilizar según la demanda.

Además, se da partida de contribución para el funcionariado con niños o niñas a cargo menores de 3 años, para centros de atención inicial. La solicitud de guarderías es un pedido histórico del gremio, para lo cual se trabaja en conjunto y se logra esta solución.

En cuanto a licencias, se incrementan aquellas para padres y se adecúan las licencias maternas a las normas internacionales. La empresa no está obligada, es un plus que se está agregando a lo que se exige por ley. Se hace una ampliación del medio horario de madres, hasta que el hijo cumple un año. A fines de 2013, entra en vigencia la Ley 19.161 para el ámbito de la actividad privada, que brinda el derecho a quienes trabajan a cuidar a sus bebés

hasta los seis meses de edad, beneficio que puede ser utilizado indistintamente por hombres y mujeres. UTE es el primer organismo público en aplicar esta medida para su personal sin estar obligado por ley. Desde el año 2014, 29 funcionarios hicieron uso de este derecho.

En 2018, para dar a conocer y promover el uso de estas licencias por parte de los hombres, UTE realiza un video que recoge las experiencias de estos trabajadores mediante breves testimonios de tres padres que hicieron uso del beneficio. Ese video está disponible en el canal institucional de UTE en YouTube y fue visibilizado en distintos espacios institucionales de comunicación de la empresa, tanto internos como externos.

“El beneficio del horario reducido la verdad que fue fantástico, nos ayudó muchísimo a nivel familiar, para la organización familiar. Una experiencia muy linda, diferente, y te hace ver como padre cosas que antes uno, como tenía que salir a trabajar, no las veía. Ayuda mucho y te da mucho vínculo con el niño, a aprender mucho lo que es el rol de papá - mamá, que eso está muy bueno. Espero que muchos compañeros aprovechen este beneficio porque está muy interesante y no solo eso, sino lo que sirve para el futuro, para el niño y para uno”. (Testimonio 1, funcionario UTE).

“Por mi parte fue fundamental usar el subsidio porque me permitió reforzar los vínculos con mi esposa y conocer más a mi hijo, cuáles son sus necesidades, qué es lo que le gusta, cosa que antes lo que hacía yo era delegárselo a mi esposa. Creo que uno no lo valora, pensando que ese tipo de actividades son solamente para la madre”. (Testimonio 2, funcionario UTE).

”Quizás lo mejor sería describir un día normal, cuando estaba realizando el medio horario paternal. Yo venía temprano a trabajar y luego llegaba a mi casa, donde mi señora hacía digamos la entrega, entonces me ponía al tanto de qué había comido, cómo había pasado, si estaba cambiado o ya estaba bañado, para después yo hacerme cargo y ella salir a trabajar. Lo importante es que pudiéramos aprovechar al máximo el tiempo para que ella pudiera trabajar —porque mi señora es arquitecta—, entonces no solamente si no trabaja no tiene ingresos, sino que, además, tiene clientes con los cuales tiene que cumplir. No solamente fue el dinero que nos permitió seguir viviendo porque es de lo que vivimos, sino que, además, le permitió conservar la viabilidad de su empresa. Me faltó aclararles que la tomé dos veces. Para el segundo fue tan buena la experiencia que consideré yo la necesidad, o sea, si yo quería construir una relación con mi segundo hijo, era prácticamente imprescindible tener el medio horario...”.
(Testimonio 3, funcionario UTE).

Cronología del MCEG en UTE (no exhaustiva)

- | | |
|---|---|
| <p>2004 El primer antecedente en asuntos de género es a nivel sindical, cuando AUTE crea su Comisión de Género.</p> <p>2006 El Directorio de UTE crea el Observatorio sobre Derechos y Oportunidades de las Mujeres.</p> <p>2008 UTE firma el convenio de cooperación y se suma a la fase piloto de la implementación del Proyecto de Gestión de Calidad con Equidad.</p> <p>2009 Se conforma el Comité de Calidad con Equidad, que depende jerárquicamente del Directorio. Se realiza el diagnóstico de línea de base y se traza el primer Plan de Acción.</p> <p>2009 El Observatorio cambia su denominación por Observatorio de Género de UTE.</p> <p>2009 Se comienza a implementar el plan piloto de MCEG en el área de Telecomunicaciones.</p> <p>2010 El área de Telecomunicaciones obtiene el Sello Nivel 1: Compromiso.</p> | <p>2010 Convenio laboral de la empresa con cláusulas de género incorporadas, en acuerdo con AUTE.</p> <p>2010 Mediante la Resolución 10.-1654 se autoriza la suscripción de UTE al Compromiso de Corresponsabilidad a efectos de dar testimonio y comprometerse a promover acciones que contribuyan al desarrollo armónico de la esfera laboral, personal y familiar del personal.</p> <p>2010 Se aprueba la Resolución 10.-1655 en la que UTE resuelve adoptar una política de uso de lenguaje inclusivo y la difusión de imágenes no estereotipadas en sus comunicaciones, tanto internas como externas. Se dispone expresamente su uso en las circulares de llamados para ingresos externos y/o concursos internos.</p> <p>2011 El Modelo se institucionaliza y se adopta como herramienta de mejora continua en materia de equidad. Se contrata a Flacso como consultoría externa y se apoya la formación de posgrado de miembros del Comité.</p> |
|---|---|

- 2011 El área de Telecomunicaciones obtiene la certificación en el nivel 2: Implementación.
- 2012 Se crea la Comisión de Acoso en el Trabajo, se generan lineamientos de política institucional sobre el acoso laboral y se establece la vigencia de los reglamentos sobre el acoso laboral.
- 2012 El área de Telecomunicaciones obtiene la certificación en el nivel 3: Mejoras y se extiende el trabajo a otras áreas.
- 2012 La gerencia de Sistemas de la Información comienza su trabajo con el Modelo y obtiene el Sello Nivel 1: Compromiso.
- 2013-2015 Mediante las resoluciones R13-1002 y R15-633 se implementa un procedimiento frente a situaciones de acoso laboral. Este marco comprende los lineamientos de la Ley 18.561 contra el acoso sexual, pero abarca también la acción frente a otros casos de acoso laboral.
- 2013 El área de Sistemas de la Información obtiene la certificación nivel 2: Implementación.
- 2013 UTE incluye en los Pliegos de Condiciones para Contratos de Suministro una declaración jurada que establece que la empresa proveedora ha de haber implementado una política para abordar situaciones de acoso sexual (Ley 18.561) y políticas y/o acciones concretas para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres de acuerdo a la Ley 18.104.
- 2013 Se vuelve a conformar un equipo multidisciplinario para la atención de casos de violencia doméstica.
- 2013-2016 Se aprueban resoluciones que modifican el régimen general de licencia incorporando beneficios en lo relativo a las licencias maternales, paternales y parentales y medio horario, así como para el cuidado de familiares a cargo (R13-118, R13-335, R13-489, R14-126, R14-812, R15-961, R15-2784, R16-1237).
- 2014 Se aprueba un nuevo Código de Ética con perspectiva de género.
- 2014 El área de Sistemas de la Información obtiene la certificación de nivel 3: Mejoras.
- 2014 Se aprueban partidas para centros de educación de niños y niñas de hasta 3 años inclusive, que se encuentran a cargo del funcionariado (R14-2586).
- 2015 En la auditoría, el área de Telecomunicaciones alcanza el nivel 4: Sostenibilidad.
- 2015 Las áreas de Telecomunicaciones y Sistemas de la Información quedan integradas en una misma división: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- 2017 La División de Tecnologías de la Información y Comunicación se certifica en el nivel 4: Sostenibilidad.

2.4. Breve reseña de experiencias y aprendizajes compartidos

A continuación, se detallan las buenas prácticas identificadas por las investigadoras Bianchi y Dos Santos vinculadas al MCEG, unas relacionadas con los propios elementos del Modelo (planificación, metodología y diseño) y otras relacionadas con los resultados generados en las organizaciones a partir

de su aplicación. Estas autoras definen a una buena práctica como “una acción o conjunto de acciones que pueden tener una estrategia premeditada o pueden ser consecuencia de un proceso, y que generan resultados positivos, convirtiéndose así en un modelo a seguir”.

Experiencias y aprendizajes relacionadas con los elementos propios del MCEG

- **Carácter certificable:** el hecho de que los avances de cada empresa se constaten a través de auditorías ejecutadas por organismos competentes, y que esto devenga en una certificación oficial, se señala en todos los casos como fortaleza. Se enfatiza la importancia de contar con la visión de un tercero para evaluar lo realizado y se valora que el carácter auditable le da legitimidad y continuidad a la propuesta. En algunos casos, se agrega que llegar a una instancia de auditoría “obliga a ordenar el trabajo” y motiva la sistematización de la información.
- **Sistematización de información:** el Modelo ha servido como vehículo para recabar y sistematizar datos que antes estaban dispersos en las empresas. La elaboración de diagnósticos organizacionales (iniciales y de seguimiento) es un elemento característico del proceso del MCEG señalado por las personas que participaron de las experiencias como una de las claves para lograr instalar la temática de género en sus respectivas organizaciones. De la misma manera, el modelo ha habilitado relevamientos específicos de información sobre el funcionariado (por ejemplo, sobre necesidades de cuidados) y la realización de cambios en las bases de datos de gestión humana, a las que se le incorporan nuevas variables relevantes para la detección de inequidades de género. Estos procesos facilitan la propia legitimación del modelo, ya que a través de las estadísticas se visibilizan las inequidades con mayor claridad.
- **Gestión de los recursos humanos con perspectiva de género:** en la mayoría de los casos, las empresas más exitosas logran incorporar la perspectiva de género en varios procesos relativos a la gestión del personal, desde la utilización del **lenguaje inclusivo** en las bases de los llamados, a la incorporación de la perspectiva de género en los **perfiles de cargo** y los diccionarios de competencia de la empresa, pasando en ocasiones por la modificación de **bases de datos** del personal.
- **Capacitación:** la formación y sensibilización han sido un factor clave para generar alianzas dentro de las empresas y convencer al funcionariado de la importancia de la temática. Más allá de lo estrictamente planificado por el modelo, algunas empresas han logrado dejar instalada la capacitación en género en la orgánica, por ejemplo, generando un módulo que se brinda según demanda de las gerencias (Antel) o incluyendo la temática en las capacitaciones de inducción a la empresa (OSE).
- **Derrame de la experiencia:** en las empresas donde la implementación del MCEG se encuentra más avanzada, la experiencia logra derramarse hacia empresas proveedoras y hacia la comunidad, lo que es valorado como una buena práctica por parte de las organizaciones participantes. En OSE y UTE se establece una declaración jurada en la que las empresas proveedoras deben declarar que han comenzado a implementar una política tendiente a la promoción y protección de la igualdad de derechos y oportunidades desde la perspectiva de género, lo que es la expresión más formal del derrame. Eso lleva en algunos casos a que las empresas proveedoras manifiesten interés en comenzar a implementar el propio modelo. Sumado a esto, las empresas comienzan a trabajar en articulación con la comunidad, explorando aristas novedosas para el propio modelo.

- **Mecanismos para el abordaje de casos de acoso sexual/laboral, violencia e inequidades de género:** la generación de institucionalidad al interior de las empresas para el tratamiento de estos casos deja instalados no solo garantías y derechos para el funcionariado, sino también capacidades para la propia empresa. De esta manera, el MCEG ha promovido la creación de comisiones y de grupos de referentes, así como la elaboración de procedimientos escritos y protocolos de actuación. Estas iniciativas favorecen el tratamiento justo y equitativo de las inequidades de género y el acoso en el ámbito laboral, y también empoderan a trabajadores y trabajadoras más allá del ámbito de trabajo, brindando, por ejemplo, asesoramiento y derivaciones para casos de violencia doméstica.
- **Corresponsabilidad:** en distinta medida, las empresas han avanzado en políticas que promueven la conciliación y la corresponsabilidad. Los avances en este campo son valiosos, ya que involucran la negociación de políticas que pueden resultar costosas para las organizaciones, ya sea porque implican financiar nueva infraestructura (espacios de cuidado, salas de lactancia) o brindar nuevos derechos que pueden reducir las horas de trabajo del personal (licencia para cuidado de familiares, flexibilidad horaria en casos específicos, etc.). De manera general, en todos los casos se ha avanzado en algunos aspectos más que en otros, por lo que la corresponsabilidad sigue siendo un campo fértil para trabajar desde el MCEG.
- **Comunicación:** este aspecto ha sido una fortaleza para todos los casos en que se implementa el MCEG. Más allá de la difusión clásica mediante folletería y cartelería, los Comités de Calidad con Equidad de Género han sido ingeniosos en el aprovechamiento de los distintos canales de comunicación ya existentes en las empresas. En este sentido, se generan espacios informativos en las intranet corporativas, en las páginas web de la empresa, en revistas institucionales y recibos de sueldo. En algunos casos, se aprovechan las facturas que llegan a los y las usuarias para comunicar hacia afuera, e incluso se generan espacios novedosos, como spots publicitarios o muestras fotográficas. Fechas como el 8 de marzo o el 25 de noviembre son también utilizadas para sensibilizar en género al funcionariado en forma más masiva, por ejemplo, realizando actos conmemorativos o brindando materiales con información relevante sobre el tema.

Aprendizajes relacionadas con los resultados generados en las organizaciones

- **Capital humano en las empresas formado en género:** muchos de los integrantes de los distintos comités generados en el marco del Modelo se han motivado para formarse en género. El MCEG significó el inicio de una espiral de aprendizaje formal e informal, que muchas veces comenzó con los cursos brindados por el Inmujeres para asesores/as y auditores/as del Modelo, llegando incluso a niveles de posgrado y maestría. Estos procesos han implicado mejoras para las empresas en términos de capital humano.
- **Generación de liderazgos femeninos dentro de las empresas:** un número importante de mujeres se ha empoderado al interior de sus empresas en el marco del trabajo del MCEG, encontrando sus voces en entornos que muchas veces les eran indiferentes o incluso hostiles.

- **Agenda de género validada:** en las empresas en que el modelo avanza, una vez que se vencen las resistencias, la cuestión de género se valida como tema. En muchos casos sucede que las personas más resistentes se transforman en aliadas, especialmente cuando es comprobable mediante cifras que el problema de género es algo real y palpable en la realidad empresarial.
- **Transversalización de la perspectiva de género a toda la organización:** un número importante de las acciones iniciadas en el marco del modelo afecta a toda la empresa, no solo a las áreas concretas de implementación. De esta manera, transversalizan la perspectiva de género a toda la organización. Algunos ejemplos son la utilización de lenguaje inclusivo en las comunicaciones corporativas, llamados y descripciones de cargos, políticas de corresponsabilidad o la instalación de mecanismos para el abordaje de casos de inequidades de género y acoso sexual.
- **Introspección:** los procesos iniciados en el marco del MCEG promueven la revisión y el análisis introspectivo de las empresas sobre sí mismas, en todos los aspectos y en todas las etapas de la carrera laboral de sus funcionarios.
- **Generación de institucionalidad:** además de las nuevas instancias que el modelo promueve en forma directa (como el Comité de Calidad con Equidad de Género o las Comisiones de acoso sexual e inequidades de género), se generan instancias institucionales e interinstitucionales *ad hoc* con diversos objetivos, aunque todos en el marco de la promoción de la equidad de género; por ejemplo, en OSE, la Red del Observatorio de Género, grupo interinstitucional para la incorporación de la variable étnico-racial en los registros del Estado.

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- Antel, portal institucional. En: <https://www.antel.com.uy/>
- Bianchi, María y De los Santos, Daniela. *Sistematización de experiencias sobre el Modelo de Calidad con Equidad de Género en Uruguay*. Inmujeres – Ciedur. Julio 2016. Inédito.
- Inmujeres. (2011). *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Montevideo. Disponible en: http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6_guia_diagnostico.pdf
- Inmujeres. (2013). Modelo de "*Calidad con Equidad de Género*", versión 2:2013. Montevideo. Disponible en: http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/25549/1/modelo_13febrero_.pdf
- Inmujeres y Ministerio de Desarrollo Social. (2016). Modelo de "*Calidad con Equidad de Género*", edición 2016. Montevideo. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/2019-03/version-final-final-modelo-dic2017.pdf>
- Inmujeres/ONU Mujeres. Desgrabación y programa del Seminario de Buenas Prácticas. Modelo de Calidad con Equidad de Género. 18 y 19 de octubre de 2018.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2019). *Guía para implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género*.
- OSE, portal institucional. En: <http://www.ose.com.uy/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). Sello de Igualdad de Género: *Programa de Certificación para Empresas Públicas y Privadas con apoyo del PNUD*. Disponible en: https://americalatinagenera.org/newsite/images/news/2017/08/Brochure_Sello_de_Genero_LAC_ESP2203.pdf
- Rodriguez Gusta, Ana Laura. (2009). Negocios que promueven la igualdad: *Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género*. Serie Compartir Conocimiento, vol. VI. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Centro Regional para América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.americalatinagenera.org/es/boletin/documentos/201102-negocios-promueven-igualdad.pdf>
- UTE, portal institucional. En: <https://www.ute.com.uy/>

 **ganarganar**



Organización
Internacional
del Trabajo



Financiado por
Unión Europea



Ministerio
**de Desarrollo
Social**

Instituto
Nacional de las
Mujeres

