

**GENDER  
KNOWLEDGE  
LAB**

 **pro mujer**

 **COLUMBIA | SIPA**  
School of International and Public Affairs

# Incorporación de la inversión con lentes de género en el sector financiero de Argentina

Un análisis de ecosistema:  
de los desafíos a las mejores  
prácticas

---

**Autoras:**

Rawan Alsinaidi  
Grace Chen  
Momoko Nakayama  
Akaysha Palmer  
Allie Rubeck  
Vanshika Singh

**Abril de 2024**



## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	<b>02</b>
<b>I.</b> Generalidades del proyecto	<b>08</b>
<b>II.</b> El panorama económico de Argentina	<b>10</b>
<b>III.</b> Igualdad de género en Argentina	<b>13</b>
<b>IV.</b> El Protocolo de finanzas sostenibles de Argentina	<b>20</b>
<b>V.</b> Hallazgos clave — Mejores prácticas	<b>25</b>
<b>VI.</b> Desafíos y recomendaciones	<b>41</b>
<b>VII.</b> Conclusión	<b>52</b>
Apéndice	<b>55</b>
Notas finales	<b>72</b>



# Resumen ejecutivo



# Resumen ejecutivo

**Tres cuartas partes de mil millones**<sup>1</sup> es la cantidad de mujeres en todo el mundo que están excluidas del sistema financiero formal.<sup>2</sup> Un estudio realizado por BCG reveló que los servicios financieros son el sector con menor sensibilidad hacia las mujeres a nivel global.<sup>3</sup> Esto es particularmente alarmante, dado que el capital económico influye en dinámicas de poder profundamente arraigadas que definen y controlan las narrativas, interacciones, y normas sociales. En otras palabras, la exclusión financiera de las mujeres tiene repercusiones negativas en aspectos fundamentales de la vida humana, como la dignidad, la libertad y la autodeterminación.

Estudios previos demuestran que las barreras económicas, sociales y culturales contribuyen a las barreras sistémicas que limitan la independencia financiera de las mujeres. Este proyecto<sup>4</sup>, alineado con la visión de Pro Mujer, una empresa social y líder en inversión con enfoque de género en América Latina, tiene como objetivo conocer las motivaciones, desafíos y soluciones relacionadas con la inclusión financiera de las mujeres en Argentina. En este sentido, el reporte examina los objetivos y pautas establecidos en el Protocolo de Finanzas Sostenibles de la industria bancaria de Argentina, un innovador acuerdo voluntario entre bancos que buscan fortalecer y compartir sus mejores prácticas sociales, ambientales, y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés), incluyendo iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en torno al género.

En otras palabras, este documento busca **resaltar las mejores prácticas de las principales partes interesadas y ofrecer recomendaciones prácticas para cerrar las brechas en la inclusión de las mujeres** tanto en el lugar de trabajo como clientas en el sector financiero.

Trabajando con Pro Mujer y representantes de nueve instituciones financieras que forman parte del Protocolo de Finanzas Sostenibles, el equipo de investigación realizó cuestionarios en línea e investigación documental sobre las instituciones participantes, así como investigaciones sobre los estándares internacionales, nacionales y regionales de inclusión financiera. A su vez, se realizaron entrevistas de campo con representantes de los bancos seleccionados en Buenos Aires para comprender las mejores prácticas, los obstáculos y las oportunidades para la inclusión financiera. De esta manera, se complementaron los datos cuantitativos y la investigación documental contextual con información cualitativa presencial para enriquecer y mejorar los resultados de este estudio.

La investigación cuantitativa y las entrevistas cualitativas del equipo revelaron que **los desafíos que enfrentan las mujeres que buscan acceso al sistema financiero son multifacéticos y van desde barreras económicas y de mercado hasta obstáculos sociales y culturales**. A través de esta investigación inicial, el equipo identificó obstáculos como la participación limitada de las mujeres en la fuerza laboral, la falta de representación femenina en puestos directivos corporativos y el acceso limitado a recursos financieros.

Las entrevistas in situ revelaron además una cuarta y crucial barrera: **la baja tasa de rotación de personal en el sector bancario de Argentina, que dificulta los esfuerzos de muchas organizaciones por diversificar su dotación de personal**. Además de las barreras impulsadas por el mercado, esta investigación también sugiere que **las normas socioculturales arraigadas son un impedimento adicional que contribuye a las desigualdades sistémicas en el acceso a los recursos financieros**.

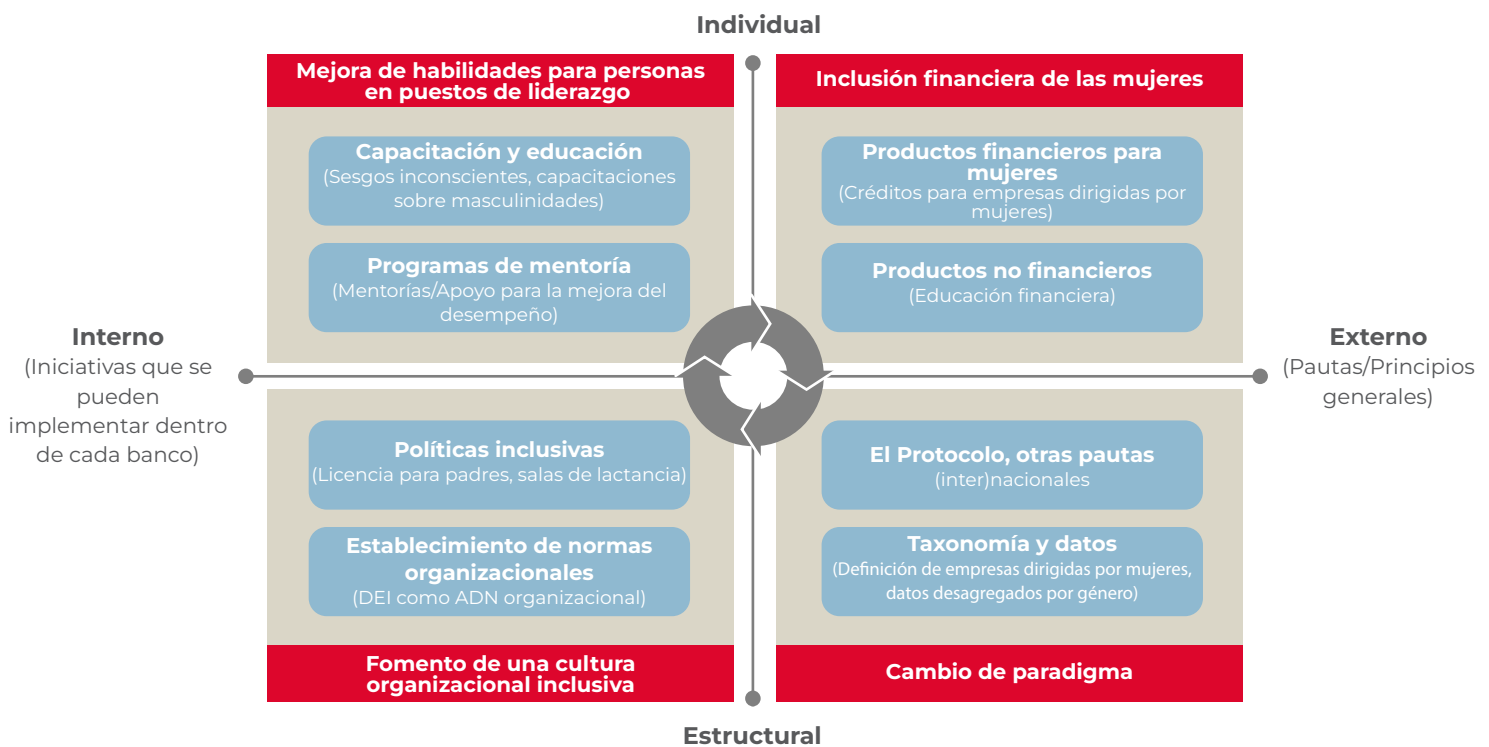
Estos desafíos multifacéticos exigen soluciones y recomendaciones integrales basadas en las mejores prácticas iniciadas por los bancos participantes del Protocolo de Finanzas Sostenibles de la industria bancaria de Argentina.

A partir de los resultados de las entrevistas, el equipo de investigación organizó las prácticas recomendadas en cuatro categorías.

**Es imperativo abordar y diseñar políticas e iniciativas que abarquen estas cuatro categorías para facilitar la equidad, la diversidad y la inclusión.**

Finalmente, reconociendo los desafíos que se evidenciaron durante las entrevistas, el equipo de investigación desarrolló recomendaciones prácticas para los miembros del Protocolo con el objetivo de contribuir a cerrar la brecha entre las mujeres y la industria financiera.

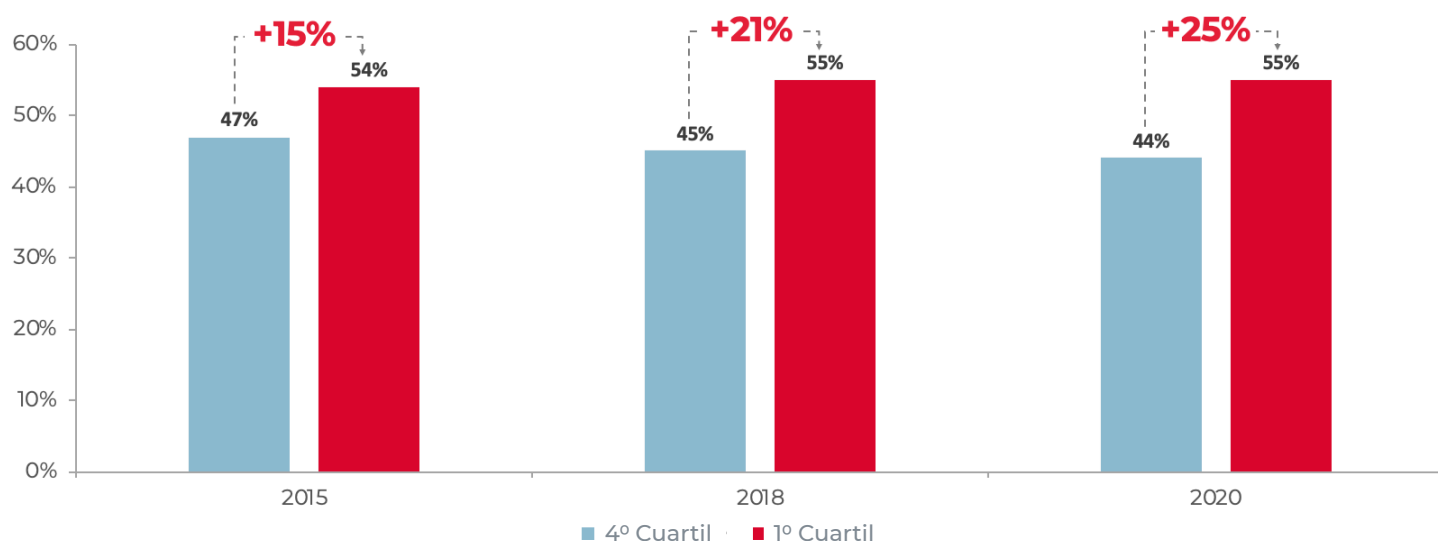
**Figura 1 | Resumen de las mejores prácticas para la inclusión financiera de las mujeres**



En líneas generales, **este informe reafirma la diversidad de género como un factor fundamental para el crecimiento empresarial, la creación de valor y la productividad no solo para las instituciones financieras, sino más allá de ellas.** Desde la estrategia y la toma de decisiones hasta el desempeño empresarial y la retención de talentos, las organizaciones que adoptan la diversidad y la inclusión demuestran retornos internos y externos, obteniendo así una ventaja competitiva.<sup>5</sup> De hecho, **el argumento comercial a favor de la diversidad de género es más fuerte que nunca:** BID Invest (IDB Invest en inglés), entidad fundadora del Protocolo, estima una oportunidad de crecimiento del PIB de 2,6 millones de dólares para la región de América Latina si las mujeres lograran participar plenamente en el empleo formal.<sup>6</sup>

Un estudio realizado por McKinsey & Company revela que, en 2015, las empresas en el cuartil superior en cuanto a diversidad de género en el liderazgo ejecutivo, tenían un 15% más de probabilidades de experimentar una rentabilidad superior a la media que sus pares en el cuartil inferior. Para 2020, esta ventaja de rentabilidad había aumentado al 25 por ciento.<sup>7</sup> Además, a medida que la sostenibilidad se convierte en un requisito regulatorio en todo el mundo, las investigadoras recuerdan las palabras de una institución que entrevistó el equipo y que afirmó: “la inclusión de las mujeres es un pilar esencial de la sostenibilidad”.

**Figura 2 | Caso de negocio para la diversidad de género**  
**Diferencia en la probabilidad de rendimiento financiero superior**



Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos del reporte “Diversity Matters More” de McKinsey & Company.

Sin embargo, a su vez, el proyecto también destaca el imperativo intrínseco de justicia social de la diversidad de género y enfatiza la necesidad de que las instituciones financieras implementen no solo productos y servicios financieros inclusivos, sino también políticas y programas que desafíen y transformen las relaciones de poder desiguales existentes.

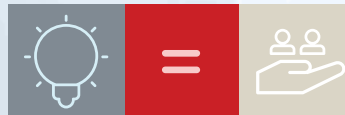
**La inclusión financiera de las mujeres por sí sola no es suficiente para facilitar la igualdad de género.** Sin embargo, solamente con un acceso equitativo a la autonomía financiera, las mujeres podrán disfrutar plenamente de su empoderamiento civil, económico, social y cultural. Por lo tanto, consideramos la inclusión financiera, no sólo como un catalizador, sino también como un barómetro de la igualdad de género.

El equipo de investigación de SIPA - Columbia University, se siente honrado y agradecido de poder contribuir a proyecto de Pro Mujer, así como también de colaborar con los esfuerzos continuos de los bancos de Argentina por promover una cultura de igualdad en la industria financiera del país.

**Figura 3 | Recomendaciones para mejorar la inclusión financiera de las mujeres**

Interno	01	Desarrollo profesional integral	Robustecer los planes de desarrollo profesional para las mujeres que integran las organizaciones.
	02	Fortalecimiento de la gobernanza	Establecer y definir estructuras, roles y responsabilidad claras dentro de las organizaciones
Externo	03	Productos/servicios holísticos	Diseñar productos y servicios financieros y no financieros que fomenten la educación financiera.
	04	Estandarización de métricas/KPIs	Estandarización de métricas/KPIs relacionados con programas basados en género.
	05	Taxonomía uniforme	Establecer definiciones uniformes y medibles para productos y servicios dirigidos a mujeres.
	06	Recopilación y monitoreo de datos	Establecer procedimientos sólidos de recopilación y seguimiento de datos desagregados por género.
	07	Recomendaciones para el Protocolo	Se recomienda que el Protocolo incremente su visibilidad, fomenten una mayor participación, y busque estructuras de financiación autosustentables.





# I. Generalidades del proyecto





# Generalidades del proyecto



## OBJETIVO

En línea con la visión de Pro Mujer, este proyecto tiene como objetivo conocer las motivaciones, los obstáculos, los desafíos y las soluciones relacionadas con la **inversión con lentes de género y la inclusión financiera de las mujeres y mujeres emprendedoras de Argentina.**



## ALCANCE

Al centrarse específicamente en los objetivos, las pautas y las recomendaciones establecidos en el Protocolo de Finanzas Sostenibles, este proyecto busca **comprender las iniciativas actuales que llevan a cabo las instituciones financieras afiliadas al Protocolo, así como también identificar las mejores prácticas con el objetivo de cerrar la brecha de género en el sistema financiero de Argentina.**



## METODOLOGÍA

Trabajando en línea con la misión de Pro Mujer y representantes de nueve instituciones financieras miembros del Protocolo, el equipo de investigación realizó cuestionarios en línea para cada institución participante. A esto le siguieron entrevistas de campo con personas expertas de los bancos seleccionados de Argentina para comprender las mejores prácticas, los obstáculos y las oportunidades para la inclusión financiera de las mujeres. Se complementaron los datos de la investigación cuantitativa y contextual con la información cualitativa presencial para enriquecer y potenciar los resultados de este estudio.



**01.**

**Investigación cuantitativa basada en encuestas** a los miembros del Protocolo e investigación documental.



**02.**

**Entrevistas cualitativas in situ** para comprender los desafíos y las mejores prácticas.



**03.**

**Agrupación de datos** para diseñar recomendaciones que mejoren la inclusión.



# II. Panorama económico de Argentina



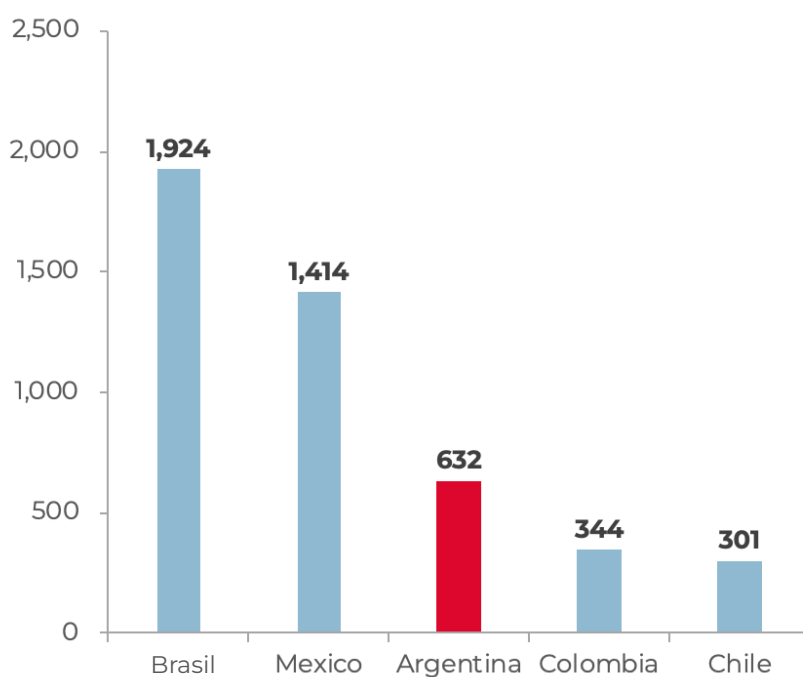
# El panorama económico de Argentina

## Cambios en el mercado

En 2022, el Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina alcanzó los 632.63 mil millones de dólares, hecho que la sitúa como la tercera economía más grande de América Latina después de Brasil (1,9 billones de dólares) y México (1,4 billones de dólares).<sup>8</sup>

La posición de Argentina como tercera economía más grande de la región resalta su papel importante en la dinámica económica latinoamericana, pero también subraya los desafíos que enfrenta en comparación con sus vecinos de mayor tamaño económico. La magnitud de su economía le permite tener una influencia sustancial en las políticas económicas y el desarrollo regionales, pero también le presenta retos únicos en el manejo de la inflación, la deuda y la volatilidad económica, que son más pronunciados dado su tamaño y estructura económicos.

**Figura 4 | PIB en 2022 (en miles de millones de dólares)**

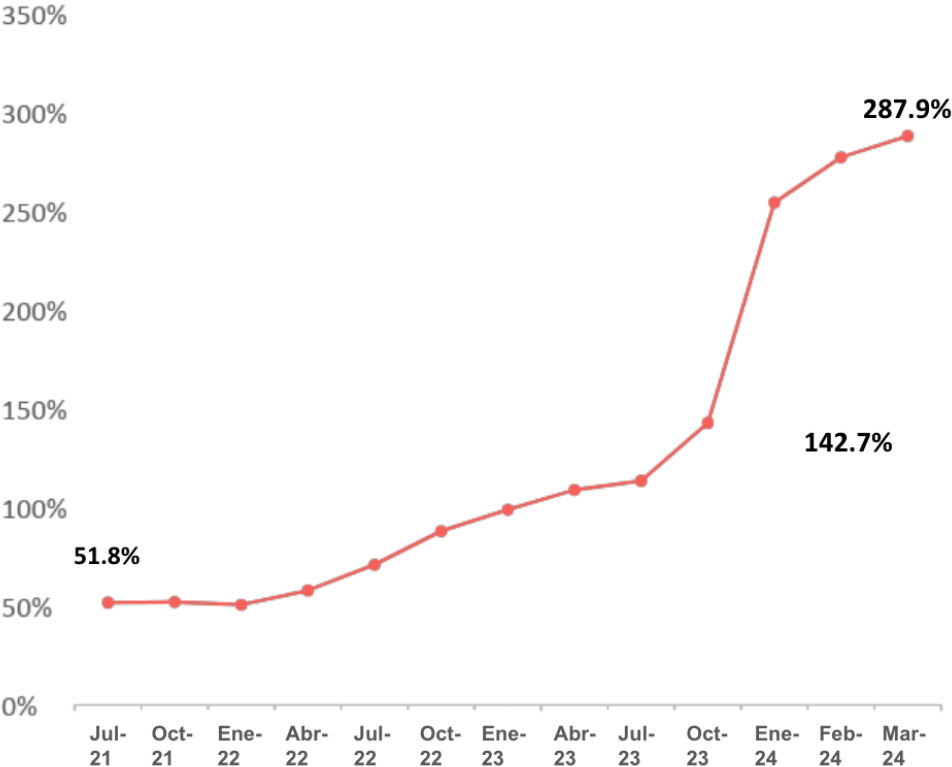


Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos del Banco Mundial

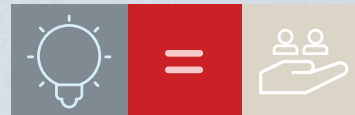
## Inflación

Argentina se encuentra actualmente **en un estado de hiperinflación, con una tasa que alcanzó el 287,9 % en marzo de 2024.**<sup>9</sup> Desde 1945, Argentina ha liderado consistentemente los índices mundiales de inflación, con un aumento de la misma a mediados de la década de 1970 y una hiperinflación a finales de la década de 1980, alcanzando su punto máximo en 1989 con una tasa anual superior al 3000%.<sup>10</sup> A lo largo de las últimas décadas, el país ha enfrentado múltiples choques y crisis económicas, y sigue luchando contra tasas de inflación elevadas. Abordar estas presiones inflacionarias persistentes continúa siendo uno de los principales retos de la política económica del país.

**Figura 5 | Tasa de inflación en Argentina (2018-2024)**

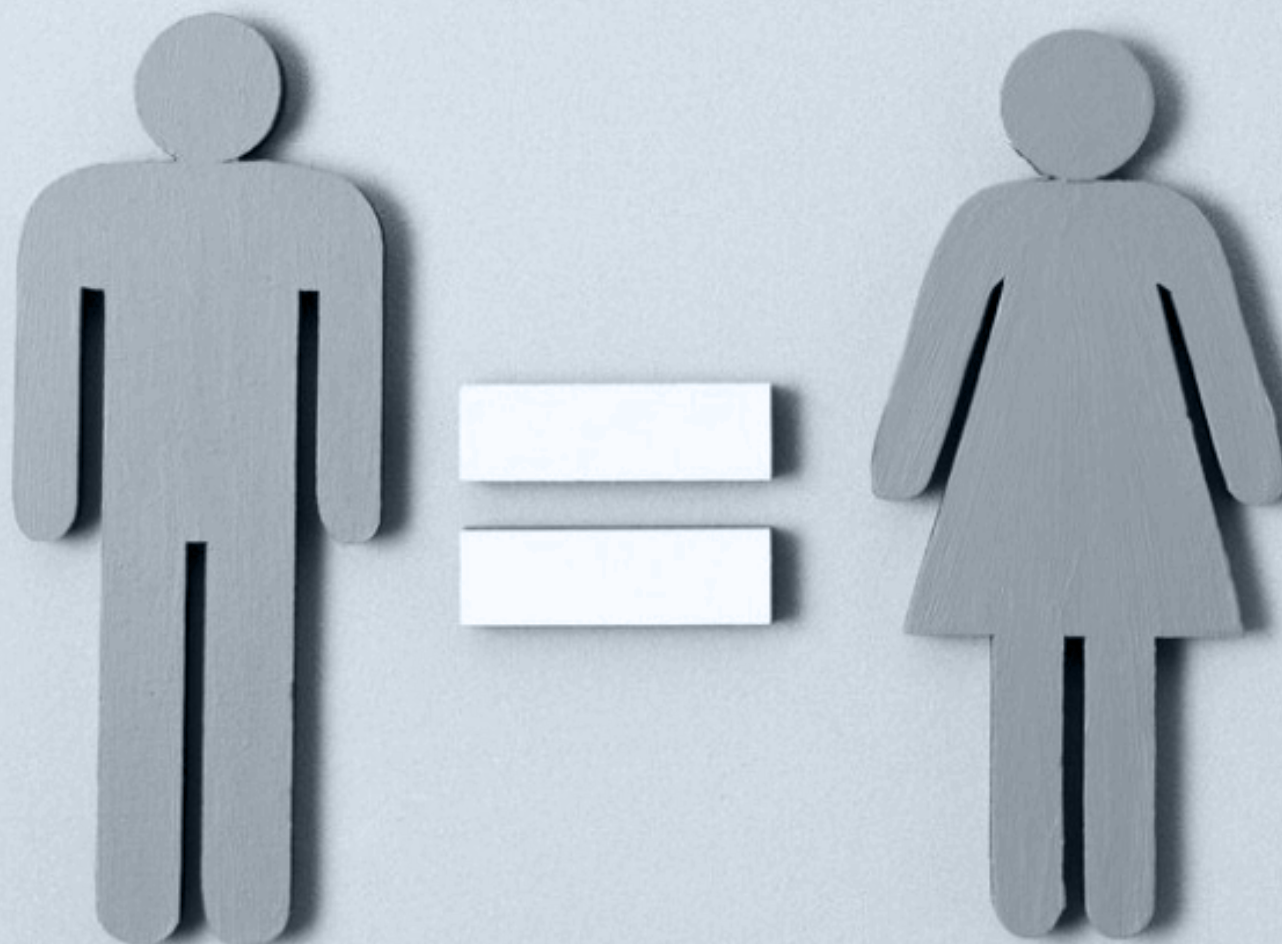


Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos Instituto Nacional de Estadística y Censos



# III. Igualdad de género en Argentina

---

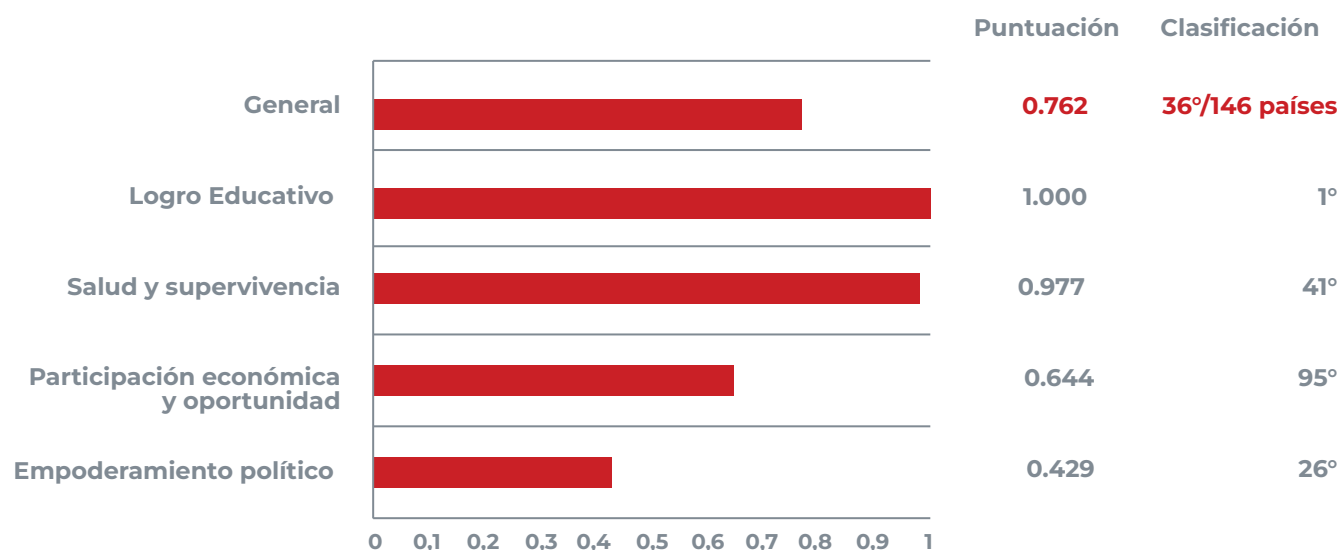


# Igualdad de género en Argentina

## Panorama de la igualdad de género en Argentina

Argentina ocupa el puesto 36 de 146 países en el último Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial, publicado en 2023.<sup>11</sup> De las cuatro áreas en las que se miden las brechas de género—nivel educativo, salud y supervivencia, participación y oportunidades económicas; y empoderamiento político—Argentina obtiene buenos resultados en las primeras dos. Sin embargo, **existe una importante brecha de género en la participación y las oportunidades económicas para las mujeres.** Si bien la clasificación general de Argentina se encuentra rankeada en el puesto 36, esta clasificación cae al puesto 95 entre 146 países en cuanto a la participación económica de las mujeres, lo que indica que cerrar las brechas económicas de género será clave para un crecimiento económico inclusivo. Las siguientes secciones presentan desafíos clave para la inclusión financiera de las mujeres en Argentina, tal como se identificaron a través de la presente investigación.

Figura 6 | Índice de brecha de género para Argentina (2023)



Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en los datos del Foro Económico Mundial

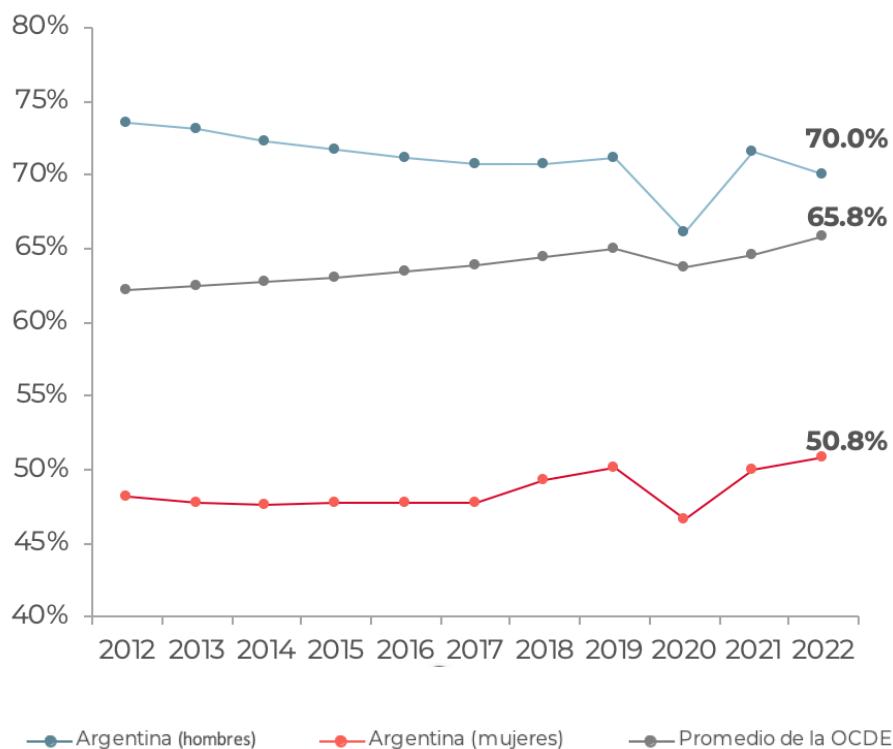
## Desafíos en torno a la inclusión financiera de las mujeres

### Participación en la fuerza laboral

La participación de la fuerza laboral en Argentina en 2022 fue del 50,8 % para las mujeres y del 70 % para los hombres.<sup>12</sup>

La tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral en Argentina es baja en relación con el promedio de la OCDE que fue del 65,8 % en 2022. Esto demuestra que aún existe oportunidad de mejora, ya que la participación de las mujeres en el mercado laboral es crucial para la igualdad económica

**Figura 7 | Participación en la fuerza laboral por género (2012-2022)**

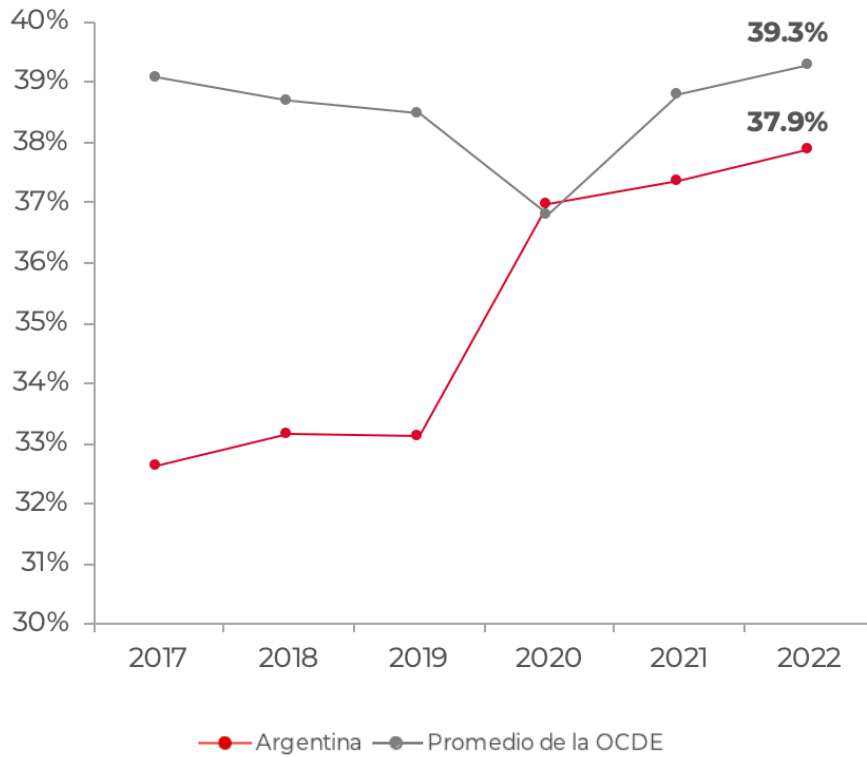


Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos del Banco Mundial y la OIT

### Falta de representación femenina en puestos de liderazgo

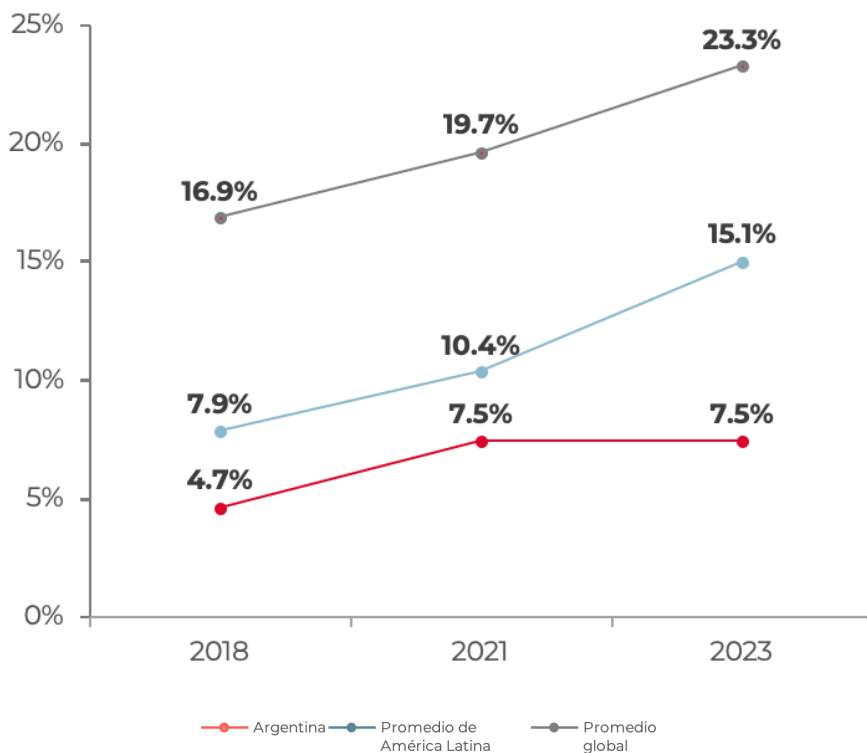
Otra barrera identificada fue la **escasez de mujeres en puestos de liderazgo: En 2021, las mujeres representaron el 37,4% de personas en cargos directivos en Argentina, en comparación con el promedio de la OCDE del 39,3%.**<sup>13</sup> Sin embargo, en 2023, solo el 7,5% de los puestos en juntas directivas en Argentina estaban ocupados por mujeres, frente al promedio de América Latina del 15,1% y el promedio global del 35,3%.<sup>14</sup> La escasez de mujeres en puestos gerenciales y en juntas directivas tiene implicancias significativas para la igualdad de género, ya que la paridad en todos los niveles de toma de decisiones es fundamental para garantizar una participación igualitaria y plena en la economía.<sup>15</sup>

**Figura 8 | Proporción de mujeres en cargos gerenciales (2017-2022)**



Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos de la OCDE

**Figura 9 | Proporción de mujeres en las juntas directivas (2018, 2021, 2023)**



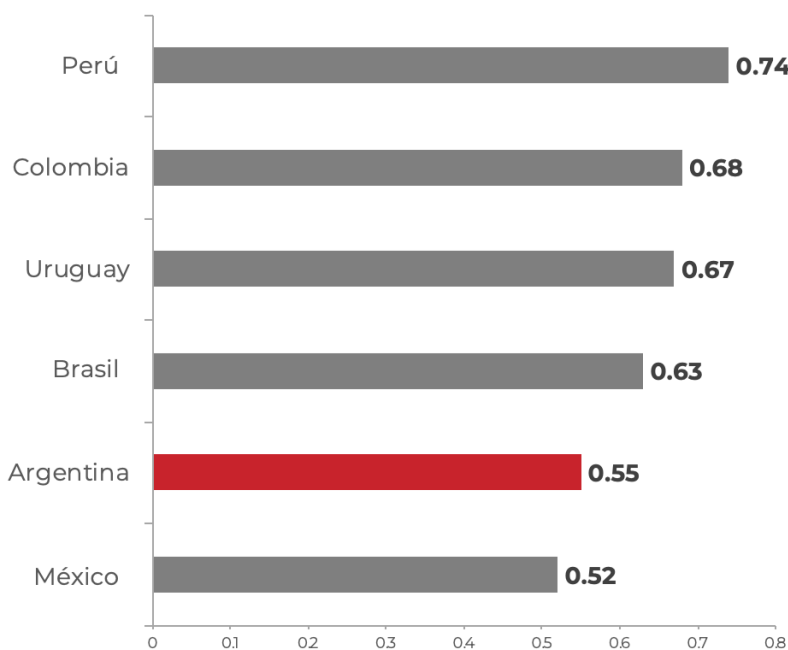
Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos de Deloitte



## Brecha salarial de género

La brecha de género, el acceso limitado al empleo formal, y la falta de representación de mujeres en puestos de liderazgo pueden contribuir a la brecha salarial de género, que se señaló en 0,55 para 2023.<sup>16</sup> Esto significa que, en Argentina, **los ingresos de las mujeres representan solo el 55% de los ingresos percibidos por los hombres**. Además, las mujeres constituyen el 66,3% del grupo de menores ingresos, y solo el 39,1% del grupo de ingresos más altos, lo que sugiere que existe una segregación ocupacional por género, en el que las mujeres tienen más probabilidades de desempeñar profesiones/ocupaciones con salarios más bajos, otro factor que contribuye a la brecha salarial de género.<sup>17</sup>

**Figura 10 | Índice de brecha salarial de género en América Latina (2023)**



\*1=Igualdad, 0=Desigualdad; En Argentina, el ingreso de las mujeres representa solo el 55% de los ingresos que perciben los hombres. Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos del Foro Económico Mundial

## Acceso limitado a recursos financieros<sup>18</sup>

La participación de las mujeres en la economía y en los servicios financieros ha sido tradicionalmente limitada por dos principales razones: **1) barreras físicas**, que incluyen acceso restringido a sucursales bancarias, digitalización de procesos, imposibilidad de cumplir con los requisitos de apertura de cuentas bancarias; y **2) barreras de comunicación/servicio**, que incluyen la falta de conocimiento y conciencia sobre las brechas de género que enfrentan las mujeres, así como la persistencia de sesgos de género, (por ejemplo, la percepción de que ofrecer servicios financieros a nichos específicos de mujeres implica un alto riesgo).

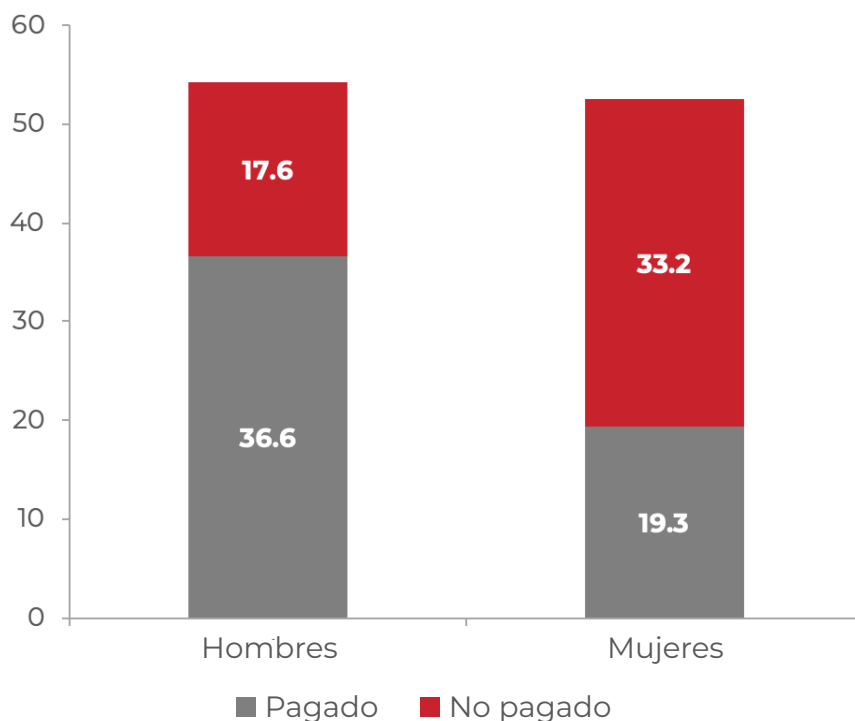
## Brecha en el acceso a créditos<sup>19</sup>

En América Latina, **hay entre 1,2 y 1,4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) propiedad de mujeres, lo que representa el 40 % del total de MiPyMEs de la región.**<sup>20</sup> Sin embargo, las mujeres empresarias enfrentan barreras para acceder a redes empresariales e inversiones, hecho que contribuye a una brecha de género en el acceso a crédito. Por ejemplo, en términos de acceso a préstamos bancarios, solo el 20,5% de las empresas dirigidas por mujeres tienen acceso, frente al 42,9% de las empresas dirigidas por hombres. En planes de microcrédito, las mujeres superan en participación a los hombres, pero los hombres reciben mayor financiación.<sup>21</sup>

## Normas de género arraigadas y la carga de los cuidados

**Otra limitante importante para la participación de las mujeres en el sector financiero son las barreras socioculturales,** incluyendo los roles de género tradicionales que a menudo se reproducen y refuerzan mediante normas arraigadas, caracterizadas por desequilibrios de poder y desigualdad.<sup>22</sup> Las mujeres asumen una carga desproporcionada de trabajo reproductivo no remunerado; **en promedio, las mujeres argentinas dedican alrededor de 6,4 horas diarias al trabajo de cuidados no remunerado, que es casi el triple del tiempo que dedican los hombres.**<sup>23</sup> Esta distribución asimétrica de las responsabilidades de los cuidados no remunerados restringe las oportunidades de las mujeres para participar en empleos formales, limitando su capacidad para generar ingresos, acumular capital y poseer activos.<sup>24</sup> Estas normas, junto con la falta de políticas integrales de seguridad social<sup>25</sup> que faciliten equilibrio entre vida personal y laboral, plantean desafíos significativos para que las mujeres accedan a un empleo formal.

**Figura 11 | Tiempo dedicado al trabajo remunerado/no remunerado por semana (2021)**

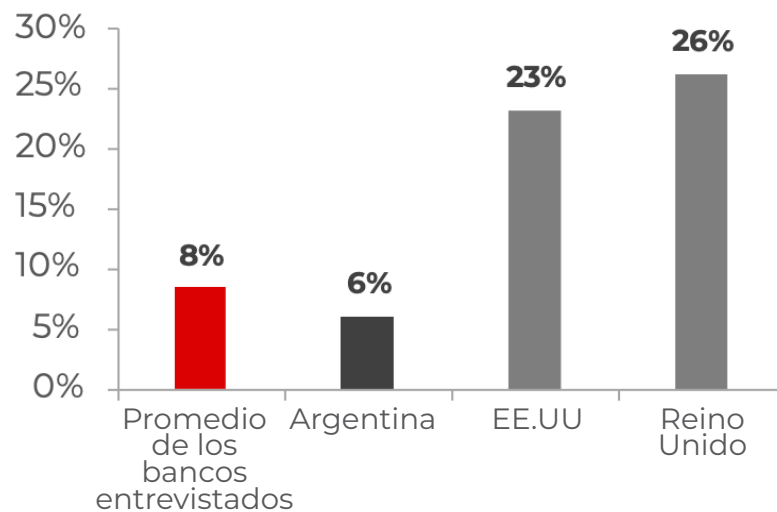


Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

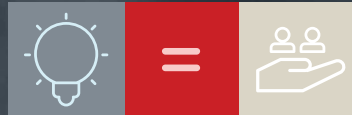
## Baja tasa de rotación

Finalmente, otra barrera exógena crucial son las bajas tasas de rotación de personal en Argentina, particularmente en sectores estables como el bancario. En 2021 (últimos datos comparables disponibles), Argentina tuvo una de las tasas de rotación más bajas, con un 6%, en comparación con el 26% en el Reino Unido y el 23% en EE. UU.<sup>26</sup> Las bajas tasas de rotación dificultan a las empresas a fomentar una mayor diversidad, ya que esto los lleva a impedir el ingreso de nuevos talentos, así como también a promover a nuevas mujeres líderes.

**Figura 12 | Rotación promedio de empleados (2021)**



Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base en datos recogidos de las entrevistas



# IV. Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina

---



## Antecedentes

El Protocolo de Finanzas Sostenibles de la Industria Bancaria en Argentina fue fundado en 2019 como una iniciativa conjunta de BID Invest y World Wildlife Fund Argentina (Fundación Vida Silvestre Argentina).



**Se trata de un acuerdo voluntario entre entidades financieras que busca promover las mejores prácticas internacionales en sostenibilidad e iniciativas ESG** a través de la colaboración, el intercambio de conocimiento y el desarrollo de recomendaciones.

El objetivo del Protocolo es **"trabajar para alcanzar un sistema financiero más ecológico, resiliente e inclusivo, y buscar no solo beneficios económicos, sino también el bienestar de la sociedad y el planeta".**<sup>27</sup> Este acuerdo, junto con sus recomendaciones y esfuerzos cooperativos posteriores, sirven como marco referencial para que sus integrantes realicen un seguimiento de su progreso individual en temas específicos e identifiquen oportunidades para profundizar estos compromisos o comenzar a integrar estas políticas e iniciativas en sus organizaciones. Cada integrante firmante se compromete a implementar las estrategias y pautas de acción definidas por el Protocolo dentro del ámbito de sus competencias.

Existen protocolos bancarios voluntarios similares en toda América Latina, como en Panamá, Guatemala, Ecuador, México, Paraguay, Bolivia, El Salvador y Costa Rica.<sup>28</sup> Sin embargo, estos protocolos se centran principalmente en la sostenibilidad, el cambio climático y problemáticas medioambientales, y no cuentan con iniciativas específicas centradas en género o en inclusión de las mujeres. Las iniciativas de inclusión financiera dentro de estos protocolos incluyen a grupos vulnerables o marginados, pero no tienen una perspectiva de género específica. Por lo tanto, **el Protocolo en Argentina es único en sus estrategias y grupos de trabajo enfocados en género, diversidad e inclusión, lo que lo convierte en un modelo en la región y proporciona una base que otros protocolos pueden adoptar en el futuro.**

A nivel regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas promueve el desarrollo sostenible a través de la inclusión financiera y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), con un especial enfoque en las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad.

En el marco de su Observatorio de Igualdad de Género, la comisión también promueve la incorporación de la perspectiva de género en sus proyectos, programas y evaluaciones, recopila datos económicos de género sólidos y realiza un seguimiento de las políticas y regulaciones de los países miembros sobre género, finanzas y economía del cuidado.<sup>29</sup>

A nivel mundial, grupos como la CFI,<sup>30</sup> el Banco Mundial,<sup>31</sup> la OIT,<sup>32</sup> el PNUD,<sup>33</sup> ONU Mujeres<sup>34</sup> y otras organizaciones internacionales, han desarrollado marcos y métricas para el empoderamiento económico, la inclusión financiera y el emprendimiento de las mujeres. La UNEP Finance Initiative adopta un enfoque basado en tres pilares<sup>35</sup> para aquellos bancos que trabajan por la igualdad de género: alineación a las normas de género internacionales, transformación de sus portafolios para apoyar proyectos con perspectiva de género y fortalecimiento de la inclusión financiera de las mujeres. Estos marcos pueden ajustarse, pero a menudo carecen de medidas adaptadas a contextos locales de género. Además de estas directrices, las normativas del sector privado y de organizaciones

internacionales sobre inclusión financiera combinan iniciativas empresariales y de derechos humanos. Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas,<sup>36</sup> brindan orientación sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de las organizaciones. Las empresas también pueden solicitar el reconocimiento de sus iniciativas de género y diversidad a través del Sello de Igualdad de Género del PNUD,<sup>37</sup> que trabaja con gobiernos nacionales y empresas públicas y privadas para contribuir a la igualdad de género. En cuanto a criterios de diversidad, equidad, e inclusión (DEI), EDGE Certification lidera el proceso de certificación corporativa en temas de género e interseccionalidad en el lugar de trabajo.<sup>38</sup> Estas iniciativas brindan a las corporaciones la orientación técnica y la alineación con las normas internacionales necesarias para promover marcos basados en evidencia que promuevan la igualdad de género en toda la organización.

## Integrantes

El Protocolo está conformado **bancos del sector público, bancos nacionales con capital extranjero, bancos nacionales con capital nacional y entidades financieras**. El Protocolo fue fundado por 18 integrantes, y hasta agosto 2023 cuenta con 33 integrantes en total.<sup>39</sup> En conjunto, estos integrantes representan el 93,6% de la participación de mercado total de préstamos en Argentina, lo que indica una amplia representación dentro del sector bancario. Además, el Protocolo cuenta con cuatro testigos de honor, conformados por las principales asociaciones bancarias del país, que brindan apoyo en su implementación.<sup>40</sup>

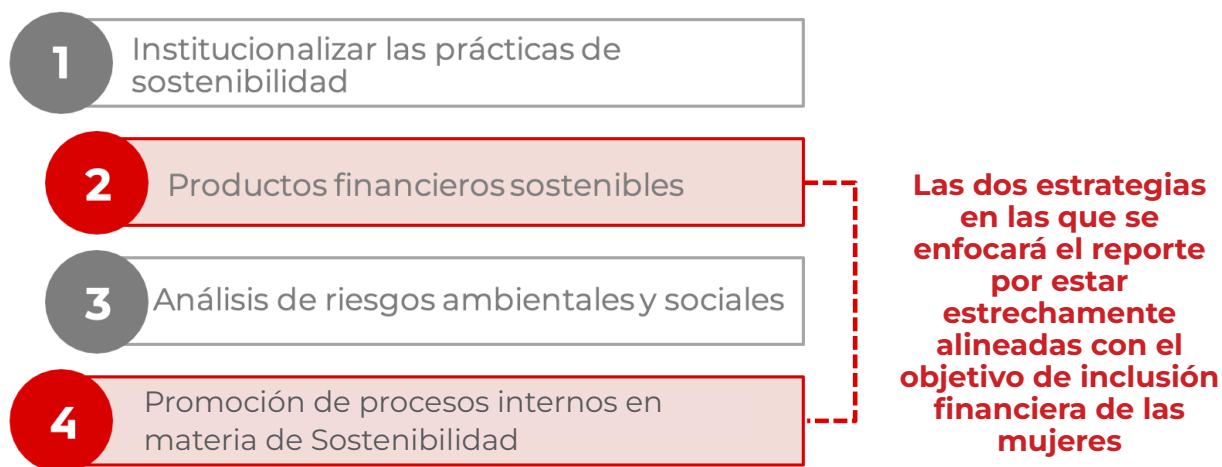
## Gobernanza

El Protocolo se rige por la **Mesa de Sostenibilidad**, un órgano consultivo compuesto por seis integrantes y figuras de honor, quienes son seleccionadas mediante votación. El rol de la Mesa es tomar decisiones institucionales y fijar el plan de trabajo del Protocolo, así como definir el alcance y la interpretación de los objetivos y pautas de acción. También hay una Coordinación del Protocolo, que es la única persona remunerada y con dedicación exclusiva al Protocolo. Su función es organizar reuniones, debates temáticos y otras colaboraciones entre los integrantes, y desempeña un papel clave en el desarrollo estratégico, funciones operativas y técnicas.

## Estrategias

Existen cuatro estrategias centrales dentro del Protocolo: Institucionalizar las políticas de sostenibilidad, productos financieros sostenibles, análisis de riesgos ambientales y sociales y la promoción de procesos internos de sostenibilidad. Dado el objetivo de este estudio, el informe se centrará en las estrategias de “productos financieros sostenibles” y “promoción de procesos internos relacionados con la sostenibilidad”, que se alinean estrechamente con la meta de la inclusión financiera de las mujeres. Bajo la estrategia de “productos financieros sostenibles”, se busca fomentar el desarrollo de productos y servicios que ofrezcan financiamiento a negocios y proyectos que generen un impacto social positivo. En el contexto de la inclusión financiera de las mujeres, esta estrategia promueve la creación de productos, servicios e instrumentos financieros adaptados a las necesidades de las clientas y emprendedoras, generando así impacto social para las mujeres y, al mismo tiempo, aportando valor a la entidad financiera.

Gracias a la estrategia de “promoción de procesos internos relacionados con la sostenibilidad”, se incentiva una cultura sostenible mediante la adopción de procesos internos que fomenten el uso eficiente de los recursos en la operación de las instituciones financieras. Esto incluye la reducción de costos y el aumento de la competitividad. Aplicado a las mujeres como empleadas de una organización, esta estrategia impulsa políticas que promuevan su ascenso dentro de la organización, particularmente a puestos directivos y de liderazgo. En otras palabras, esta estrategia hace un uso más estratégico del talento existente y aumenta la competitividad de las mujeres como empleadas.



Fuente: Gráfico adoptado de Miembros. (s.f.). Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina.

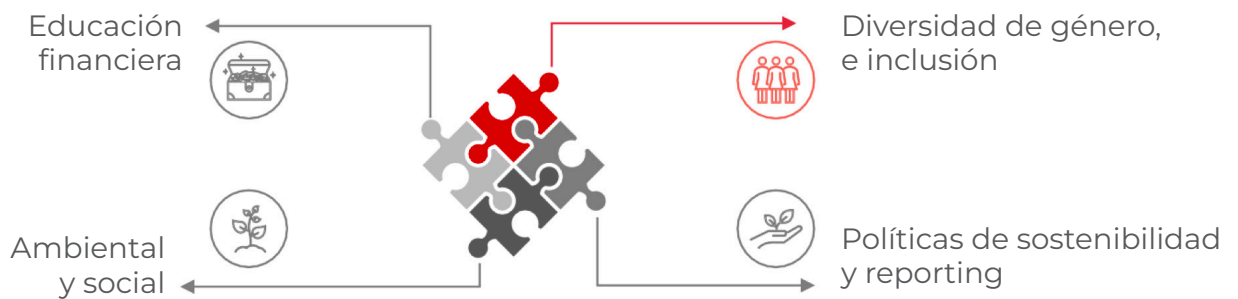
## Grupos de trabajo

También hay cuatro grupos de trabajo dentro del Protocolo, cada uno compuesto por integrantes seleccionados. Estos grupos de trabajo se reúnen periódicamente para establecer prioridades, definir objetivos y elaborar planes de acción y mapeos para su implementación dentro de cada organización. Los cuatro grupos de trabajo son: **Políticas sobre informes y sostenibilidad; Género; Diversidad e Inclusión; Medioambiente y Espacio Social; y Educación Financiera.**

El grupo de trabajo sobre Género, Diversidad e Inclusión está encabezado por la Comisión de Género, Diversidad e Inclusión. Dentro de este grupo existen **dos grandes áreas de trabajo: la taxonomía y una línea de acción interna.** El propósito del grupo es establecer un conjunto de indicadores uniformes que se apliquen a las organizaciones del sector financiero de Argentina. La Comisión, que en 2021 estaba compuesta por 16 integrantes del Protocolo (de los 23 que habían firmado en ese momento), publicó una Guía de recomendaciones sobre perspectiva de género en la industria financiera ese mismo año. Esta guía define métricas y objetivos, así como programas de capacitación y desarrollo, y acciones clave

recomendadas para que los integrantes del Protocolo promuevan la inclusión de género.<sup>41</sup> Además de las principales áreas de trabajo, que se detallan más adelante, este informe analiza las mejores prácticas que los integrantes han implementado en línea con estas recomendaciones.

El área de trabajo de taxonomía tiene un enfoque interno, y se ocupa de establecer una definición fija de lo que constituye una empresa propiedad de mujeres o liderada por mujeres, en particular para PyMEs y MiPyMEs. Esta definición permite a los bancos e instituciones financieras identificar a las clientas que encajan en esta categoría y abordar sus necesidades financieras específicas en términos de productos financieros, servicios personalizados y oportunidades de educación y capacitación. Actualmente, el Protocolo define una empresa liderada por mujeres como una combinación de propiedad y control: ya sea una PyME con más del 50 % del capital empresarial en manos de al menos una mujer, o con un mínimo del 25% del capital empresarial con al menos una mujer en un rol de toma de decisiones.



Fuente: Gráfico adoptado de Miembros. (s.f.). Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina.

La línea de acción interna funciona como guía de criterios unificados para incrementar la diversidad, equidad e igualdad de oportunidades para las personas dentro de los bancos e instituciones financieras. Esto incluye parámetros de corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de mejorar la igualdad de género dentro de las organizaciones. Uno de los desafíos para establecer políticas internas efectivas de diversidad es la falta de datos de género comparables, consistentes y confiables en el sector financiero. Establecer un conjunto mínimo de indicadores es un requisito previo para crear políticas sostenibles e inclusivas orientadas a la diversidad de género, que incluya la promoción de mujeres en puestos de liderazgo y ejecutivos, mujeres en tecnología, informática y estrategia, la reducción de brechas salariales, capacitación en diversidad y la creación de políticas de cuidados inclusivos y de desarrollo profesional, mentoría y networking para mujeres





# V.Hallazgos clave: mejores prácticas



# Hallazgos clave: mejores prácticas

## Descripción general de las mejores prácticas

A medida que la necesidad de diversidad de género en el sector financiero se vuelve cada vez más evidente, **la pregunta principal para muchas organizaciones y líderes ha pasado del *qué pasaría si a cómo*.**

De hecho, muchas de las instituciones entrevistadas citaron la inclusión de género como una parte integral de su política de sostenibilidad. A través de esta investigación y entrevistas in situ, el equipo identificó mejores prácticas entre las principales instituciones financieras. Estas se agrupan en cuatro categorías, según si las iniciativas están dirigidas a la estructura individual u organizacional, y si son programas internos o externos. Aunque las siguientes mejores prácticas están organizadas en cuatro cuadrantes en estas dimensiones, es fundamental destacar que la clave del éxito es implementarlas en paralelo, ya que los cuadrantes están interconectados en su impacto para facilitar la igualdad de género en la organización.

Según los bancos entrevistados, los factores clave de éxito comunes que impulsan estas iniciativas incluyen un amplio compromiso con el Protocolo, mandatos institucionales o motivaciones derivadas del Protocolo, una alineación con los principios de ESG (y, por lo tanto, en la igualdad de género) y una mayor colaboración entre diferentes departamentos dentro de la organización sobre iniciativas de inclusión de género.

**Figura 13 | Resumen de las mejores prácticas para la inclusión financiera de las mujeres**



# Interno - Individual

## Capacitación y educación

Las iniciativas internas dirigidas a las personas del sector bancario incluyen **capacitación en inclusión, programas de mentoría y acompañamiento** para ofrecer un entorno de trabajo inclusivo y seguro directamente en línea con la promoción de prácticas internas de sostenibilidad.

**Figura 14 | Bancos con programas de capacitación para la inclusión laboral**



**Un área clave de enfoque son los programas de capacitación inclusiva, como la capacitación sobre sesgos inconscientes, masculinidades, y la inclusión de personas LGBTQIA+.** De los 9 bancos entrevistados, todos ofrecen una versión o combinación de estos módulos a su personal. Además, la capacitación en inclusión de género es un módulo obligatorio en el proceso de integración de nuevos gerentes y gerentas en algunos bancos. Como medida para asegurar la finalización y calidad de la capacitación, un punto destacado es la inclusión de auditorías y evaluaciones externas para apoyar el desarrollo, implementación y monitoreo de la capacitación en inclusión.

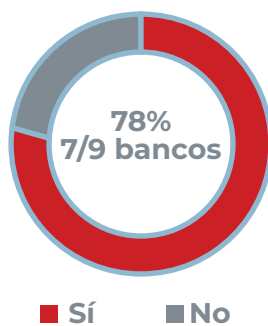
**La inclusión de la formación sobre masculinidad entre las iniciativas de fuerza laboral inclusiva de los bancos es otra práctica destacada que aborda los estereotipos de género en el lugar de trabajo.** Al centrarse en los roles y expectativas en torno a la masculinidad, estas capacitaciones abordan un aspecto crítico pero a menudo pasado por alto de las dinámicas de género. Estos programas alientan a los hombres a examinar y cuestionar las normas sociales y expectativas que moldean su comportamiento e interacciones con los demás. El enfoque de los bancos en la capacitación sobre masculinidades demuestra que lograr la igualdad de género requiere el compromiso y la participación activa de las y los empleados, independientemente de su género. **Al invitar a los hombres a ser parte de la conversación y brindarles las herramientas para desafiar los estereotipos de género limitantes, estas iniciativas fomentan un sentido compartido de responsabilidad creando un espacio donde sus perspectivas pueden ser escuchadas y abordadas.**

## Programas de mentoría

Otra estructura interna orientada a las personas son los programas de mentoría para cultivar el liderazgo y el talento entre las mujeres. De los nueve bancos entrevistados, siete (78%) cuentan con un programa para desarrollar habilidades de liderazgo en empleadas de "alto potencial", que a menudo se identifican a través de procesos internos de mapeo de talentos existentes.

Los programas de tutoría adoptan diversas formas en los bancos pero, en general, tienen como objetivo conectar a las empleadas, en particular aquellas en niveles de gestión media, con mentoras y mentores experimentados que puedan brindarles orientación y apoyo. Estos mentores, que pueden ser mujeres en puestos de liderazgo senior u otros profesionales con experiencia, ayudan a las mentees a enfrentar desafíos profesionales, desarrollar nuevas habilidades y construir redes dentro de la organización.

**Figura 15 | Bancos con programas de mentoría**



Algunos bancos han estructurado programas de mentoría con objetivos y plazos claros. Por ejemplo, un banco implementó un programa de mentoría de seis meses centrado en el desarrollo del liderazgo para trabajadoras de alto potencial. Este programa brindó mentoría junto con capacitación en competencias de liderazgo específicas, como presencia ejecutiva, coaching y networking. Las participantes fueron seleccionadas en función de criterios como antigüedad en la institución, competencias y productividad. De esta manera, se aseguraron que el programa estuviera dirigido a mujeres con un fuerte potencial de liderazgo.

Además de los programas formales de mentoría, algunos bancos ofrecen **acompañamiento personalizado a las trabajadoras durante hitos profesionales clave, como evaluaciones de desempeño y ascensos.** Este acompañamiento puede incluir capacitaciones en grupos pequeños, coaching personalizado, o promoción por parte de líderes superiores para garantizar que las mujeres tengan acceso equitativo a oportunidades y sean evaluadas de manera justa en función de sus habilidades y contribuciones.

**Los programas de mentoría son una iniciativa que sirve para nutrir el talento femenino y preparar a las mujeres para roles de liderazgo** y, a menudo, van de la mano con esfuerzos para identificar y desarrollar al talento femenino dentro de la organización. Varios bancos mencionaron realizar mapeos anuales de talento, así como también planes de promoción para identificar trabajadoras de alto potencial y brindarles oportunidades de desarrollo específicas. Además, algunos bancos identificaron objetivos para lograr la paridad en la contratación, fomentando tanto promociones internas equitativas como el uso de lenguaje inclusivo de género en las ofertas de trabajo que animen a las mujeres a postularse.

El impacto de los programas de mentoría y el apoyo personalizado para las trayectorias profesionales de las mujeres se ha hecho evidente en algunos bancos. Un banco señaló que su programa de mentoría, ya en su tercera edición, ha arrojado resultados positivos en la participación de las mujeres en búsquedas internas de empleo y promociones. Al brindar mentoría y promover el liderazgo, el programa ha ayudado a las mujeres a desarrollar la confianza y las habilidades necesarias para que tengan éxito en roles de liderazgo.

# Interno - Estructural

## Políticas y programas inclusivos

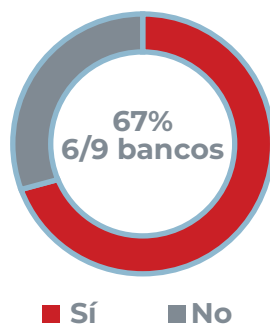
La segunda categoría de mejores prácticas que identificó el equipo de investigación son las políticas y programas internos diseñados para abordar las barreras estructurales a la participación de las mujeres en el sector financiero, principalmente como trabajadoras. Los componentes centrales de estas mejores prácticas son políticas y programas corporativos inclusivos diseñados e implementados dentro de las instituciones financieras. Aunque estas políticas abarcan varias áreas, el equipo de investigación las agrupó en tres categorías principales: políticas de apoyo a los cuidados y a la familia, programas de flexibilidad laboral y beneficios, y políticas de igualdad salarial.



## Políticas de apoyo a los cuidados y a la familia

Políticas como la **licencia parental, guarderías, salas de lactancia internas y subsidios para el cuidado infantil** se identificaron como prácticas líderes en el área de apoyo a cuidados y a la familia, y se observaron en 6 de 9 bancos (67%). Estos programas se alinean con las mejores prácticas a nivel global, que buscan brindar beneficios complementarios para retener el talento y aumentar la productividad.

**Figura 16 | Bancos con políticas de apoyo a los cuidados y a la familia**



Es importante señalar que en la década de 1970, el artículo 179 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCL) de Argentina establecía la obligación de los empleadores de proporcionar guarderías y centros de cuidado infantil para las y los hijos del personal.<sup>42</sup> En 2015, una demanda llevó a que la Corte Suprema de Justicia de Argentina emitiera un dictamen señalando el deber del Estado de facilitar, fomentar y apoyar la participación de los hombres en las tareas de cuidado. Esta opinión se basó en los tratados internacionales de derechos humanos que Argentina había ratificado (que tienen jerarquía constitucional) y el Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Igualdad de Oportunidades y Trato entre Trabajadoras y Trabajadores con Responsabilidades Familiares.<sup>43</sup> El 21 de octubre de 2021 el artículo fue reglamentado, y ahora los establecimientos de 100 o más personas trabajadoras deben proporcionar guarderías y centros de cuidado infantil para las y los hijos de su personal sin importar el género de la persona. Esto se puede lograr a través de cuidados en el lugar de trabajo, cuidado infantil en alianza con otras empresas en un radio de dos kilómetros o subcontratando el servicio.

**Estos espacios de cuidado infantil deben ser destinados a las y los hijos de las personas trabajadoras a partir de los 45 días de vida y hasta los tres años de edad durante la duración de la jornada laboral.** Este componente regulatorio que obliga a las empresas a proporcionar guarderías solo se aplica a grandes establecimientos de 100 o más personas trabajadoras, hecho que abarca ampliamente a los bancos que participaron en las entrevistas.<sup>45</sup>

De los 6 bancos que mencionaron estas políticas, se destaca que aquellas de licencia parental y salas de lactancia internas son voluntarias y van más allá del simple cumplimiento de la normativa argentina. La Ley Nacional del Trabajo argentina establece que la trabajadora tiene derecho a dos descansos diarios de treinta minutos cada uno para amamantar a su bebé. Este derecho tiene una duración de un año después del parto, pero puede ampliarse mediante la presentación de un certificado médico.<sup>46</sup> Las leyes de licencia de maternidad en Argentina exigen 90 días de licencia de maternidad remunerada, generalmente dividida en 45 días antes del nacimiento y 45 días después del nacimiento, mientras que la licencia de paternidad remunerada en Argentina es de 2 días después del nacimiento del hijo. **La licencia de maternidad paga el sistema de seguridad social, mientras que las empresas están obligadas a pagar la licencia de paternidad. La licencia parental aún no es un concepto reconocido legalmente en Argentina.**<sup>47</sup>

El lenguaje variado en torno a las licencias parentales que surgió de las entrevistas refleja la creciente innovación en las políticas institucionales voluntarias para apoyar a las madres y padres que trabajan para bancos argentinos. Los seis bancos que poseen políticas de apoyo a los cuidados y a la familia utilizaron diversos términos para describir sus políticas de licencia parental. En este sentido, algunos bancos pudieron modificar el lenguaje de estas políticas, pasando de utilizar “licencia por maternidad” a “licencia parental” o “progenitora” para ser más inclusivos con respecto a la diversidad en las identidades de género y las composiciones familiares. Estos términos incluían “licencia de maternidad”, “licencia de paternidad”, “licencia por progenitores”, y “licencia por adopción”. **Es notable que estas políticas tienden a ser las más antiguas y más establecidas en comparación con políticas como guarderías internas y salas de lactancia.** Por lo tanto, algunos bancos pudieron discutir cambios en el lenguaje de estas políticas, pasando de una licencia de “maternidad” a una licencia “parental” o “progenitora” para incluir más la diversidad en las identidades de género y las composiciones familiares.

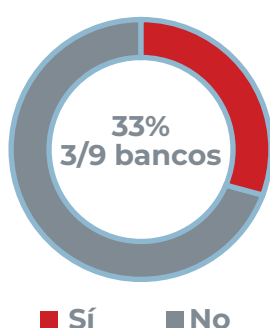
Los bancos argentinos están actualmente alineados con las mejores prácticas internacionales para grandes empresas. En 2018, UNICEF anunció la importancia de cambiar el término de licencia de

“maternidad” a licencia “parental”. Esto es para resaltar la importancia de los padres y de todos los progenitores en el bienestar de las infancias. Además, **los cambios en el entorno físico, como la implementación de salas de lactancia, combinados con otras políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal, como la flexibilidad horaria, se reconocen a nivel internacional como los que generan mayor impacto.**<sup>48</sup>

Los padres en el bienestar de los niños. Además, se ha observado a nivel internacional que los cambios en el entorno físico, como tener salas de lactancia combinadas con otras políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, como el tiempo libre flexible, tienen el mayor impacto.<sup>48</sup>

## Políticas de flexibilidad laboral y beneficios

**Figura 17 | Bancos con políticas y beneficios de flexibilidad en el lugar de trabajo**



De los 9 bancos entrevistados, sólo 3 (33%) tienen políticas que promuevan la flexibilidad en el lugar de trabajo para circunstancias personales especiales. Un tipo de política de este estilo ofrece la opción de trabajo remoto o híbrido durante determinadas horas del día o de la semana. Estas opciones generalmente se ofrecen para circunstancias familiares excepcionales o apremiantes a discreción de las gerencias, como en el caso del nacimiento de un hijo/a o la adopción de un bebé.

Esto se puede ver en las políticas de “reincorporación gradual” implementadas por algunos bancos, donde los nuevos padres y madres tienen la opción de trabajar en horarios más flexibles, aumentando progresivamente hasta las horas de trabajo a tiempo completo después del nacimiento o adopción de un bebé. Esta política progresiva permite reducir las horas laborales de los progenitores y, de manera gradual, regresar a una jornada laboral típica a medida que su hijo/a crece.

Otro ejemplo de política de flexibilidad son las **licencias especiales para víctimas de violencia laboral o de violencia y acoso por razones de género**. Este tipo de licencia se facilita a través de programas de bienestar de la empresa y se aplica a casos de violencia y acoso en el lugar de trabajo, así como a casos que ocurren fuera del lugar de trabajo, como la violencia doméstica. Estas licencias pueden incluir apoyo laboral, legal y psicológico por parte del banco que emplea a la víctima. Es importante señalar que existen procedimientos ligeramente diferentes para este tipo de licencias dependiendo de si la violencia se produjo o no en el ámbito laboral, debido a obligaciones legales de la empresa.

Dado que, legalmente, los casos de violencia de género obligan a las empresas a actuar solo cuando ya se ha causado daño, **las políticas de capacitación preventiva en sí mismas no tienen un impacto tan sustancial en comparación con las acciones relacionadas con la obligación legal**. Por lo tanto,

aunque algunos de los bancos entrevistados implementaron capacitación preventiva contra la violencia de género, es más probable que estas organizaciones vean un impacto directo a través de sus políticas de flexibilidad laboral.

Además, dado que la violencia basada en género y la violencia doméstica son ilegales en Argentina según el Artículo 14-bis y el Artículo 75, Sección 23 de la Constitución Argentina (relacionado con los tratados firmados por Argentina), las empresas pueden optar por no tener políticas internas adicionales ya que los recursos y soluciones pueden buscarse por medios legales.<sup>50</sup>

Otras leyes y enmiendas en Argentina abordan temas relacionados con la violencia de género en el lugar de trabajo. En noviembre de 2019, el Congreso de Argentina aprobó la Ley 27533, que modificó varias disposiciones de la Ley 26485 de 2009 sobre Protección Integral de las Mujeres. La nueva Ley modificó el Artículo 4 de la Ley 26485, y establece que cualquier acción u omisión de género basada en una relación desigual de poder que afecte directa o indirectamente la vida, la libertad, la dignidad, el bienestar físico, psicológico, sexual o económico, la participación política o la seguridad personal de la mujer constituye violencia contra las mujeres.<sup>51</sup> Esta enmienda aborda parcialmente la violencia de género en el lugar de trabajo, al hacer expresamente ilegales las situaciones de *quid pro quo* con supervisores.

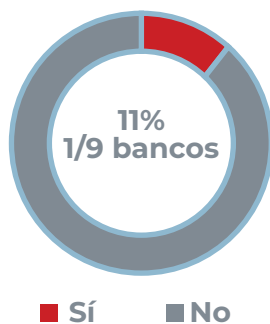
Es significativo señalar que en Argentina, el Instituto Nacional de Estadística y Censos reportó 576,370 casos de violencia de género entre 2013 y 2018. La forma de violencia más frecuente fue la psicológica (86%), seguida de la física (56.3%), patrimonial (16.8%), simbólica (20.1%) y sexual (7.5%). El 52% de todos los casos incluyeron múltiples tipos de violencia.<sup>52</sup>

**La violencia de género está presente en Argentina, y está claro que los bancos, como empleadores, tienen una oportunidad única de abordar los problemas desde una perspectiva de política interna** para garantizar que este tipo de violencia se prevenga y se atienda en su población trabajadora.

## Políticas de igualdad salarial

La igualdad salarial es una política compleja a nivel internacional debido a la amplia interpretación de “igual trabajo por igual salario” independientemente de la raza, género, origen étnico, edad, religión u otros factores no relacionados con el trabajo. Dado que la igualdad salarial tiene sus raíces en la lucha contra la discriminación, técnicamente está exigida por la ley.<sup>53</sup> Sin embargo, la falta de transparencia salarial y la ausencia de mandatos de divulgación han hecho difícil, tanto para las y los trabajadores como para empleadores, combatir casos de desigualdad salarial.

**Figura 18 | Bancos con políticas de igualdad salarial**





En Argentina, el artículo 14 bis de la Constitución Nacional establece el principio de igualdad salarial por trabajo igual. Esto, en conjunto con la Ley de Trabajo n.º 20,744 y la Ley Antidiscriminación n.º 23,592, y el Convenio C. 100 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Igualdad de Remuneración, ratificado por Argentina, prohíbe la discriminación en Argentina. Pese a esto, las variaciones salariales se justifican cuando están basadas en parámetros como antigüedad, puesto de trabajo, responsabilidades, tareas y desempeño. Además, los empleadores no están obligados a denunciar la discriminación salarial, revelar públicamente datos salariales ni realizar auditorías salariales. Sin embargo, todavía se espera que los empleadores en Argentina cumplan con la igualdad salarial por igualdad de trabajo de acuerdo con las regulaciones.<sup>54</sup> Estas mejores prácticas aún se están desarrollando en América Latina, con Chile liderando en el sector financiero al exigir el reporte de información salarial desagregada por género.<sup>55</sup> El equipo de investigación sugiere considerar más a fondo el papel del Protocolo en impulsar la regulación de la transparencia salarial en Argentina.

A nivel global, las mejores prácticas en equidad salarial se han implementado en políticas como **la transparencia salarial interna** (donde las personas trabajadoras pueden ver el rango salarial de los otros empleados de la organización), **la transparencia salarial pública** (donde cualquier persona puede ver el rango salarial para cada puesto) y **escalas salariales estandarizadas basadas en la experiencia y las calificaciones** (como las del gobierno federal de EE.UU. o algunas universidades estadounidenses).<sup>56</sup>

Es importante señalar que muchas de estas mejores prácticas internacionales están impulsadas por regulaciones que exigen reportes del sector privado. Esta transparencia salarial también se extiende a las auditorías salariales por género y a la transparencia sobre las brechas salariales internas de género.

Según una encuesta realizada por el Protocolo en 2023, cinco de los nueve bancos entrevistados por el equipo de investigación (56%), respondieron que no compartían información sobre la brecha salarial de género en puestos de liderazgo, dos (23%) señalaron que no tienen brechas salariales de género, uno (11%) mencionó que no miden la brecha salarial de género en puestos de liderazgo y otro banco (11%) no respondió a la pregunta.

Esto es relevante, ya que **aunque la mayoría de los bancos entrevistados recopilan datos internos sobre la brecha salarial de género en los niveles de liderazgo, reconociendo que existe en los niveles más altos de gestión, poco se hace para abordar estas brechas a través de políticas internas.** Esto puede atribuirse a la falta de un precedente legal sólido que defienda los derechos de las mujeres que no reciben una compensación justa debido a su género. También destaca la dificultad financiera y práctica de los litigios necesarios para que las mujeres reciban restitución por la discriminación salarial. Esto también pone de manifiesto las dificultades financieras y prácticas de los litigios necesarios para que las mujeres reciban restitución por la discriminación salarial. El temor a posibles represalias una vez que la trabajadora presenta una demanda contra una institución financiera y las preocupaciones sobre la posibilidad de ser contratada después de involucrarse en una demanda por discriminación salarial, reducen la presión interna y externa para que los bancos tomen medidas más sustantivas en torno a la brecha salarial de género y la transparencia salarial.

En general, se observa una tendencia a que los bancos tengan políticas más completas de apoyo familiar en comparación con las políticas de flexibilidad laboral y equidad salarial y esto puede atribuirse parcialmente a regulaciones recientes sobre cuidados y apoyo familiar. **Aunque existen regulaciones sobre la flexibilidad laboral y la responsabilidad del empleador de abordar la violencia en el lugar de trabajo, las políticas de flexibilidad laboral y las políticas de igualdad**

**salarial no son sólidas ni en su regulación legal ni en la aplicación de normativas existentes.**

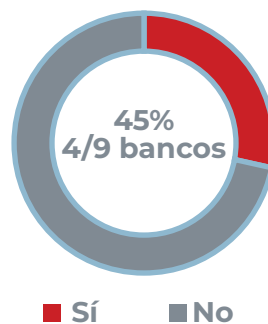
La flexibilidad en el lugar de trabajo y la igualdad salarial también son conceptos no tan bien definidos tanto en la legislación como en el sector empresarial. Por lo tanto, **el Protocolo y sus bancos miembros tienen el potencial de crear una definición común y marco legal en torno a estas políticas mediante el seguimiento y la divulgación pública de estas mejores prácticas.**

### Establecimiento de normas organizacionales

De los bancos entrevistados, 4 organizaciones (45%) están públicamente comprometidas con las políticas de Diversidad, Equidad, e Inclusión (DEI) a través de sus declaraciones de misión, valores y principios.

**Esto impulsa un sistema para desarrollar, implementar y evaluar políticas DEI, así como la justificación de estas políticas a nivel de junta directiva.** Estos sistemas son clave para el éxito de las iniciativas de igualdad de género y diversidad, ya que canalizan recursos e incentivos hacia programas para garantizar su ejecución efectiva.

**Figura 19 | Bancos con compromiso público con políticas DEI**



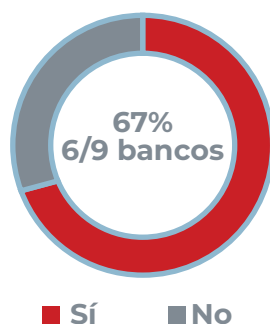
El sistema también establece políticas antidiscriminatorias como parte de valores organizacionales generales que son de igual importancia que otras políticas en el lugar de trabajo. Un ejemplo de políticas implementadas a través de este sistema es el desarrollo y uso del lenguaje inclusivo. Esta política se destacó en las entrevistas como parte de las preguntas sobre establecimiento de normas organizacionales en 4 bancos (45%) de los 9 bancos entrevistados. Esta es una política particularmente importante en países de habla hispana como Argentina, ya que el español es un idioma que contempla los géneros y, por lo tanto requiere matices tanto en las comunicaciones institucionales como en las comunicaciones internas de la empresa. Un ejemplo clave es la desmasculinización del lenguaje utilizado en las descripciones de puestos para reducir el sesgo tanto en las personas que contratan como en quienes aplican.

# Individual - Externo

## Productos financieros para mujeres

Los bancos están adoptando un enfoque multifacético para atender y empoderar mejor a sus clientas. En cuanto a los productos financieros, 6 de 9 bancos encuestados (67%) ofrecen soluciones de crédito adaptadas con condiciones más favorables, diseñadas específicamente para satisfacer las necesidades particulares de las mujeres. **Esto incluye ofrecer mejores tasas de interés, condiciones de préstamo preferenciales y líneas de crédito exclusivas dirigidas a segmentos específicos de la base de clientas.**

**Figura 20 | Bancos con productos financieros para mujeres**



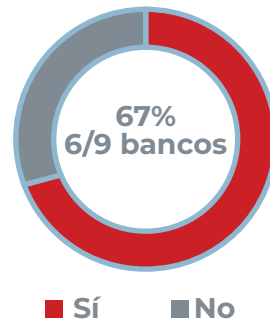
Por ejemplo, algunos bancos han introducido productos de préstamos personales con tasas de interés más bajas para grupos específicos de mujeres, incluyendo trabajadoras del hogar y víctimas de violencia de género, reconociendo las mayores vulnerabilidades financieras a las que estos grupos suelen enfrentarse. Otros han desarrollado programas de préstamos especializados para mujeres que estudian carreras CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, y Matemáticas), ofreciendo tasas muy competitivas para estudiantes y graduadas en esas áreas. También existen programas de préstamos o líneas de crédito especializadas para PyMEs y MiPyMEs lideradas o propiedad de mujeres, con productos diseñados para satisfacer sus necesidades específicas. Además, algunos productos financieros más especializados también brindan apoyo a las mujeres exportadoras y un banco cuenta con un equipo específico que evalúa a las MiPyMEs para verificar la estructura de propiedad, operaciones y otros riesgos, con el fin de recomendar préstamos y productos asequible, proporcionando así financiamiento para apoyar sus actividades educativas, negocios y ambiciones de crecimiento empresarial. A menudo, estos productos van acompañados de capacitación y apoyo adicional que se detallan a continuación.

## Productos no financieros

**El acceso a servicios financieros digitales por sí solo no es suficiente para impulsar una inclusión financiera significativa para las mujeres.**

Según la base de datos Global Findex, las mujeres de bajos ingresos en Chile pudieron reducir su dependencia de la deuda utilizando cuentas de ahorro gratuitas y acudiendo a instituciones de microfinanzas, mejorando así su capacidad para enfrentar una emergencia financiera.<sup>57</sup>

**Figura 21 | Bancos con Productos no financieros para mujeres**



Sin embargo, este resultado no se puede lograr únicamente poniendo a disposición herramientas financieras digitales. Por el contrario, **los esfuerzos de inclusión financiera de las mujeres deben ir acompañados de campañas integrales** de concientización y programas educativos integrales. Estos deberían centrarse en educar sobre los beneficios del uso de cuentas de ahorros, créditos y otros servicios financieros digitales. Igualmente importante es profundizar en cómo las mujeres, particularmente aquellas de bajos ingresos, pueden acceder y utilizar eficazmente estas herramientas. Esto se alinea con la idea de que la inclusión financiera no se trata solamente del acceso al crédito, sino también sobre desarrollar las capacidades financieras de las mujeres y abordar las desigualdades sistémicas. Como resultado, los bancos están invirtiendo fuertemente en servicios no financieros e iniciativas para promover una inclusión financiera más amplia y el empoderamiento de las mujeres. El 67% de los bancos entrevistados afirmaron que ofrecen programas personalizados de educación y capacitación financiera, a menudo desarrollados en asociación con organizaciones externas y grupos de defensa de los derechos de las mujeres. Estos programas cubren una amplia gama de temas relevantes para las mujeres, como finanzas personales básicas, desarrollo empresarial, estrategias de gestión de inversiones y servicios financieros digitales. **Estos programas son esenciales para la prosperidad económica y la independencia financiera de las mujeres.**

Los bancos también están facilitando valiosas oportunidades de networking, mentoría y desarrollo de capacidades para sus clientas. Esto incluye la organización de talleres, seminarios y eventos comunitarios donde las mujeres puedan conectarse con sus pares, aprender de profesionales con experiencia y desarrollar su visión para los negocios y sus conexiones profesionales. Algunas instituciones incluso ofrecen becas para cursos de capacitación en inversiones, lo que aumenta la participación y la confianza de las clientas en los mercados de capital. Además, muchos bancos han incorporado una perspectiva de género en sus prácticas de finanzas sostenibles e inversión de impacto, identificando y apoyando proactivamente a empresas que demuestran un fuerte compromiso con la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La conclusión principal es que, **para promover eficazmente a las mujeres, los bancos deben implementar una estrategia verdaderamente holística que vaya más allá de simplemente ofrecer crédito.** Los bancos deben diseñar productos financieros personalizados y servicios no financieros complementarios para abordar las múltiples barreras que enfrentan las mujeres al acceder y utilizar los servicios financieros, como la limitada educación financiera, la falta de garantías, los prejuicios de género y las limitaciones socioeconómicas.<sup>58</sup> Al adoptar esta visión integral y abordar las necesidades prácticas y sociales de las clientas, los bancos pueden respaldar mejor sus diversas necesidades financieras y empoderarlas para lograr mayor seguridad económica, independencia y éxito. Esto se alinea con el creciente reconocimiento de que la inclusión financiera no se trata solamente sobre el

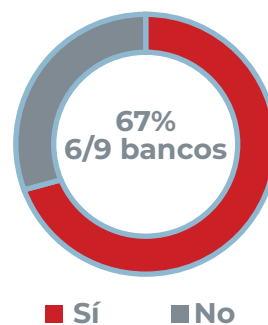
acceso al crédito, sino también se trata sobre desarrollar las capacidades financieras de las mujeres y abordar las desigualdades sistémicas.

## Externo - Estructural

### Taxonomía

De los 9 bancos entrevistados, 6 bancos (67%) manifestaron haber establecido una taxonomía que defina a las PyMEs propiedad de mujeres o lideradas por mujeres como un medio para conectarse mejor con su base de clientes, comprender las necesidades específicas de las PyMEs lideradas por mujeres y adaptar sus productos y servicios financieros específicamente a este grupo.

**Figura 22 | Bancos con taxonomía estandarizada**



Si bien muchos de estos bancos implementaron la taxonomía creada por el Protocolo, otros adoptaron diferentes definiciones para adaptarse mejor tanto a los perfiles de sus clientes y clientas como a sus capacidades internas, incluso incorporando taxonomías progresivas para reflejar los cambios a lo largo del tiempo y su mayor capacidad de extensión y prestación de servicios personalizados.

Otras instituciones agregaron más cualificaciones a la taxonomía del Protocolo para crear matices adicionales dentro de su base de clientes e identificar a aquellas mujeres líderes de empresas que requerían apoyo, recursos y servicios adicionales.

Los bancos que carecían de una taxonomía concreta mencionaron la falta de capacidad y otras prioridades como las principales razones de esta brecha. No obstante ello, reconocen que una taxonomía clara es el primer paso para llegar de manera eficaz a las empresas y PyMEs propiedad de mujeres.

Lamentablemente, las limitaciones en la capacidad de personal y recursos, la falta de datos institucionales sobre las clientas y la priorización de otras iniciativas DEI han hecho que el desarrollo de esta taxonomía sea un desafío para algunas instituciones

## Datos, indicadores y establecimiento de metas

En lo que respecta a datos, Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés), y métricas, **la recopilación de datos desglosados por género es vital para establecer iniciativas de inclusión sostenibles y basadas en evidencia que apoyen la igualdad de género tanto interna y externamente.**

**Figura 23 | Bancos con gestión de datos desglosados por género**

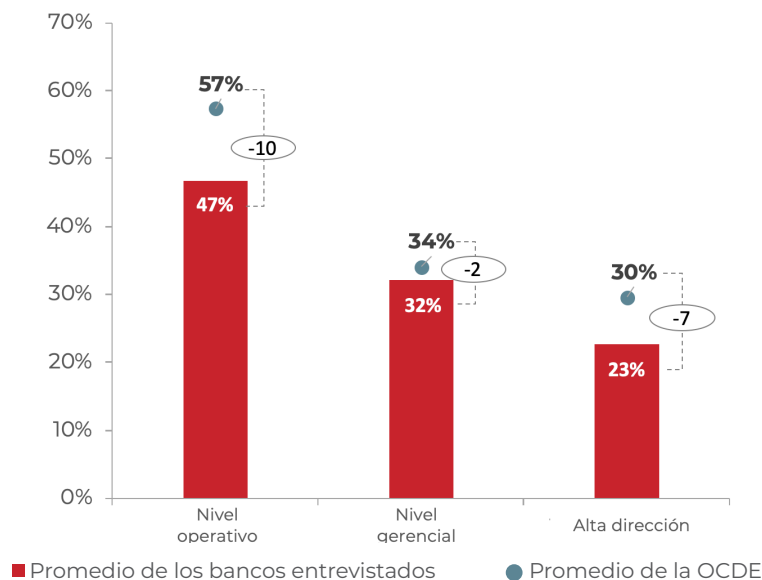


Entre los bancos entrevistados, todas las instituciones recopilaron, como mínimo, datos internos desglosados sobre las siguientes métricas:

- Proporción de trabajadoras (empleo total)
- Proporción de trabajadoras en sucursales bancarias
- Proporción de trabajadoras en sedes centrales/oficinas corporativas
- Proporción de mujeres en puestos de liderazgo (gerencias, mandos intermedios, altos directivos/ejecutivas)

**Figura 24 | Proporción de mujeres en distintos niveles profesionales a partir de 2024 (Promedio de los bancos entrevistados)**

**(Promedio de los Bancos Entrevistados)**

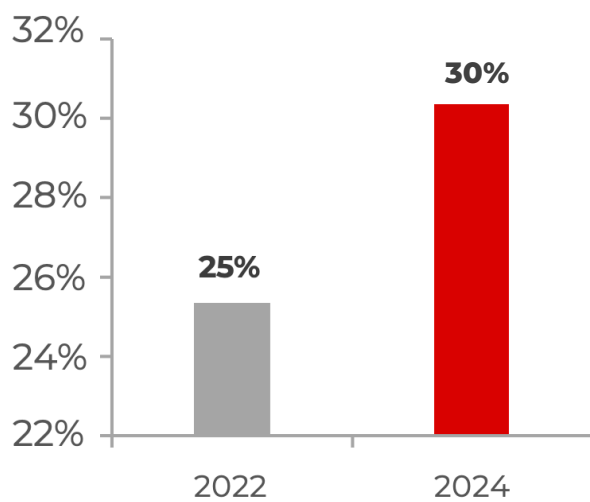


Fuente: Gráfico creado por las autoras con base en los datos de la OCDE

Algunos bancos también recopilaron datos sobre rotación de personal, brechas salariales y percepción interna de las iniciativas de capacitación, todos desglosados por género. Estas métricas adicionales añaden más matices a las iniciativas de inclusión interna y permiten a los bancos crear políticas más efectivas que aborden las brechas más graves. **Estas métricas sirven como indicador para medir el progreso de las iniciativas de inclusión y evaluar si están logrando el efecto deseado en la igualdad de género.**

La mayoría de las instituciones financieras entrevistadas crearon comisiones o departamentos de género, diversidad e inclusión entre 2019 y 2022, acompañados de un seguimiento de métricas internas de inclusión de género. Esto brinda a los bancos la capacidad de evaluar con precisión en qué nivel persisten las brechas institucionales y realizar un seguimiento del progreso, particularmente en los indicadores de liderazgo.

**Figura 25 | Efectividad de las medidas de diversidad: Evolución de la proporción de mujeres en puestos de liderazgo (Promedio de los bancos entrevistados)**



Los bancos y las instituciones financieras también han comenzado a recopilar datos externos sobre las mujeres como líderes empresariales y propietarias de PyMEs, así como sobre clientas individuales. La recopilación de datos depende de una taxonomía bien definida. En algunos casos, **a pesar de contar con una taxonomía, los sistemas tecnológicos aún no han integrado esta definición en los portales de registro de clientes, y algunas instituciones no rastrean el género de sus clientes y clientas en ciertos sectores.**

En el caso de datos tanto internos como externos, algunos bancos han creado herramientas y paneles de control para agregar estas métricas, lo que resulta útil para la recopilación y análisis. Sin embargo, la mayoría de estas herramientas no están conectadas a los sistemas internos más amplios mediante los cuales operan estas instituciones financieras y algunos bancos mencionaron el desafío que tienen por delante de actualizar sus sistemas operativos y tecnológicos. La integración de los datos desagregados por género tanto a nivel interno como externo, en el sistema digital más amplio de cada banco permitirá considerar múltiples ejes de diversidad, como el género, en todos los niveles y sectores de las instituciones financieras.

## El Protocolo

Estos cambios estructurales se guían por el Protocolo de Finanzas Sostenibles, cuyo marco brinda criterios uniformes en todos los ejes de ESG, fomenta la colaboración y el intercambio de mejores prácticas y proporciona una plataforma para que los bancos trabajen en conjunto en temas sectoriales comunes y transversales. **Todas las instituciones entrevistadas enfatizaron que el mayor beneficio de participar en el Protocolo es el ambiente de colaboración que existe, poco común en una industria tan competitiva.** Dentro de este marco, los bancos líderes en diferentes áreas temáticas brindan orientación y recomendaciones a aquellos que se encuentran en las fases iniciales de tales iniciativas.

El Protocolo subraya la relevancia de la DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) dentro del sector financiero, demostrando el creciente interés de las instituciones, accionistas y la comunidad internacional en que los bancos no solo sean entidades rentables, sino también organizaciones sostenibles y socialmente conscientes. La participación en acuerdos voluntarios como el Protocolo indica a los inversores y reguladores que los bancos tienen un interés creado en generar innovación no solo para sus resultados finales, sino para toda su organización, desde el personal hasta los ejecutivos, las grandes empresas y los clientes de pequeñas empresas. Esto, a su vez, puede atraer a una base de talento interna más diversa y una clientela más amplia.

La participación en el Protocolo de Finanzas Sostenibles, así como en otros protocolos nacionales, regionales e internacionales relacionados con la diversidad y la sostenibilidad, también **indica a los inversores internacionales que Argentina es una fuerza innovadora en el mercado, lo que la hace atractiva para inversores, clientela y talentos de todo el mundo.** Además, esto demuestra que las medidas inclusivas generan valor independientemente de los requisitos regulatorios o legislativos.





# VI. Desafíos y recomendaciones

---



# Desafíos y recomendaciones

La investigación y las entrevistas revelan que muchos integrantes del Protocolo han estado implementando políticas y programas altamente visibles para aumentar la diversidad de género dedicando, a menudo, grandes cantidades de recursos financieros así como también de capital humano. Sin embargo, emitir políticas y programas presenta un desafío menor en comparación con llevarlos de manera efectiva a la práctica.<sup>59</sup>

Algunos de los desafíos observados son:

## Desafíos

### Desafíos internos

- 1 Iniciativas en etapas preliminares; Falta de cobertura que abarque la amplitud de las trayectorias profesionales de las mujeres
- 2 Implementación discursiva

### Desafíos externos

- 3 Crisis económicas que desmotivan a los bancos a operacionalizar productos y servicios innovadores con enfoque de género
- 4 Falta de estandarización
- 5 Taxonomía inconsistente
- 6 Escasez de datos de género
- 7 Movilización de recursos, priorización y capacidad

## Recomendaciones

Basado en los desafíos identificados, el equipo de investigación propone seis recomendaciones clave que abordan los retos relacionados con la implementación discursiva, la falta de estandarización y la movilización de recursos, priorización y capacidad. A medida que los integrantes del Protocolo avancen en sus esfuerzos por mejorar la diversidad e inclusión de género, deberán centrarse en las siguientes áreas principales:

### Recomendaciones internas

- 1 Programas integrales de desarrollo de carrera que apoyen la trayectoria profesional
- 2 Mejorar la gobernanza

### Recomendaciones externas

- 3 Creación de productos y servicios holísticos
- 4 Estandarización de métricas, indicadores y KPI
- 5 Taxonomía uniforme
- 6 Mejorar la recopilación y monitoreo de datos
- 7 Recomendaciones para el Protocolo

**Figura 26 | Recomendaciones para mejorar la inclusión financiera de las mujeres**

Interno	01	Desarrollo profesional integral	Robustecer los planes de desarrollo profesional para las mujeres que integran las organizaciones.
	02	Fortalecimiento de la gobernanza	Establecer y definir estructuras, roles y responsabilidad claras dentro de las organizaciones
Externo	03	Productos/servicios holísticos	Diseñar productos y servicios financieros y no financieros que fomenten la educación financiera.
	04	Estandarización de métricas/KPIs	Estandarización de métricas/KPIs relacionados con programas basados en género.
	05	Taxonomía uniforme	Establecer definiciones uniformes y medibles para productos y servicios dirigidos a mujeres.
	06	Recopilación y monitoreo de datos	Establecer procedimientos sólidos de recopilación y seguimiento de datos desagregados por género.
	07	Recomendaciones para el Protocolo	Se recomienda que el Protocolo incremente su visibilidad, fomenten una mayor participación, y busque estructuras de financiación autosustentables.

”

El Protocolo sirve como foro donde los competidores se convierten en colaboradores, ya que la igualdad de género y la sostenibilidad son nexos a través de los cuales diferentes organizaciones pueden trabajar colectivamente para impulsar el progreso.

**BANCOS ENTREVISTADOS**



## Desafío 01:

### Iniciativas en etapas preliminares, falta de cobertura a lo largo de las trayectorias profesionales de las mujeres

La implementación es clave para facilitar el éxito de las políticas, iniciativas y programas diseñados para promover la diversidad de género dentro de las organizaciones. Sin embargo, a través de esta investigación, **el equipo observó que muchas organizaciones, incluidos los bancos entrevistados, se encuentran en sus etapas preliminares de implementación o recientemente han finalizado sus programas piloto.** Esto significa que existe oportunidad para la expansión, el perfeccionamiento y el mayor desarrollo de estos programas. Además, muchas de las iniciativas actuales se centran únicamente en etapas específicas de la carrera profesional, hecho que indica una falta de exhaustividad. Un enfoque a largo plazo brindaría apoyo integral a lo largo de toda la carrera profesional de una persona.<sup>60</sup>

## Recomendación 01:

### Programas integrales de desarrollo profesional

Se recomienda a los integrantes del Protocolo robustezcan los planes de desarrollo profesional para sus trabajadoras. La construcción de planes de desarrollo de carrera de largo plazo se identifica como una “medida básica probada” según investigaciones existentes, ya que promueve la adquisición de capacidades críticas y le permite a las mujeres acceder a las herramientas necesarias para construir carreras de largo plazo exitosas dentro de la organización.

Esto requerirá de esfuerzos regulares y continuos de capacitación y oportunidades educativas debido a que la capacitación es una medida básica fundamental para sentar las bases de una cultura organizacional inclusiva.

Esto incluye esfuerzos regulares y continuos de capacitación y oportunidades educativas, ya que estos programas de capacitación son medidas básicas fundamentales para sentar las bases de una cultura organizacional inclusiva. **El establecimiento de una comunidad basada en mentorías también fomenta una fuente sostenible de talento,** prestando especial atención a los hitos profesionales, incluido el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la promoción.

Sin embargo, muchos de los bancos entrevistados carecían del sistema de gobernanza necesario para facilitar esta consistencia, hecho que resulta en una implementación discursiva. Esto significa que las medidas de diversidad se desarrollan de manera aislada, careciendo de alineación con las estrategias comerciales generales de los bancos e instituciones financieras

## Desafío 02:

### Implementación discursiva

**La consistencia y la gobernanza son clave para aumentar la efectividad en la integración de las iniciativas en las operaciones diarias de una organización.** Sin embargo, muchos de los bancos entrevistados carecían del sistema de gobernanza necesario para facilitar esta consistencia, lo que resultaba en una implementación discursiva. Esto significa que las medidas de diversidad se desarrollan de manera aislada, sin alineación con las estrategias comerciales generales de los bancos e instituciones financieras.

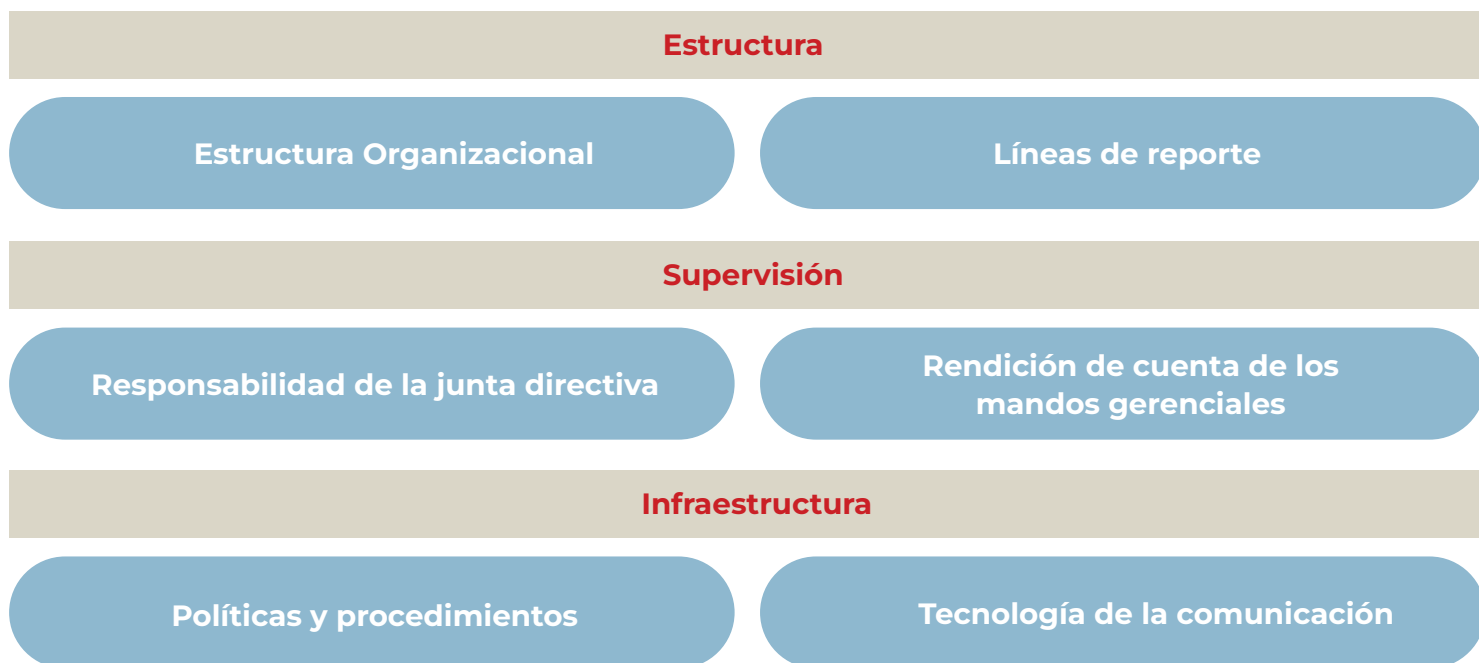
## Recomendación 02:

### Fortalecimiento de la gobernanza

Para una implementación efectiva, se recomienda que los integrantes del Protocolo establezcan modelos de gobernanza que aseguren que las operaciones cumplan tanto con las regulaciones como con los objetivos estratégicos.<sup>61</sup> **Los componentes principales<sup>62</sup> de un modelo operativo de gobernanza deben incluir, como mínimo:**

- Estructura organizacional y líneas de reporte
- Roles y responsabilidades claramente definidos
- Infraestructura organizacional, como regulaciones corporativas, flujos de procesos y mecanismos de reporte que permitan que la gobernanza se integre en el nivel operativo.

**Figura 27 | Componentes clave de un Modelo de gobernanza**



Fuente: Gráfico realizado por las autoras con base el Modelo Operativo de Gobernanza de Deloitte.

## Desafío 03:

### Crisis económicas que limitan la motivación de los bancos para operacionalizar productos y servicios innovadores con enfoque de género.

Los desafíos del mercado en Argentina, como la alta inflación y las tasas de interés, a menudo obligan a los bancos a priorizar las ganancias y la estabilidad operativa por encima de las necesidades de las mujeres, relegándolas a un segundo plano en comparación con la estabilidad económica general. Esto puede reducir la motivación de los bancos para desarrollar, implementar y operacionalizar productos y servicios innovadores con enfoque de género.

### Recomendación 03:

#### Productos y servicios financieros y no financieros holísticos

**Al diseñar productos y servicios adaptados para mujeres y otros grupos tradicionalmente vulnerables, las instituciones financieras deben asegurarse que éstos sean holísticos.** Esto implica que las instituciones no solo ofrezcan productos financieros, sino también servicios no financieros complementarios que aborden las múltiples barreras que enfrentan las mujeres para acceder y utilizar servicios financieros. Estos servicios pueden incluir educación financiera, programas de capacitación específicos que identifiquen las brechas en el conocimiento de las mujeres o programas que identifiquen a comunidades financieramente vulnerables y desatendidas, incluidas las mujeres.

Además, **se recomienda que los integrantes del Protocolo promuevan una mayor inversión en políticas de seguridad social para mujeres, que incluyan, pero no se limiten a, políticas familiares, atención médica, pensiones y acompañamiento frente al desempleo.** Los productos financieros, como los microcréditos, no son un sustituto de la asistencia social, y solo pueden ser exitosos cuando se combinan con políticas de bienestar integral.<sup>63</sup>

### Desafío 04:

#### Falta de estandarización

En términos de iniciativas externas, **un desafío importante es la falta de estandarización entre las organizaciones en definiciones, taxonomía y procedimientos operativos.** Por ejemplo, muchos bancos tienen diferentes definiciones de “empresas lideradas por mujeres”, lo que puede obstaculizar las oportunidades para que las instituciones trabajen colectivamente en el desarrollo de productos y servicios externos innovadores. Si bien las diferentes definiciones pueden ajustarse a los distintos propósitos o bases de clientes de los bancos, la adaptación de programas y el intercambio de conocimientos pueden volverse complicados.

### Recomendación 04:

#### Estandarización de Métricas, Indicadores y KPI

Se recomienda que el Protocolo y sus miembros participantes faciliten la estandarización de definiciones y métricas relacionadas con programas e iniciativas con enfoque de género, y que integren prácticas sólidas de recolección de datos, monitoreo y taxonomías uniformes:

- Definiciones operativas estandarizadas
- Pautas estándar para establecer métricas de rendimiento y KPI
- Metas progresivas basadas en el tiempo y metas cuantificables para la inclusión.

**Estas métricas estandarizadas deberían establecer el género como punto de referencia para mejorar la comparabilidad entre instituciones y facilitar el intercambio de conocimientos y las mejores prácticas.** El Protocolo ya logró avances en este cometido, incluido el establecimiento de métricas recomendadas a mediano plazo sobre la inclusión de las mujeres en el personal, la junta directiva y los puestos ejecutivos.<sup>64</sup> Sin embargo, estas métricas también deben establecerse a nivel externo para recopilar datos confiables sobre el total de mujeres de la base de la clientela y los porcentajes de mujeres emprendedoras, propietarias de empresas y PyMEs, entre otros, todo ello con datos desagregados por sector. Además de las métricas estandarizadas, se debe desarrollar un plan sólido de adaptación e implementación para garantizar que se integren adecuadamente dentro de la organización. Esto puede facilitarse internamente o por medio del Protocolo.

Para garantizar la facilidad de implementación, particularmente entre los bancos que se encuentran en las fases iniciales de establecimiento de indicadores de género, debe haber un conjunto mínimo de métricas que se basen en los datos existentes.<sup>65</sup> Las métricas progresivas también pueden servir como objetivos para que los bancos alcancen y representen un estándar de oro en el progreso de la inclusión. A medida que las iniciativas se amplían y los programas de inclusión crecen en alcance e impacto, los bancos pueden entonces intentar adoptar métricas progresivas que impliquen procesos de recopilación de datos más completos. **Con métricas mínimas, los bancos pueden comenzar desde el mismo punto de partida y garantizar que el crecimiento y el progreso sean fácilmente comparables y compartidos entre las instituciones.**

El establecimiento de metas también es una acción importante, ya que establece puntos de referencia cuantificables para los objetivos de inclusión y fomenta políticas inclusivas proactivas y basadas en acciones. **La estandarización de estos objetivos por medio de acuerdos como el Protocolo, también puede servir para crear objetivos comunes y una mayor cooperación entre instituciones,** con métricas progresivas opcionales disponibles para aquellos bancos que alcancen los objetivos antes de lo previsto. En cuanto a datos externos, los objetivos podrían incluir llegar a un cierto porcentaje de mujeres propietarias de empresas, encuestas anuales de mujeres de sectores específicos sobre sus necesidades financieras o un número específico de capacitaciones de educación financiera por trimestre. De esta manera, el establecimiento de objetivos y métricas estandarizadas sirven para establecer una base cuantitativa y accionable mediante la cual los bancos pueden establecer y profundizar iniciativas de inclusión de género.

---

## Desafío 05:

### Taxonomía inconsistente

De manera similar, la falta de estandarización en todas las taxonomías probablemente sirva como una barrera para los bancos que buscan trabajar colectivamente en el desarrollo de iniciativas de diversidad a través de mecanismos de coordinación, como el Protocolo, ya que las diferentes taxonomías obstaculizan la capacidad de una organización para compartir y adoptar diversas políticas y programas.

## Recomendación 05:

### Taxonomía uniforme

La estandarización solo se puede lograr si existen definiciones concretas que describan lo que se está midiendo. La taxonomía, tal como lo reconocen todos los bancos entrevistados, es la base para políticas efectivas de inclusión externa. **Definiciones uniformes, concretas y medibles, como la de empresas lideradas por mujeres, permiten que los bancos lleguen a estas poblaciones e identifiquen mejor las brechas en la inclusión financiera.** El Protocolo ya ha establecido directrices para definir una empresa liderada por mujeres, según lo establecido por la Comisión de Género, Diversidad e Inclusión, como se menciona en la sección V. Algunos bancos ya han comenzado a adoptar esta definición como estándar mínimo, mientras que otros han ampliado estas directrices para agregar más matices y orientaciones adicionales.

**A medida que la inclusión financiera evoluciona y progresa dentro de cada institución financiera, la taxonomía debe expandirse para incluir otras medidas internas y externas.** Estas podrían abarcar definiciones que consideren la interseccionalidad, como la discapacidad, alineadas con el enfoque temático anual del Protocolo para 2023, establecer una definición estándar de inclusión financiera o profundizar las comprensiones comunes de la inclusión de género en todas las funciones y sectores organizacionales.

## Desafío 06:

### Escasez de datos de género

Muchos de los bancos entrevistados carecen de datos desglosados por género, que son esenciales para identificar y dar cuenta de las necesidades específicas de las trabajadoras y clientas, y para diseñar productos y servicios específicos que atiendan las necesidades específicas de las mujeres.

## Recomendación 06:

Paralelamente al desarrollo de métricas, **es esencial que los bancos comiencen a recopilar datos desglosados por género, tanto interna como externamente.** El desarrollo de sistemas sólidos de recopilación y monitoreo de datos de género para iniciativas de inclusión, acompañado de cronogramas para integrar estos datos dentro de sus sistemas existentes, es la clave para la creación y sostenibilidad de programas de inclusión robustos. La recopilación de datos externos debe incluir el género desde el principio de la formación de relaciones con las y los clientes y debe tenerse en cuenta en la evaluación de los clientes y las recomendaciones asociadas a productos y servicios financieros.

Como parte de **los procesos progresivos de recopilación de datos, los bancos también deben integrar consideraciones interseccionales en los datos y la programación a medida que amplían e institucionalizan las iniciativas de inclusión de género.** Esta expansión considerará cómo las diferentes identidades podrían impactar de manera diferente a las mujeres como clientas, empresarias y propietarias de negocios y cómo esto podría crear más obstáculos a la inclusión financiera. Las consideraciones diferirán según el contexto específico del país, el alcance geográfico



del banco y el contexto local en relación con los grupos excluidos de los sistemas bancarios tradicionales. Las métricas sugeridas podrían incluir a poblaciones con discapacidad, acceso rural-urbano, comunidades LGBTQI+, pueblos indígenas, personas mayores y origen étnico u nacional. Estos factores y otros podrían crear desafíos adicionales para la inclusión financiera además del género.

Además, **los datos deben ser monitoreados y evaluados de manera efectiva a intervalos regulares para evaluar el grado, alcance e impacto de la implementación de los programas.** Los bancos que ya tienen sistemas de seguimiento y paneles de control para visualizar y agregar datos deben asegurarse que estos se actualicen regularmente y que los datos mostrados sean precisos y confiables. Los bancos que carecen de estos sistemas internos de seguimiento de datos deberían crear una base de datos o un sistema de monitoreo que permita hacer un seguimiento fácil para cada indicador de género e inclusión financiera. También debe haber una planificación técnica basada en el tiempo para integrar los datos de género en los sistemas operativos existentes del banco, para evitar la duplicación y promover la integración de estos datos en todos los niveles y funciones de la institución.

Para garantizar la máxima transparencia y rendición de cuentas en el monitoreo de datos, **se deben implementar evaluaciones o auditorías de terceros y garantizar así una supervisión efectiva, evaluando el verdadero alcance del progreso de estas iniciativas.** El Protocolo puede desempeñar un rol fundamental a la hora de facilitar asociaciones con auditores externos, así como proporcionar directrices para las mejores prácticas en políticas internas de seguimiento de datos.

## Desafío 07:

### Movilización de recursos, priorización y capacidad

Un desafío adicional identificado por los bancos y las instituciones entrevistadas fue la **limitación en el alcance, desarrollo e implementación de políticas de inclusión, principalmente debido a restricciones de recursos y capacidad organizacional.** Los equipos y departamentos que sirven como nexo entre un banco y el Protocolo a menudo cuentan con un personal, financiamiento y recursos limitados. Muchos bancos mencionaron la capacidad limitada del personal y los compromisos de tiempo como obstáculos para involucrarse más plenamente con el Protocolo, su marco y sus directrices. Además, el Protocolo, siendo una iniciativa voluntaria, cuenta con una sola coordinadora independiente y con dedicación full time. Todo esto limita el alcance y ambición del Protocolo, así como también la capacidad de desarrollo e implementación de cada una de los miembros.

## Recomendación 07:

### Recomendaciones para el Protocolo

El Protocolo y sus integrantes tienen aún espacio de mejora para fortalecer la eficiencia y la colaboración. El Protocolo desempeña un papel crucial en la coordinación, el desarrollo de redes y el intercambio de conocimientos entre los miembros participantes. El aspecto de mayor impacto del Protocolo es la creación de un entorno de colaboración e intercambio entre competidores, generando esto crecimiento y progreso entre sus miembros y, en última instancia, cambios sociales positivos y significativos

**La colaboración debe seguir siendo una prioridad para el Protocolo mientras busca ampliar sus áreas de trabajo y agregar más integrantes.** Además, muchos representantes bancarios citaron la oportunidad de establecer contactos con otras mujeres ejecutivas y expertas de DEI como una oportunidad única dentro de la industria. El Protocolo también debería aprovechar este impulso y crear redes en diferentes países de la región, expandiendo la red más allá de Argentina para incorporar las mejores prácticas de toda América Latina.

Además, varias representantes bancarias mencionaron el hecho de establecer contactos con otras mujeres ejecutivas y expertas en DEI como una oportunidad única dentro de la industria. En este sentido, el Protocolo debería aprovechar este impulso y crear redes en diferentes países de la región, expandiendo la colaboración más allá de Argentina y poder incorporar así las mejores prácticas de toda América Latina. A su vez, el Protocolo debe continuar con el desarrollo de indicadores, métricas y taxonomías mínimas que los miembros participantes puedan adoptar a medida que avanzan en iniciativas de sostenibilidad e inclusión financiera. También debería analizar y actualizar estos indicadores periódicamente para garantizar la adaptabilidad y la resiliencia frente a los desafíos sociales nuevos y en evolución. Finalmente, el Protocolo debe promover una mayor transparencia y rendición de cuentas mediante la publicación de datos y estadísticas disponibles de los integrantes (respetando el anonimato cuando sea necesario), como un medio para mantener a los participantes informados sobre el progreso de sus pares en todas las métricas.

**El Protocolo debe animar a todos sus integrantes para que adopten las recomendaciones de la Comisión de Género, Diversidad e Inclusión en sus operaciones, no solo a aquellos bancos que participan en el grupo de trabajo.** Un pilar clave de la sostenibilidad es la inclusión de género, y dicha consideración debe reflejarse en todos los aspectos del Protocolo, incluso en los bancos que podrían dar más prioridad a la sostenibilidad medioambiental que a la diversidad de género.

**El Protocolo también debe alentar la integración de iniciativas de género y diversidad en la gobernanza general de la organización a través de su Mesa de Sostenibilidad.** Asimismo, debe adoptar una perspectiva de género en sus iniciativas de sostenibilidad y medioambientales, particularmente en las estrategias para institucionalizar políticas de sostenibilidad y en el análisis de riesgos ambientales y sociales. Esto no solo institucionalizará aún más la inclusión de género dentro de los miembros, sino que también fortalecerá el mandato del Protocolo y su relevancia tanto en Argentina como a nivel internacional.

**El Protocolo también debe fomentar el reconocimiento positivo y la valorización de los avances realizados por muchos bancos en la inclusión financiera. Los bancos deben ser informados y alentados a postularse a certificaciones o premios internacionales de sostenibilidad e inclusión.** Los bancos deben ser informados y alentados a postularse para certificaciones o premios internacionales de sostenibilidad e inclusión, como el Sello de Igualdad de Género del PNUD o la Certificación EDGE. Esto proporcionará una justificación institucional adicional para impulsar la inclusión financiera y demostrará que estas organizaciones están a la vanguardia de la industria. Además, promoverá la participación en el Protocolo al vincularlo con reconocimientos y premios internacionales. Entre las instituciones adicionales podrían incluirse FinTechs y otras plataformas de banca digital y una red de membresía ampliada para aumentar la participación en toda la región. En cuanto a la membresía, **el Protocolo debe buscar la adhesión de diversas instituciones financieras para ampliar perspectivas y expandir las posibilidades de inclusión financiera a través de estructuras organizacionales diversas.** Entre las instituciones adicionales podrían incluirse FinTechs y otras plataformas de banca digital, y una red de membresía ampliada podría aumentar la participación en toda la región. Esto incrementará significativamente el potencial de colaboración y

creará nuevas oportunidades de innovación, al tiempo que buscará incluir a mujeres en toda su diversidad dentro del sector bancario y financiero.

Finalmente, **el propio Protocolo requiere un financiamiento más robusto, más recursos, y personal y coordinaciones dedicadas para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.** El financiamiento para el Protocolo es limitado, y la falta de recursos constituye un desafío importante para su capacidad de ampliar sus estrategias y líneas de acción, crear más grupos de trabajo y desarrollar recomendaciones más sólidas. Se recomienda que el Protocolo busque oportunidades de financiamiento adicionales, ya sea a través de contribuciones de sus integrantes o testigos honorables, o mediante mecanismos de financiamiento sostenibles a través de asociaciones y alianzas con organizaciones internacionales y entidades sin fines de lucro.

En este momento, el financiamiento solo permite la contratación de una coordinación que opera en los 4 grupos de trabajo y estrategias, lo que limita tanto la participación como la supervisión. El equipo de investigación recomienda que **se expandan las capacidades de personal del Protocolo junto con un mecanismo de financiamiento más robusto, de modo que se pueda aumentar el impacto de cada grupo de trabajo, mejorar la colaboración y la coordinación entre los miembros, fomentar la integración estratégica y facilitar redes locales, regionales e internacionales.**

En la actualidad, la Coordinación del Protocolo es el único puesto formal y remunerado.



# VII. Conclusión

---

# Conclusión

La diversidad de género ha sido y sigue siendo un desafío constante para las organizaciones en diversas regiones, países y sectores. Aunque las corporaciones han logrado avances notables, las organizaciones deben seguir promoviendo proactivamente sus programas de diversidad y gestionarlos como una prioridad real. Las investigaciones a nivel global demuestran los importantes beneficios que se generan para las empresas, las comunidades y la sociedad cuando se abordan las necesidades de las mujeres y se desbloquea su capacidad productiva. **Abordar y tener en cuenta todos los desafíos —externos e internos, así como individuales y estructurales— es crucial para facilitar un mayor cambio dentro de las instituciones financieras y garantizar que el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad en el sector financiero sean impulsados por quienes han sido históricamente excluidas, es decir, las mujeres.**

Iniciativas como el Protocolo de Finanzas Sostenibles aceleran dichas transformaciones al fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, convierten a los competidores en colaboradores y crean nuevas oportunidades para la participación de las mujeres. El objetivo de este informe es proporcionar soluciones viables a los miembros del Protocolo, actuales y futuros, para cerrar la brecha entre las mujeres empresarias y la industria financiera a través de soluciones dinámicas y flexibles adaptadas a las cambiantes circunstancias económicas y sociales.

A pesar de las barreras para la inclusión financiera de las mujeres identificadas en este informe —como las crisis económicas frecuentes, las normas de género arraigadas, las cargas de cuidado, las brechas salariales, el acceso limitado a recursos financieros y la falta de mujeres en puestos de liderazgo—, ha habido avances significativos en el sector financiero de Argentina. Estos avances han sido catalizados por acuerdos como el Protocolo, que impulsan a las organizaciones financieras a reconsiderar cómo priorizan a las mujeres dentro de sus estructuras. Desde políticas de flexibilidad laboral hasta programas de mentoría y desarrollo de carrera, y políticas de bienestar social, estas instituciones están tomando medidas para garantizar que las mujeres tengan el apoyo y los recursos necesarios para asegurar la longevidad de sus carreras y la igualdad de oportunidades dentro de la organización. El desarrollo de productos financieros y no financieros destinados a mujeres, así como la definición de taxonomías, garantiza que las organizaciones financieras aborden las barreras que han impedido la participación plena de las mujeres emprendedoras y otros grupos vulnerables.

**Aunque el progreso es prometedor, este informe identifica áreas de mejora y formas en las que el Protocolo puede capitalizar aún más estos avances.** Los desafíos internos en el desarrollo de liderazgo pueden abordarse fortaleciendo las iniciativas recientes de formación profesional, asegurando la mentoría a lo largo de toda la trayectoria profesional y mejorando la gobernanza. Los desafíos presentados por las crisis económicas persistentes deben ser afrontados integrando a las mujeres como un medio para garantizar la estabilidad económica, la recuperación y la resiliencia, mediante la oferta de productos y servicios holísticos respaldados por datos cuantitativos, definiciones y procedimientos estandarizados, y métricas medibles para captar el crecimiento y el impacto.

Finalmente, reconociendo el alcance y el potencial transformador del Protocolo de Finanzas Sostenibles, **este informe subraya la necesidad de fortalecer los recursos y el financiamiento tanto de las entidades financieras como de los vehículos que impulsan la inclusión de género.** Abordar estos desafíos de manera proactiva garantizará que el sector financiero en Argentina, y en el mundo en general, siga capitalizando los beneficios que trae consigo la inclusión de las mujeres.

En resumen, esta investigación destaca la necesidad de que las instituciones financieras implementen no solo productos y servicios financieros inclusivos, sino también políticas, programas e iniciativas que desafíen y transformen las relaciones de poder desiguales existentes. La inclusión financiera es tanto un catalizador como un indicador de la igualdad de género. El equipo de investigación considera que las mejores prácticas y recomendaciones descritas en este reporte son aplicables no solo al sector bancario y financiero, sino también a organizaciones sin fines de lucro, organismos gubernamentales y organizaciones internacionales de diversos sectores. Este documento es un llamado global a la acción que abarca una variedad de sectores y organizaciones, promoviendo acciones sostenibles para la inclusión de personas de todos los géneros en sus roles de líderes, trabajadores, clientes, emprendedores y agentes de cambio.

El equipo de investigación de SIPA - Columbia University, se siente honrado y agradecido de poder contribuir a este proyecto de Pro Mujer, así como también de colaborar con los esfuerzos continuos de los bancos de Argentina por promover una cultura de igualdad en la industria financiera del país.





# Apéndice

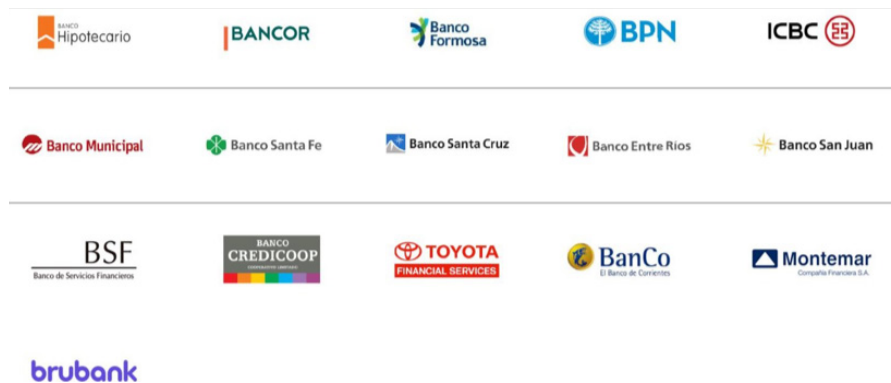
# Apéndice

## Apéndice I. Integrantes del Protocolo de Finanzas Sostenibles de la Industria Bancaria en Argentina

### Entidades fundadoras



### Entidades adherentes



### Testigos honorables

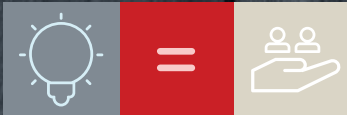


### Entidades promotoras



Fuente: Gráfico adoptado de Miembros. (s.f.). Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. <https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/>





# Notas finales



## Notas finales

1. En este informe, “mujeres” incluye a aquellas que se identifican o perciben como mujeres cisgénero. No se realizó ningún estudio desglosado para mujeres transgénero y, por lo tanto, este estudio reconoce las limitaciones del marco binario de género.
2. Women’s World Banking. (30 de junio de 2023). From Exclusion to Empowerment: The Meaning of Financial Inclusion. <https://www.womensworldbanking.org/insights/from-exclusion-to-empowerment-the-meaning-of-financial-inclusion/>
3. Silverstein, M. J. y Sayre, K. (2009). The Female Economy. Revisión empresarial de Harvard. <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>
4. Todos los datos adquiridos a través de entrevistas para este informe se han agregado para proteger a las personas anonimato y confidencialidad de la institución financiera.
5. McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins. How Inclusion Matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
6. BID Invierte. (Dakota del Norte.). Gender, Diversity, and Inclusion. <https://www.idbinvest.org/en/solutions/gender>
7. Ibídem.
8. El Banco Mundial. (2022). GDP per Capita Growth (Annual %) - Argentina. Datos abiertos del Banco Mundial. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?locations=AR>
9. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Últimos indicadores disponibles. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-QuienesSomosEsp>
10. El Banco Mundial. (2024). Inflation, GDP Deflator (Annual %) - Argentina. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=AR>
11. Foro Economico Mundial. (2023). Global Gender Gap Report. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)
12. El Banco Mundial. (2022). Argentina. Portal de datos de género. <https://genderdata.worldbank.org/countries/argentina/>
13. Ibídem.
14. Edelman, K., Downey, E., Bachman, H., Gupta, A., Mandal, D. y Dey, P. (2024). Women in the Boardroom: A Global Perspective. Perspectivas de Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>
15. Ibídem.
16. Foro Economico Mundial. (2023). Global Gender Gap Report. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)
17. Ibídem.
18. ONU Mujeres. (2022). Policy Brief: Public Procurement with a Gender Perspective. [https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2022-05/EN%20BriefComprasPublicasPerspectivaGenero\\_10MAY2022\\_Ingl%C3%A9s.pdf](https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2022-05/EN%20BriefComprasPublicasPerspectivaGenero_10MAY2022_Ingl%C3%A9s.pdf)
19. Green Finance LAC. (n.d.). Estudio sobre género y acceso al financiamiento empresarial en Argentina. <https://greenfinancelac.org/resources/publications/study-on-gender-and-access-to-finanzas-empresariales-en-argentina/>
20. BID Invierte. (Dakota del Norte.). Gender, Diversity, and Inclusion. <https://www.idbinvest.org/en/solutions/gender>
21. Ministerio de Economía Argentina. (Dakota del Norte.). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020—2023. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif\\_2020-23\\_vf\\_011220\\_con\\_prologo\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf)
22. Tojeiro, Carol. (2018). The Key to Unlocking Argentina’s Economic Potential? Women’s Inclusion in the Labor Force. Revisión de la política de Cornell.

<https://www.cornellpolicyreview.com/argentinas-potencial-económico-inclusión-laboral-de-las-mujeres/?pdf=4184>

**23.** Ibídem.

**24.** Ibídem.

**25.** Angloinfo. (n.d.) Argentina.

<https://www.angloinfo.com/how-to/argentina/healthcare/pregnancy-nacimiento/licencia-de-maternidad>; Argentina.gob.ar. (26 de mayo de 2017). Licencias.

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/licencias>; Consulte el

Apéndice II para obtener más detalles.

**26.** Estrategia CPO. (2023). The Rise of Staff Attrition.

<https://cpostrategy.media/blog/2023/04/14/the-rise-and-rise-of-staff-attrition/#:~:text=Global%20annualised%20employee%20attrition%20trend&text=In%202021%2C%20staff%20desgaste%20promediado,con%20a%20rate%20of%2026%25>

**27.** Inicio. (n.d.). Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina.

<https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/>

**28.** BID Invest. (n.d.). Gender, Diversity, and Inclusion.

<https://www.idbinvest.org/en/solutions/gender>

**29.** ECLAC. (n.d.) Economic Autonomy. <https://oig.cepal.org/en/autonomies/economic-autonomy>

**30.** IFC. (n.d.) Gender Equality and Economic Inclusion. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/gender>

**31.** El Banco Mundial. (Dakota del Norte.). World Bank Gender Data Portal.

<https://genderdata.worldbank.org/>

**32.** Organización Internacional del Trabajo. (nd.). Subdivisión de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI)

<https://www.ilo.org/gender/lang--en/index.htm>

**33.** Monteverdi, D. y Ray, M. (2023). Gender Finance Booklet: Financial Centres for Sustainability Network 2023. PNUD. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-12/booklet-gender-finance-2023-en.pdf>

**34.** González, M.J. (2022). Women's Financial Inclusion: Keys to a Transformative Post-COVID-19 Economic Recovery in Latin America and the Caribbean. ONU Mujeres.

[https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/ENG\\_Brief\\_Inclusion\\_Financiera\\_18JUL22%201\\_Maria%20Jesus%20Gonzalez.pdf](https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/ENG_Brief_Inclusion_Financiera_18JUL22%201_Maria%20Jesus%20Gonzalez.pdf)

**35.** UNEP FI. (n.d.). Incorporar consideraciones de igualdad de género en las prácticas bancarias. Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

<https://www.unepfi.org/social-issues/gender/>

**36.** Principios de empoderamiento de las mujeres. (Dakota del Norte.). About WEPs.

<https://www.weps.org/about>

**37.** UNDP. (n.d.). The Gender Equality Seal: A Certification Programme for Public and Private Enterprises supported by UNDP.

<https://www.undp.org/publications/gender-equality-seal-certification-programme-public-and-private-enterprises-supported-undp>

**38.** Certificación BORDE. (2023, 25 de agosto). DEI Certification Requirements. <https://www.edge-cert.org/dei-certification/>

**39.** Protocolo de Finanzas Sostenibles de la Industria Bancaria en Argentina. (n.d.). <https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/wp-content/uploads/2023/12/FirmaProtocoloFinanzasSosteniblesArgentina.pdf>

**40.** Para obtener una lista completa de los miembros del Protocolo y testigos honorables, consulte el Apéndice I.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

**41.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera.

[https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/wp-](https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/wp-content/uploads/2023/12/Guia-Recomendaciones-Perspectiva-Genero-Industria-Financiera.pdf)

[content/uploads/2023/12/Guia-Recomendaciones-Perspectiva-Genero-Industria-Financiera.pdf](https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/wp-content/uploads/2023/12/Guia-Recomendaciones-Perspectiva-Genero-Industria-Financiera.pdf)

**42.** Grandi, N. (2022, 13 de mayo). Argentina: Companies with More than 100 Employees Must Have Onsite Child Care Centers. SHRM. [https://www.shrm.org/topics-tools/news/argentina-companies-100-employees-must-onsite-child-care-](https://www.shrm.org/topics-tools/news/argentina-companies-100-employees-must-onsite-child-care-centros#:~:text=144%2F2022%2C%20what%20regulated%20Section,and%203%20years%20of%20age)

**43.** Naciones Unidas. (1979). Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>; United Nations. (1989). Convention on the Rights of the Child.

<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>; International Labour Organisation Convention. (1981). No. 156 Convention concerning Equal Opportunities and Equal Treatment for Men and Women Workers: Workers with Family Responsibilities. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/genericdocument/wcms_114192.pdf)

[gender/documents/genericdocument/wcms\\_114192.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/genericdocument/wcms_114192.pdf)

**44.** Organización Internacional del Trabajo. (Dakota del Norte.). National Labour Law Profile: Republic of Argentina. [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158890/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158890/lang--en/index.htm)

**45.** Stile, E. M., y Forchiassin, M. P. (2023, 21 de septiembre). One Year Later: Argentina's Regulation on Employers' Obligation to Provide Nurseries and Day Care Centres for Children of their Personnel. International Bar Association. <https://www.ibanet.org/argentina-regulation-employer-childcare-obligations>

**46.** Organización Internacional del Trabajo. (Dakota del Norte.). National Labour Law Profile: Republic of Argentina. [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158890/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158890/lang--en/index.htm)

**47.** Ibídem.

**48.** Unicef. (2018). 10 Ways Companies Can be More Family-Friendly. <https://www.unicef.org/early-childhood-development/10-ways-companies-can-be-more-family-friendly>

**49.** Organización Internacional del Trabajo. (Dakota del Norte.). National Labour Law Profile: Republic of Argentina. [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158890/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158890/lang--en/index.htm)

**50.** Baker McKenzie. (2021). Luchando contra la violencia doméstica: Iniciativa Pro Bono, América Latina y el Caribe. Panadero McKenzie. [https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/-/media/fighting-domestic-violence/reports/reports/2021\\_fdv\\_argentina.pdf?sc\\_lang=es#:~:text=Aplicable%20law%20prohibits%20and%20punishes%20gender%2Dbased%20violence.&text=National%20Law%2026.885%2C%20what%20includes,formulario%20of%20violence%20contra%20mujeres.&text=National%20Ley%20027.234%20promueve%20gender,y%20prohibiendo%20of%20gender%20violence.&text=psicológico%20abuse%20by%20one%20of%20the%20members%20of%20the%20family%20group](https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/-/media/fighting-domestic-violence/reports/reports/2021_fdv_argentina.pdf?sc_lang=es#:~:text=Aplicable%20law%20prohibits%20and%20punishes%20gender%2Dbased%20violence.&text=National%20Law%2026.885%2C%20what%20includes,formulario%20of%20violence%20contra%20mujeres.&text=National%20Ley%20027.234%20promueve%20gender,y%20prohibiendo%20of%20gender%20violence.&text=psicológico%20abuse%20by%20one%20of%20the%20members%20of%20the%20family%20group)

**51.** Rodríguez Ferrand, G. (2020) Argentina: Law on Protection of Women Amended to Include Provisions on Political Violence. Library of Congress, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2020-02-26/argentina-law-on-protection-of-women-amended-to-include-provisions-on-political-violence/>

**52.** Pispira, J., Cevalco, J. y Silva, ML. (2022). Violencia de Género en América Latina (Ecuador y Argentina): Estado actual y desafíos en el desarrollo de materiales psicoeducativos. Discover Psychology, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-022-00060-4>

**53.** Nguyen, J., Bottorff, C. y Sember, B. (2023, 1 de agosto). What is Pay Equity and Why is it Important? Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/pay-equity/#:~:text=Pay%20equity%20is%20the%20legal,jobs%20should%20receive%20equal%20pay>

**53.** Nguyen, J., Bottorff, C. y Sember, B. (2023, 1 de agosto). What is Pay Equity and Why is it Important? Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/pay-equity/#:~:text=Pay%20equity%20is%20the%20legal,jobs%20should%20receive%20equal%20pay>

- 54.** L&E Global. (2024, 14 de febrero). Pay Equity Laws & Requirements in Argentina. <https://leglobal.law/countries/argentina/employment-law/employment-law-overview-argentina/05-pay-equity-laws/>
- 55.** OCDE Igualdad de Género. (2022, marzo). Pay Transparency. <https://www.oecd.org/gender/data/pay-transparency.html>
- 56.** Cotton, C. (2023, 25 de octubre). Pay Fairness & Pay Reporting: Factsheets. CIPD. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pay-fairness-reporting-factsheet/#:~:text=excessive%20executive%20pay,-,What%20is%20pay%20reporting%3F,the%20rest%20of%20their%20workforce>
- 57.** El Banco Mundial. (2021). The Global Findex Database 2021. <https://globalfindex.worldbank.org/>
- 58.** Better than Cash Alliance, Women's World Banking, the World Bank Group. (2020). Avanzando en la inclusión financiera digital de las mujeres. Alianza Global del G20 para la Inclusión Financiera. [https://www.gpfi.org/sites/gpfi/files/sites/default/files/saudig20\\_women.pdf](https://www.gpfi.org/sites/gpfi/files/sites/default/files/saudig20_women.pdf)
- 59.** García-Alonso, J., Krentz, M., Brooks Taplett, F., Tracey, C. y Tsusaka, M. (2017). Getting the Most from Your Diversity Dollars. The Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-behavior-culture-getting-the-most-from-diversity-dollars>
- 60.** Ibídem.
- 61.** Zotova, P., Georgia, C., Fallon, N. y Zharkova, A. (2024). Striving for Balance: Women in Finance. Deloitte Reino Unido. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-striving-for-balance-women-in-finance.pdf>
- 62.** Deloitte. (2013). Developing an Effective Governance Operating Model. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/developing-effective-governance-operating-model.html>
- 63.** Dulhunty, A. (2021). The Microcredit Continuum: From 'Smart Economics' to Holistic Programming. *Journal of International Development*, 34(6), 1213-1226. <https://doi.org/10.1002/jid.3625>
- 64.** Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina. (2021). Guía de Recomendaciones Sobre Perspectiva de Género en la Industria Financiera. <https://www.protocolofinanzassostenibles.com.ar/wp-content/uploads/2023/12/Guia-Recomendaciones-Perspectiva-Genero-Industria-Financiera.pdf>
- 65.** Ibídem.

\*\*\*Descargo de responsabilidad sobre el uso de IA: A lo largo de este proyecto, el equipo de investigación utilizó Notta AI durante las entrevistas in situ para transcribir los textos de las entrevistas y traducir los textos transcritos del español al inglés\*\*\*

**GENDER  
KNOWLEDGE  
LAB**



pro mujer



COLUMBIA | SIPA  
School of International and Public Affairs