

PARTICIPACIÓN FEMENINA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

Mujeres en las estructuras de la Administración Pública a través de distintos enfoques teóricos desde las políticas públicas”

Por LUIS ANGEL DI NUCCI

“Los gobiernos locales como garantes de la igualdad de oportunidades entre géneros”

1- INTRODUCCIÓN

El análisis situacional de las mujeres en la administración pública atraviesa por varias cuestiones vinculadas con los problemas de agenda, los contextos históricos, las políticas públicas estatales y los diferentes aspectos de su participación. En particular, el papel que desempeñan las políticas públicas es el más cercano y categórico en este aspecto, pues ellas son determinadas por los tomadores de decisiones gubernamentales, quienes maniobran acordes a ordenamientos, programaciones y estructuras diversas que pueden intervenir (o no) en la limitación contextual de la mujer en el sector estatal.

Los análisis propuestos han sido conducidos por varias cuestiones preceptivas y prácticas que preguntan: cual es el real grado de participación de la mujer en la administración pública?; hay verdaderas políticas públicas que contemplen la situación de la mujer en el sector estatal?; cuales son los parámetros que inciden en sus progresos dentro de ella?; que variables corresponderían operarse para optimizar la posición femenina en la administración? Para responder a los

interrogantes he centrado esta monografía en enfoques teóricos (organizacional, cultural, gerencial, político, económico e interrelacional) cada uno de ellos con su correspondiente involucramiento definido hacia alguna disciplina y con una mirada ahocada a la problemática que implica la búsqueda alternativa de soluciones o estrategias para realizar los logros propuestos. El encasillamiento de ciertos conceptos teóricos tropieza con dificultades porque el sentido de pertenencia a un enfoque no es determinístico y lógicamente las consideraciones no son únicas ni taxativas pero si orientativas del pensamiento de los investigadores nominados, pero todos están unidos por un gran eje transversal: el género.

Se esbozan las posturas de diferentes autores -pertenecientes a este Seminario como también otros de seminarios anteriores- que conservan una relación directa con exploraciones de exclusión y discriminación femenina dentro de este sector e incluso directamente con aquellas políticas públicas, muy segregacionistas y perjudiciales, del transcurrir en el tiempo sin actuar, del “no hacer”. Finalmente, luego de la sinopsis conceptual, se bosquejan -en base a estos marcos referenciales- las “ideas fuerza” de cada enfoque que posibilitan visualizar las actuaciones para mejorar el posicionamiento femenino en las políticas públicas destinadas al sector estatal.

2- POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR PUBLICO

Permítanme primero el tomar un juego de palabras que considero trascendental para marcar una diferencia: No toda política pública está destinada al sector público, aunque la administración pública es fruto de la determinación de políticas públicas adoptadas por el tomador de decisión gubernamental. Las políticas públicas son “...procesos por los cuales son elaborados e implementados programas de acción pública, es

decir dispositivos político-administrativos coordinados en torno a objetivos explícitos...”¹ (Guzmán Virginia, 2003) pero no son limitados ni necesariamente orientados distintivamente para el sector público. Políticas de reproducción sexual o de seguridad nacional y ciudadana, son orientadas hacia la sociedad siendo el sector público uno de los agentes encargados de llevarlas adelante pero no están rigurosamente encauzadas a él; mientras que las políticas dirigidas a producir reformas estructurales en una unidad de organización, o la fusión, eliminación o creación de nuevas áreas dentro del Estado, por ejemplo, son concretamente destinadas al interior de la administración pública.

Realizada esta salvedad la trilogía: decisor público-políticas públicas-administración pública se encuentra en permanente interacción. El paradigma de una administración automática que responde íntegramente a la decisión del poder político establece el eje central del modelo tradicional de administración pública del que se deducen sus clásicas características burocráticas, formales, estructurales y piramidales. El posicionamiento organizacional de los funcionarios y la asignación de valores asociados con ecuanimidad, rectitud y probidad que se le adjudican, son fruto de la separación teórica entre política y administración, aunque en la práctica esta disociación no se produce indudablemente. Por este motivo quienes están al frente de unidades organizacionales en puestos de carrera –y por ende todos sus empleados– siguen los lineamientos directrices del político de turno implementando las políticas que ellos les establecen.

Por eso la nueva administración pública debe tener una serie de valores en los cuales esta no sea sólo el brazo ejecutor de la decisión política sino que pueda reorientar sus actividades tendientes al logro de

¹ Guzmán Virginia (2003): Unidad 1, Seminario del Programa Regional de Políticas Públicas, PRIGEPP, Buenos Aires

una mayor autonomía, donde puedan transformarse en acciones concretas las ideas y experiencias de años de funcionarios de carrera y personal de planta, donde se reoriente la cultura organizacional a obtener mejor calidad en los servicios prestados, donde se regule la ética pública como instrumento de control de la burocracia estatal y donde se contemplen -dentro de otras cosas- la problemática del personal femenino en el sector público. Para ello se necesita la adopción de políticas públicas orientadas hacia a lo intrínseco de la administración que cambien la visión tradicional de quienes se hacen cargo del poder político.

3- DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y SUS ENFOQUES

La administración pública es el lugar donde con frecuencia hay una variedad de combinaciones donde se confunden “políticas públicas” con “poder político o partidista”; donde se mezcla la “administración pública” con “función política”; donde el administrador público hace políticas públicas a su entender, porque no están definidas o porque tiene su propia agenda; donde el político administra con sentido de “política partidista” y no de política pública y eficiencia administrativa. Todos estos conceptos se entrelazan y tienen como verdaderos protagonistas a miles empleados que llevan adelante las políticas -aunque no sean sus beneficiarios directos- dentro de la administración estatal.

La gestión pública tiene como objetivo administrar de manera eficiente todo lo concerniente a lo público; es decir, al gasto público, a los proyectos, planes y programas de un gobierno y es gerenciada por los agentes públicos que procuran lograr su desarrollo personal y profesional a través de ella. “Ideológicamente la Administración Pública es un lugar privilegiado para revisar un conjunto de concepciones que relacionan a la mujer con el poder y su incidencia con el sistema decisional, verdadera

columna vertebral de la Administración Pública y del cual se sabe muy poco". Se afronta en particular la exploración del progreso de la posición que ocupa la mujer en el sector público indicándola ordenadamente desde seis enfoques teóricos: organizacional, cultural, gerencial, político, económico e interrelacional, los que acarrearán sus respuestas respectivas dentro del marco conceptual netamente definido.

La organización, lugar donde se desarrolla específicamente la labor diaria debe integrar una capacidad de auto-examen con una viable lógica de género (más allá del sesgo masculino) y reconocer providencias necesarias para conseguir la calidad total de su desempeño. Dentro de este enfoque la óptica cultural, por un lado, considera al cuerpo sexuado femenino como parte íntegra que debe sufrir los avatares de la discriminación manifiesta o no por la sola condición de tal; y, por otro lado, en los puestos gerenciales se ha visto una forma de resolver impedimentos trabas y tensiones organizativas asignadas por el estatuto público, a la par que le suministra la suficiente autonomía de actuación aunque las limitaciones para el acceso y la remuneración de las mujeres en esos puestos no sea la misma que para los hombres.

La inserción en el quehacer político valida las luchas por lograr cambios en la cultura arbitraria que atribuye un punto de vista condicionado y verticalista de la política dominada por los hombres. El análisis económico está relacionado con el político que lo condiciona y determina y muestra las implicaciones de género tanto en el desarrollo de sus actividades económicas como en el impacto que sobre ellas tienen las políticas económicas dentro de la administración, de manera substancial en materia salarial.

La interrelación entre el Estado y la sociedad se ha modificado mucho por los significativos avances logrados en los últimos 20 años por

los movimientos femeninos en función de las respuestas favorables que se van obteniendo desde los sectores gubernamentales. Esos logros producen -sin lugar a dudas- la transformación de marcos institucionales, mas allá de cambios de racionalidad instrumental, pues involucran cambio de actores, de poder, de conocimiento, habilidades, competencia, modelos mentales y valorativos, así como de patrones de significación de la realidad. Para visualizar las posturas de varios autores respecto de estos enfoques teóricos, se han confeccionado cuadros ilustrativos con sus pensamientos, en los que se seleccionaron de manera uniforme cinco categorías de análisis: contexto, actores, influencia, limitantes y logros, que engloban y sintetizan sus ideas. Se observa que hay temáticas que pueden ser coincidentes entre si, y por ello abarcan mas de una categoría e incluso puede ocurrir que ciertos autores no hagan alusión a alguna de ellas. El marco teórico en general tiene un eje transversal que atraviesa tanto los enfoques como las categorías de cada uno y el centro de este análisis: el género.

4- ENFOQUE ORGANIZACIONAL

En este primer enfoque se analiza la perspectiva de las mujeres dentro de las jurisdicciones públicas en las que cumplen sus tareas, en donde los problemas que afrontan se relacionan con las propias características de la organización. Rosabeth Kanter sintetizó esas características mediante tres variables que comprenden la distribución de oportunidad, la distribución del poder y la composición social. La primera de ellas está ligada a las expectativas de progreso de un empleado dentro de su organización en lo concerniente a “tasas de ascenso, acceso a retos reconocidos dentro de la organización e incremento de habilidades y remuneraciones” (pag 246) ; la segunda “se refiere a la capacidad de un empleado para actuar eficazmente dentro de las restricciones de un sistema organizacional más amplio” (pag 247); y la tercera alude a la

proporción en que las personas están dentro de un organización, ya que en las organizaciones “hay símbolos, cualquiera sea la característica (sexo, etnia, raza, etc.) que convierte a la persona en un símbolo”² (Kanter Rosabeth, 1977:248)

Estas variables refieren a aquellas conductas y cualidades que definen a quienes poseen triunfos en las instituciones y la situación estructural que desafían, mas, la tradición organizacional seguramente las mujeres no representan los comportamientos de los empleados triunfadores, pues ellas están mas expuestas a posiciones de oportunidad bloqueada, a ser personas con menor poder y estar mas expuestas a situaciones simbólicas dentro de la administración.

La mujer en una organización pública -sea como fuerza de trabajo o como extensión de las bases de legalidad de una sociedad democrática- no es en ocasiones legitimada en sus actividades, aunque contribuye con cambios específicos a la enunciación de lo público y lo privado, colocando tirantez en el "orden natural" que expresara la cotidiana división social-sexual de las tareas. Incluso los climas organizacionales públicos no siempre son los más apropiados cómodos para desempeñarse, máxime cuando imponen restricciones. Las organizaciones se conforman con auténticos productos sociales y funcionan dentro del contexto de los valores sociales corrientes; los preconceptos y prejuicios sociales de género no están ausentes en el funcionamiento del aparato estatal.

En este marco conceptual “la igualdad es una idea romántica, si está en juego una promoción, el jefe siempre va a optar por un hombre.”³ (Totah, José. 1998.) posiblemente porque tiene prejuicios en contra de las

² Kanter Rosabeth (1977): “Men and Women of the Corporation”, Nueva York. Basic Books. Pag.246a 248

³ Totah, José (1998): Diario “El Cronista”. 05 de febrero de 1998

mujeres haciendo que sea mínima la participación de ellas en tareas de confianza, y nula en cargos políticos.⁴ (Silveira-Hermida-Nazarenko, 1990:24).

Fanelli expresa que en la Adm. Pública Nacional en igualdad de condiciones las mujeres, tienden en mayor proporción que los hombres a ocupar la base de la pirámide organizacional. Señala que la discriminación ocupacional por sexo se presenta al momento del ingreso y como consecuencia “el proceso de promoción parece estar menos influenciado por prácticas discriminatorias, siendo los mecanismos de asignación de tareas por sexo contribuyen a reproducir la discriminación ocupacional presente cuando las mujeres se incorporan al Estado”.⁵ (García de Fanelli, Ana. 1990:33). Coincidente con esta postura, Ruiz y Heller relatan que “se manifiesta una relativa discriminación en la inserción laboral de la mujer; para acceder a una determinada categoría o cargo, se le exige mayor antigüedad y/o instrucción que a los varones; cuanto más se asciende en la estructura organizacional, menor es el porcentaje de mujeres.”⁶ (Ruiz-Heller, 1985:144)

En el Cuadro N° 1 se muestran las principales relaciones del enfoque organizacional, en el que los problemas que atraviesan las mujeres son emanados de las situaciones estructurales en que se hallan siendo evidente que los cambios institucionales se cimientan en el compromiso y contribución del personal. La investigación organizacional es estudiada desde la sociología y se identifica frecuentemente por su

⁴ Silveira, Ines da; Hermida, Martha; Nazarenko, Natalia Presencia de la mujer en la administración pública (1990): Seminario Mujer y Poder en los Márgenes de la Democracia Uruguaya, Montevideo. - Fundación Friedrich Ebert. .

⁵ García de Fanelli, Ana (1990): El empleo femenino en el sector público nacional / García de Fanelli, Ana María...[et al] Buenos Aires : Centro de Estudios de Estado y Sociedad, 1990. - 79 p.. - (Documentos CEDES ; 33)

⁶ Ruiz, Susana E.; Heller, Lidia (1985): Dinámica del empleo femenino en la administración pública nacional /. - Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección General de Investigaciones, 1985. - 220 p.; 2 v.

insistencia en la naturaleza de las estructuras organizacionales⁷ (Silverman 1971).

Cuadro N° 1. Enfoque organizacional

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Unidad organizacional	públicas y privadas		No poder rendir cuenta de la acción estatal	desestatización de la política	César Cansino ⁸
		Sobre condiciones estructurales			Totah José
	Director o Jefe	-Distribución de oportunidad	Posible prejuicios contra mujeres Discriminación		García de Fanelli Ana
	-----	-Distribución de poder		Menor cantidad de mujeres en cargos mas altos	Ruiz Susana
	Empleados		Tensión por expectativas de progreso Actuación ineficaz	Mujeres no representan a empleados triunfadores	Heller Lidia Kanter Rosabeth

4.1- ENFOQUE CULTURAL

Se delinea aquí la problemática femenina que se aloja en las innatas y congénitas características de los individuos como factores determinantes de su comportamiento. Scalpi manifiesta que “es obvio que desde una visión reproductivista, la administración pública, juntamente con otras instituciones, define un ámbito donde se inoculan las ideas tradicionales reproductoras del sexismo de la cultura”⁹ (Scalpi Diana, 1999:216)

⁷ Silverman, David (1971): “The Theory of Organizations, New York; Basic Book, United States

⁸ César Cansino (2001): “Crisis y transformación de la política. Reflexiones sobre el Estado finisecular”, publicado en la revista mexicana Metapolítica N° 17, Vol 5 de marzo de 2001.

⁹ Scalpi Diana (1999): “Violencia en la Administración Pública”. Catálogos Editora. Buenos Aires, 1999, Pág.216

Los estereotipos de los papeles sexuales repercuten en el discernimiento del estilo público y la actuación según de que sexo provenga se aprecia de manera diferente, siempre en desmedro del rol femenino (Bartol y Butterfield, 1976). Desde tiempos remotos la mujer fue vista como “un hombre inacabado” y la lógica que ordenó los argumentos sociales que han establecido esa discrepancia produjo la identificación de la condición sexuada. La inscripción de “... las diferencias en un orden binario y jerárquico donde siempre uno de los atributos diferenciales -el masculino- es tomado como criterio de medida y los atributos femeninos son defecto, falta, etc.”¹⁰ (Fernández, Ana María. 2001:6)

Se distingue claramente que hay rasgos asociados con la sexualidad masculina que son solicitados para lograr éxito en puestos claves de la administración, estimándose que hay rasgos incorporados a los roles sexuales femeninos que pueden llegar a ser inadecuados con los que corresponden a los de un buen administrador (Schein, 1975; Steinberg y Shapiro, 1982). Esa cuestión sexual conduce en el momento de seleccionar mujeres para desempeñar cargos políticos, que se las estereotipe con áreas de cultura, educación o acción social, y no con defensa o gobierno, por considerarlas “disminuidas” o sin carácter para afrontar la delincuencia, el manejo de la policía, la relación con las provincias, defensa civil, etc.

En general, como corolario de esa discriminación, las políticas públicas destinadas a la mujer, la estiman en situaciones de riesgo como indefensa, golpeada, minusválida, etc. y no ocurre lo mismo con aquellas políticas destinadas a los varones. Dice Naila Kabeer, por citar sólo un ejemplo “..los hombres han sido el género invisible en el discurso y en la política de planificación familiar: los programas tienden a funcionar como

¹⁰ Fernández, Ana María. 2001. “El fin de los géneros sexuales”. UBA. Buenos Aires.

si quienes usan los anticonceptivos tuvieran que ser necesariamente las mujeres”¹¹ (*Kabeer Naila, 1998:20*)

En definitiva, la sexuación encubierta a veces y explícita en otras, está instalada en la administración pública y es portadora de violencia” (*Scalpi Diana, 1999:208*). “En igualdad de conocimientos y antigüedad, siempre es elegido el hombre para ocupar el cargo más importante, esto puede deberse en gran parte al diferente rol que la sociedad asigna al hombre y a la mujer”.¹² (*Buchelli, Marisa. 1995:26*). En la esfera pública hay parámetros fijados por el comportamiento masculino, que incluye la exclusión de las mujeres en el sistema por burdas comparaciones sexuales entre comportamientos diferenciales, masculinos y femeninos, lo cual exige un cambio cultural completo.¹³ (*Filgueira, Nea. 1990*)

El Cuadro N° 2 resume las opiniones de los investigadores sobre este enfoque, los que siguen dentro de sus líneas buscando explicar la influencia de los papeles sexuales en la determinación de políticas públicas, y explican la convergencia de este enfoque psicológico con el político en un punto: la conducta variable de los sujetos. Desde la psicología esa transformación conductual nacerá de nuevos comportamientos y desde la política, será impuesta por la política pública.

¹¹ Caber, Naila (1998): Realidades Trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo. Editorial Paidós. México. Pág. 20

¹² Buchelli, Marisa (1995): “Descomposición de las diferencias salariales entre hombres y mujeres” .Revista de Economía, Finanzas y Administración. - Montevideo. - Año 28, Pág. 26

¹³ Filgueira, Nea (1990): Exclusión de las mujeres del sistema político institucional /. - Montevideo : s.e., 1990. 18 p.
Evento: Seminario Mujer y Poder en los Márgenes de la Democracia Uruguaya (1990 Ago. 31-Set. 2 : Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert)

Cuadro N° 2. Enfoque cultural

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Administración pública	mujeres	Capacidad para administrar	cargos públicos asociados a papeles sexuales	Éxito variable	Steinberg y Shapiro
			ideas tradicionales	Reduce opciones de carrera	Scalpi
Sociedad del trabajo en general	individuales	Diferencias sexuales provenientes del sexo biológico	Los pensamientos de la misma sociedad	Legítima la desigualdad social. Discriminación de género	Fernández, Ana María.
			No participa o no se reconoce su participación	Ninguno para las mujeres	Jean Jaques Rousseau ¹⁴
Socialización de papeles sexuales	Concepto que de si mismas tienen las mujeres	Estereotipos de papeles sexuales	Modelo de administración masculino Apreciación de los conductas y actitudes de las mujeres	Permiten la selección y el ascenso	Bartol y Butterfield ¹⁵
		Socialización de papeles sexuales	Experiencia en puestos de oportunidad		
			Entendimiento de la ruta hacia el éxito en la carrera		

4.2- ENFOQUE GERENCIAL

Se analizan aquí las perspectivas de las mujeres de ocupar cargos gerenciales, vitales para la fijación o influencia en la determinación de políticas públicas de cualquier naturaleza en las modernas administraciones públicas. Este enfoque está directamente relacionado con el cultural, pues la bibliografía psicológica retrata un modelo de administración masculina admitido por ambos sexos (Shein, 1973) que

¹⁴ El Emilio de Jean-Jacques Rousseau (primera edición de 1762. Unidad 1

¹⁵ Bartol y Butterfield (1976): "Sex Effects in Evaluation Leaders". Journal of applied Psychology 61: 447

circunscribe las posibilidades de carreras gerenciales para las mujeres y retrasa su avance en las organizaciones públicas.

El gerente público es líder, es implementador de políticas públicas, "...capaz de comprometer y motivar a los miembros de la organización, un agente de cambio innovador que coopera en la definición de los intereses públicos"¹⁶ (*Olías de Lima Blanca, 2001:22-23*). Esta modalidad de gestión de los gerentes públicos los transforma en actores claves en el proceso de transformación de "lo político a lo público"¹⁷. (*Oria Giordan, Sonia Elizabeth. 2002:14*).

En Argentina, "...sólo el 28,6% de los cargos gerenciales del Estado nacional están ocupados por mujeres y...cuando se analiza el porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en jurisdicciones donde la dotación femenina es mayoritaria, surge a las claras que dicho porcentaje no guarda correspondencia con la población femenina total. El caso típico es el Ministerio de Educación. La mayoría del personal es femenino y sólo el 25% de los cargos ejecutivos están ocupados por mujeres"¹⁸ (*Scalpi Diana, 1999:205*).

Si se hiciera una comparación con los hombres es el mundo machista el que estima a las mujeres como menos calificadas, menos aptas, menos decididas para ocupar puestos gerenciales, recibiendo menos ofertas de empleos de esta naturaleza.¹⁹ (*Bowman, Worthy y Greyser, 1965*). Se aprecia que hay atributos vinculados al rol sexual masculino que se necesitan para obtener cargos importantes pues las mujeres poseen preconceptos sobre si mismas, falta de adiestramiento, de liderazgo que

¹⁶ Olías de Lima, Blanca (2001): "La nueva gestión pública", Pearson Educación S:A., Madrid, España, Pág. 22,23

¹⁷ Oria Giordan, Sonia Elizabeth (2002): Los gerentes públicos en la gestión del cambio /. - Montevideo: Universidad de la República Oriental de Uruguay, Pág. 14.

¹⁸ Scalpi Diana (1999): "Violencia en la Administración Pública". Catálogos Editora. Buenos Aires. Pág. 205.

¹⁹ Bowman, Worthy y Greyser (1965): Ob. cit

las tornan mas impropias que los hombres para la gerencia²⁰ (Radin, Beryl. 1980:53). Kliksberg relata que “los avances de las mujeres en posiciones gerenciales en el mundo corporativo tienen logros acotados. En 1999 las mujeres solo representaban del 11 al 12% de los ejecutivos de las 500 corporaciones mayores de los EE.UU...”²¹ (Bernardo Kliksberg . 2002:11)

El Cuadro Nº 3 señala la competitividad que tienen las mujeres para gestionar -fisonomías, destrezas, habilidades, caracteres y conductas- siendo este el factor que justifica su éxito en cargos gerenciales. Es este, desde el punto de vista administrativo el más claro ejemplo de políticas públicas diseñadas para el sector público. Una flamante investigación²² (Henry, 2002) encargada por el Congreso de EEUU indica que “...además de ello las diferencias salariales por género aún en esos niveles gerenciales no solo no han desaparecido sino en los últimos años se han ampliado...en el 2000 eso empeoró, solo percibía el 73%. Aun en altas posiciones gerenciales y en los países desarrollados, las mujeres pagan costos elevados por su integración laboral” (Bernardo Kliksberg . 2002:11)

²⁰ Radin, Beryl (1980): “Leadership Training for Woman in State an Local Government”. Public Personnel Management 9: 53

²¹ Kliksberg Bernardo (2002): “La condición de la mujer en tiempos de globalización” Algunos elementos para la reflexión. Paper especialmente preparado por el autor para el PRIGEPP. Pág. 11

²² El estudio fue realizado por la “General Accountig Office de EE.UU.”

Cuadro N° 3. Enfoque gerencial

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIAS	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES	
Puestos gerenciales en la administración pública	Hombres y mujeres	Gran influencia en políticas públicas	Falta de conocimientos etnologías, experiencia	Variados	Egle Iturbe Capacitac de directivos pag 6	
		-----	-----		Olías de Lima	
	Mujeres	Cierta grado de independencia en toma de decisiones	-----	Modelo de administración masculina	Acotados	Shein Kliksberg
			-----	Mujeres consideradas menos calificadas, menos aptas		Bowman, Worthy y Greyser
			Falta de liderazgo femenino		Randin Scalpi	

5- ENFOQUE POLITICO

Se observa aquí la inquietud habitual que tiene la ciencia política por dilucidar el grado de participación que tienen las mujeres dentro del sistema político el que las convierte en hacedoras de políticas públicas. Los trabajos en este sentido se ocupan de ellas como actores políticos y comprenden desde la multiplicidad de acciones que llevan adelante los movimientos feministas para lograr un mayor reconocimiento en este aspecto, como así también la forma en la que fue evolucionando la participación de las mujeres en política, y los roles, espacios y cargos que poseen en las organizaciones públicas. “La marginalidad de las mujeres en las instituciones políticas, se justifica como asunto idiosincrásico, resultado de una socialización que no las prepara para el mundo público. La interpretación predominante es que a las mujeres les falta comprensión de las reglas del juego político”²³. (Filgueira, Nea.1990). Este enfoque fue variando a medida

²³ Filgueira, Nea (1990): Exclusión de las mujeres del sistema político institucional /. - Montevideo : s.e., 1990. - 18 p. Evento: Seminario Mujer y Poder en los Márgenes de la Democracia Uruguaya (1990 Ago. 31-Set. 2 : Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert)

que las décadas han ido transcurriendo, debido al mayor protagonismo de las organizaciones de mujeres en la consecución de sus derechos ciudadanos, lo que posibilitó también una mayor inserción de mujeres en el sector político-público. En sus luchas políticas, las mujeres combaten tanto por un mayor acceso a la esfera dominada por el hombre, como por cambiar el espacio mismo de realización de la política y del campo político²⁴ (*Wendy Harcourt y Arturo Escobar, 2002:8*)

Lepper, Klein, Harcourt, Guzmán, investigaron el rol femenino dentro del espectro político, básicamente en cargos muy relevantes y como las mujeres fueron ocupando en los últimos años lugares políticos importantes en materia de Estado. En general, a pesar de los diferentes procesos de análisis, se coincide que la esfera política es tal que aún sigue siendo dominada por hombres y es necesario plantear soluciones al aumento de participación femenina dentro de ella. Las leyes de cupo han aumentado considerablemente esa participación pero no son suficientes, pues aun no se logra una verdadera igualdad de oportunidades produciendo discriminación.²⁵ (*Ethel Klein, 1984, pag 31*).

El pensamiento político se basa entre otros principios en el de igualdad (Ian Forbes 1995, Jhon Schaar 1971) y todos están de acuerdo que políticamente es significativa la necesidad de igualdad de oportunidades. La ejecución de políticas públicas con perspectiva de equidad de género son afectadas por una parte por las decisiones propias del Estado que incide en la situación de las mujeres y las relaciones de género y por otra tiene como centro los planes que buscan la de igualdad de oportunidades

²⁴ Wendy Harcourt y Arturo Escobar (2002): "Mujeres y política de lugar", Documento especialmente preparado por los autores para el PRIGEPP. 2002, pag 8

²⁵ Klein, Ethel : Ob. cit

los que consecuentemente orientan la acción estatal.²⁶ (Gonzalez- Soto-Villalba 2002, Guzmán-Todaro)

La mujer hoy se ha convertido en un sujeto político inmerso dentro de una estructura organizativa y de un sistema que ofrece oportunidades políticas que antes no brindaba²⁷ (cfr. Virginia Guzmán, Unidad 1). En el mismo sentido, Mc Adam, Mc Carthy y Zads (eds. 1996) opinan que el sistema político interactúa con los recursos organizativos y las dinámicas colectivas condicionando la influencia general en la construcción de problemas públicos. La labor política de las mujeres en la espacio público es afín "...con alterar los códigos culturales y crear un lenguaje crítico o una oportunidad para incorporar más participantes a la esfera pública, en el proceso de toma de decisiones..."²⁸ (Wendy Harcourt y Arturo Escobar. 2002:8,"

El Cuadro N° 4 contiene las categorías de análisis y sus relaciones dentro del enfoque político y se desprende que hay una coincidencia de autores en el avance de la participación femenina en roles políticos el cual es altamente facilitado en aquellos lugares en los cuales los movimientos feministas son mas fuertes e influyentes dentro de las políticas públicas locales. En Argentina el protagonismo de las mujeres fue avanzando en lo referente al grado de compromiso e identidad con los partidos políticos. No obstante a pesar que "la filiación partidaria de mujeres en forma global suele ser superior al 51 %, la presencia femenina en los órganos de decisión de sus partidos apenas sobrepasa el 4 %".²⁹ (Aizenberg, Bachetta y otras. 1996).

²⁶ González, Soto, Villalba (2002): Paper especialmente preparado por las autoras para el PRIGEPP. "Dossier sobre políticas públicas de género implementadas en Paraguay entre 1993-2002". Pág 16. Asunción

²⁷ Guzmán Virginia (2003): Ob. cit

²⁸ Wendy Harcourt y Arturo Escobar (2003): "Mujeres y política de lugar", Documento especialmente preparado por los autores para el PRIGEPP, Pág. 8

²⁹ Aizenberg, Bachetta y otras (1996): "De Penélope a Minerva: estudio exploratorio sobre el liderazgo de mujeres en política". Centro Argentino para la Cooperación Internacional y el Desarrollo. CACID Editora. Buenos Aires.

Cuadro N° 4. Enfoque político

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Determinación de Políticas públicas de diversos órdenes: sociales, salud	Gobiernos, partidos, electores, ONGs	Interacción de actores	La Iglesia; Barreras del mercado de trabajo; plan social solo para jefe de hogar	Variables	Virginia Guzmán
	Mujeres como agentes racionales	Determinante en el sistema político	Conflicto de justificaciones Sociedad fragmentada y desigual	Igualdad de oportunidades	Ian Forbes ³⁰ Jhon Schaar ³¹ Todaro-Guzmán. ³²
Articulación de problemas		Promulgación de política pública para expandir la participación		Aumento de mujeres en cargos importantes	Jo Freeman Lepper
Acciones colectivas		Oportunidades que ofrecen los sistemas políticos e institucionales institucional	Delimitación de grupos y organizaciones	Ampliación del espacio de actuación	Doug Mc Adam, John McCarthy y Mayer N. Zald ³³ Virginia Guzman
	movimiento feminista	Visibilidad como actor	Desarticulación y fragmentación No inclusión de problemas de mujeres en agendas públicas	Plan de igualdad de oportunidades Protagonismo visible.	Todaro-Guzmán. ³⁴
Encuentros y foros mundiales		Fortalecen las redes y organizaciones preexistentes.		Reconocimiento de la diversidad Colaboración en transformación del orden político	Virginia Guzmán

³⁰ Forbes, Ian (1995): "Igualdad de oportunidades: críticas conservadora, radical y liberal. Feminaria. Buenos Aires, junio de 1995. Año VIII, N° 14

³¹ Schaar, Jhon (1971): Equality of opportunity and beyond, pag 135-143. Contemporary Political Theory, London. Nelson

³² Guzmán-Todaro: Ob. Cit. Pág. 38-40

³³ Doug Mc Adam, John McCarthy y Mayer N. Zald. (1966): Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framings, Cambridge, Massachusetts. Citado en Unidad 1

³⁴ Guzmán-Todaro. Frempress. Pág. 38-40

5.1- ENFOQUE SALARIAL

Política y economía se encuentran muy relacionadas y se retroalimentan constantemente, por ello esta óptica, a manera de corolario, se haya vinculada con lo político, por determinar esta la faz salarial. Es verdad que las variaciones económicas condicionan la formulación de políticas públicas en mayor grado que cualquiera de las otras variables. En general, Cagatay manifiesta que: "la expansión y liberalización del comercio internacional tiene efectos contradictorios sobre el bienestar de las mujeres y las relaciones de género. Asimismo, han incrementado las desigualdades salariales entre los calificados y los no calificados"³⁵. (Cagatay Nilufer, 1998). En particular las "administraciones públicas compiten con el mercado político de asignación de recursos en el que es muy difícil determinar cuál es el producto final" (Ollas de Lima Blanca, 2001:234), y cuanto más las políticas salariales que dependen de esas decisiones públicas de los políticos de turno.

Este es el mundo laboral en el que se han estudiado con interés creciente el problema de las desigualdades de género como barreras para la eficiencia en la asignación salarial. La desigualdad en materia de ingresos si se desgajan las políticas de empleo público de las macroeconómicas tendrá como resultado un creciente número de excluidas y obligará a la búsqueda de otros horizontes.³⁶ (Lindenboim, Javier. 2001). Las estadísticas indican que las mujeres "castigadas" por la subocupación y los malos tratos ganan en promedio casi un 30% menos que los varones, y cumplen tareas de baja calidad y empleos precarios; la subocupación las castiga a lo mismo que la edad. Además, según estudios sobre la discriminación de género en la remuneración del trabajo, en la mayoría de los países las

³⁵ Cagatay, Nilufer (1998): "Incorporación de Género en la Macroeconomía". Artículo publicado en Macroeconomía, Género y Estado, Departamento Nacional de Planeación, Tercer Mundo Editores, Santa Fe de Bogotá, Colombia,

³⁶ Lindenboim, Javier (2001): ¿Política económica vs. empleo? : macroeconomía, desempleo e ingreso /. - pp. 60-67 // en: Encrucijadas: Revista de la Universidad de Buenos Aires. - Buenos Aires. - Año 2 No. 13

mujeres ganan dos tercios menos que los hombres. Se considera que entre un 30 y un 60% de las diferencias observables pueden ser interpretadas como discriminatorias.³⁷ (Schubert, 1997:120)

En Uruguay, dice Marisa Buchelli “los ingresos medios promedio de las mujeres son un 52 por ciento de los hombres. Ante iguales características (educación formal y edad) el hombre recibe ingresos considerablemente más altos que las mujeres y ocupan siempre los cargos más importantes tanto en la administración privada como pública”³⁸ (Buchelli, Marisa. 1995:26). En Argentina... “las oportunidades de acceso a cargos de conducción de personal y unidades administrativas no son equivalentes para ambos sexos y huelga señalar que una importante asignatura pendiente es eliminar este techo de cristal que determina, hasta la actualidad, la persistencia de menores retribuciones salariales para el personal público femenino” (Scalpi Diana 208)

³⁷ Schubert, Renate (1997): Labour Market and Gender. Artículo publicado en GTZ (ed) Gender and Macro Policy, Eschborn, pag. 120.

³⁸ Buchelli, Marisa (1995): “Descomposición de las diferencias salariales entre hombres y mujeres” .Revista de Economía, Finanzas y Administración. - Montevideo. - Año 28, Pág. 25.

Cuadro N° 5. Enfoque salarial

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIAS	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Globalización económica y cultural		Incorporación de género en las políticas públicas	Propias de la globalización. Escenarios cambiantes		Virginia Guzmán, Unidad 2
	Colectivos. Públicos y privados	Ejercida por el Estado y el Mercado	No alcanzan a resolver la totalidad de problemas públicos	Creciente participación de actores en el diseño de políticas	Norbert Lechner y Dirk Messner ³⁹
Economía oficial de trabajo remunerado Transiciones o democratizaciones luego de dictaduras	Trabajo versus mercantilización		Confusión	Se promociona la lberación?	Nancy Fraser pag 1
	Crisis económica	De actores políticos en acción social	Restricciones autoritarias, institucionales		Garretón pag 15
Reinserción de economías nacionales en procesos de globalización Estado social	Coordinación a través del mercado		Reorganización social		Nortber Lechner pag 6
	Mayor autonomía de la economía respecto de la política	Actores sociales con varias consecuencias	Desarticulación con el mundo del trabajo		Figueras
	Equilibrio económico, Pleno empleo, Crecimiento sostenido	Sociedad capitalista	Desigualdades sociales y económicas		Garretón pag 18 Keynes

9- ENFOQUE INTERRELACIONAL

Las políticas públicas de género son la consecuencia de intrincados procesos que se sustentan en la relación Estado-sociedad y en los espacios de interacción en los que estos se desenvuelven. El ambiente está profundamente inmerso en las relaciones de género. El último lugar es el espacio público social, la esfera dominada por el hombre donde se toman las decisiones políticas y a la cual la mayoría de las mujeres aún acceden en forma limitada.

³⁹ Norbert Lechner y Dirk Messner, citados en Unidad 2

El Estado reproduce las relaciones de género vigentes en la sociedad y por más que no se lo acepte como un simple reproductor de esas relaciones, nadie puede negar este rasgo. El mismo Estado y las organizaciones públicas que lo conforman son, consecuentemente, filtrables por modelos y conductas dominantes en la sociedad, comprendiendo también las apreciaciones sobre lo femenino y lo masculino.

En realidad, el estado ha funcionado como un mecanismo de control sobre diversos aspectos de la vida de las mujeres. Es evidente que en nuestra sociedad existen desigualdades que generan desventajas para hombres y mujeres. La superación progresiva, pero efectiva y de fondo, de esta limitante al desarrollo, sólo será posible en la medida en que el Estado y la Sociedad Civil formulen Políticas Públicas, que partan del conocimiento de las condiciones, potencialidades y demandas de la población meta, diferenciada entre hombres y mujeres.

Parece entonces evidente que una política pública es más que una colección de acciones y de decisiones, ya que éstas constituyen un cuadro extremadamente heterogéneo que pone en juego a numerosos actores pertenecientes a múltiples organizaciones públicas y privadas que intervienen a diferentes niveles. El Banco Mundial (1995), señala que en América Latina los ajustes han reducido mucho más dramáticamente las remuneraciones horarias de las mujeres que las de los hombres, por su alta inserción en puestos de bajas remuneraciones.⁴⁰ (Bernardo Kliksberg . 2002:12)

Las sociedades se han organizado sobre la base de diferencias sexuales convertidas en desigualdades políticas y sociales (Cobo, 1995, p.55). El género constituye así un elemento estructurador de la sociedad

⁴⁰ Kliksberg, Bernardo (2002): Ob. cit. Pag 12

e influencia todos sus ámbitos. La realidad social funciona, en general, como una máquina genérica de generación de desigualdades reales entre las mujeres y los hombres, especialmente en las actividades económicas, políticas y reproductivas. Los roles, contenidos y valoraciones de "lo público" (socialmente asignado al género masculino, dueño de la *polis*) y de "lo privado" (socialmente asignado al género femenino excluido de la *polis*) determinan las relaciones entre los dos géneros y definen su posición y condiciones en una sociedad dada.

Cuadro Nº 6. Enfoque interrelacional

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Estado-Sociedad	Grupos sociales y Estado	Generación de espacios por actores sociales en diversas materias. Crecimiento de los actores colectivos y de mejoramiento de sus condiciones para influir en los procesos políticos	Imposibilidad de la sociedad de asumir todas las funciones delegadas por el Estado. Pérdida de autonomía del Estado Creciente sectorización de la sociedad	Mayor interdependencia de actores. Sociedad cada vez más organizada	Dirk Messner ⁴¹ (1999), op.cit.
	Múltiples	Concepción burguesa	Separación clara de la sociedad civil (asociativa) y Estado		Nancy Fraser ⁴²
Estado-Sociedad	Colectivos	Procesos políticos			Messner y Lechner pag 24
	Público - privados	Diseño de políticas	Institucionales Simbólicos Políticos Culturales		
Esfera pública	Públicas	De acción social			Fraser Pág. 3
	Intereses personales o privados				Garretón Pág. 8 Cepal
Interacción Sociedad civil	sociales		Fragmentación o polarización		Cesar Cansino Pág. 4 Sonia Álvarez

⁴¹ Dirk Messner (1999), op.cit.

⁴² Fraser, Nancy. Repensando la esfera pública. Pág. 16

	privados	Asumen funciones devengadas del Estado	Fempress
--	----------	--	----------

CONCLUSIONES

En América Latina las tradiciones concentradoras de poder y acción en la administración pública se establecieron desde la colonia española y han evolucionado sin sufrir menoscabo, con las introducciones del liberalismo modernista del siglo XIX y principios del XX, y con las tendencias más socializantes de mediados del siglo pasado. El paternalismo, el clientelismo, el caudillismo, han dejado secuelas al crear dependencia en la población con su Gobierno y sus líderes políticos.

Los políticos convencen a la población de que los necesitan para prodigarles los beneficios del Estado cuando son electos o están en función gubernamental. Fácilmente se confunden y se mezclan desordenadamente la función política partidista, la definición de políticas públicas y la administración pública en formas que no pueden producir el resultado esperado. ⁱ

Por su parte en la Administración Pública Nacional argentina, se declara una relativa discriminación en la inserción laboral de la mujer; para acceder a una determinada categoría o cargo, se le exige mayor antigüedad y/o instrucción que a los varones y... cuanto más se asciende en la estructura organizacional, menor es el porcentaje de mujeres”.⁴³ (Ruiz, Susana E.; Heller, Lidia 1985: 220).

El retraimiento del Estado produjo situaciones caracterizadas por el aumento de las mujeres jefas de hogar y la “feminización del trabajo

⁴³ Ruiz, Susana E.; Heller, Lidia (1985): Dinámica del empleo femenino en la administración pública nacional /. - Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección General de Investigaciones, p.2 v.

reflejada en el incremento de la proporción de mujeres dentro de la población activa y motivada por la necesidad de compensar la caída de los ingresos familiares”⁴⁴ (Torrado Susana. 1995) . De manera similar Kliksberg opina que “algunos de los procesos típicos de la economía globalizada abrieron oportunidades de integración laboral a las mujeres pero al mismo tiempo significaban cargas y sacrificios desproporcionales para ellas.” (Bernardo Kliksberg . 2002: 11).

El replanteo de la forma de vida femenina y la manifestación de debates políticos propuestos por mujeres fortifican aún mas al movimiento feminista quien incesantemente contribuye a la agenda de controversias. De esta forma todas las jerarquías del análisis adquieren sentido en correspondencia con la marcha del sistema político.

“Destaca que, a los efectos de la promoción de la mujeres a los niveles escalafonarios más altos y a los cargos de mayor responsabilidad, no parecerían ser tan relevantes las declaraciones antidiscriminatorias como los mecanismos por los cuales se seleccionan los criterios de encasillamiento. En el caso analizado, el haber dejado de lado en el encasillamiento variables como la antigüedad en la Administración, el nivel de educación y la capacitación profesional, parecería haber redundado en un perjuicio para las mujeres incorporadas al escalafón SINAPA. Con base en lo anterior, cuestiona la eficacia de privilegiar acciones de capacitación para mujeres del SINAPA que ya se hallan ocupando posiciones de decisión.”⁴⁵ (Zuleta, María Isabel, 1994:11)

⁴⁴ Torrado, Susana (1995): Panorama demográfico argentino en el próximo siglo. Revista Clarín Aniversario. 28 de agosto de 1995)

⁴⁵ Zuleta, María Isabel (1994): El SINAPA y la igualdad de oportunidades: consideraciones acerca de un caso /. - Buenos Aires : s.e., 1994. - 11 p.. CLAD)

Las desigualdades de género establecen límites o barreras para el éxito de las políticas públicas

De cada enfoque se han observado los obstáculos que impiden el avance de las mujeres en la administración estatal. La investigación futura examinará cada vez más las fronteras de cada enfoque a medida que los antiguos términos y conceptos se apliquen en nuevas relaciones recíprocas

Cuadro N° 7. Políticas públicas y alternativas de solución

Enfoque	Ideas fuerza de la política pública para la Adm. Pública	Alternativas de solución
ORGANIZACIONAL	Eliminación de prejuicios	Inclusión de la diversidad en las estructuras
CULTURAL	Eliminación de discriminación de género	Creación de puestos para mujeres en organizaciones balanceadas
GERENCIAL	Modernos modelos de cargos críticos en el sector público	Acceso irrestricto con igualdad de oportunidades para todos
POLÍTICO	Mayor apertura de diálogo con movimiento femenino	Aplicación real y concreta de igualdad de oportunidades
ECONÓMICO	Empleo vs. Situación salarial en la Adm. Pública	Regularización de la diferencia de remuneración entre sexos
INTERRELACIONAL	Creación de espacios de interacción permanente	Interorganizaciones, pluralidad, multiculturalidad

Otras políticas afirmativas deben dirigirse al crucial campo de la participación política. Es fundamental por el aporte que puede dar la mujer al mismo y por el hecho básico de que el mayor grupo discriminado de la sociedad haga sentir su voz. Debe tratarse de ampliar activamente los acotados progresos logrados. Junto a todas las políticas

anteriores y muchas otras añadidas, debe seguir la acción colectiva por producir cambios de fondo en las actitudes culturales y los mensajes educativos, donde hay fuertes contenidos discriminatorios, que se hallan enraizados en siglos de interiorización de la mujer. Entre ellos es notable como los currículos de educación básica siguen en muchos casos, ignorando el problema de la mujer, y diseminando los mismos estereotipos tradicionales sobre su rol en la sociedad y sus supuestas limitaciones”

En realidad, si bien algunas de las acciones de los estados han favorecido avances importantes en la situación de las mujeres, la desigualdad de género es todavía una realidad concreta, por lo menos en lo que respecta al acceso y control de los recursos, la fuerza o posición política, la participación efectiva en los procesos de toma de decisiones públicas, las brechas de condición y posición en el mercado laboral y la participación en el trabajo reproductivo

Luis Ángel Di Nucci

BIBLIOGRAFÍA

- Aizenberg, Bachetta y otras (1996): “De Penélope a Minerva: estudio exploratorio sobre el liderazgo de mujeres en política”. Centro Argentino para la Cooperación Internacional y el Desarrollo. CACID Editora. Buenos Aires.
- Bartol y Butterfield (1976): “Sex Effects in Evaluation Leaders”. *Journal of applied Psychology* 61
- Buchelli, Marisa (1995): “Descomposición de las diferencias salariales entre hombres y mujeres”. *Revista de Economía, Finanzas y Administración*. - Montevideo. - Año 28
- Caber, Naila (1998): *Realidades Trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. Editorial Paidós. México.

-
- Cagatay, Nilufer (1998): "Incorporación de Género en la Macroeconomía". Artículo publicado en Macroeconomía, Género y Estado, Departamento Nacional de Planeación, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá, Colombia.
 - Cansino, César (2001): "Crisis y transformación de la política. Reflexiones sobre el Estado finisecular", publicado en la revista mexicana Metapolítica N° 17, Vol 5 de marzo de 2001.
 - Fernández, Ana María. 2001. "El fin de los géneros sexuales". UBA. Buenos Aires.
 - Filgueira, Nea (1990): Exclusión de las mujeres del sistema político institucional Evento: Seminario Mujer y Poder en los Márgenes de la Democracia Uruguay (1990 Ago. 31-Set. 2 : Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert
 - Forbes, Ian (1995): "Igualdad de oportunidades: críticas conservadora, radical y liberal. Feminaria. Buenos Aires, junio de 1995. Año VIII, N° 14.
 - García de Fanelli, Ana (1990): El empleo femenino en el sector público nacional / García de Fanelli, Ana María...[et al] Buenos Aires : Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Documentos CEDES ; 33
 - González, Soto, Villalba (2002): Paper especialmente preparado por las autoras para el PRIGEPP. "Dossier sobre políticas públicas de género implementadas en Paraguay entre 1993-2002". Asunción, Paraguay
 - Guzmán, Virginia (2003): Unidad 1, Seminario del Programa Regional de Políticas Públicas, PRIGEPP, Buenos Aires
 - Harcourt, Wendy y Arturo Escobar (2002): "Mujeres y política de lugar", Documento especialmente preparado por los autores para el PRIGEPP.
 - Kanter, Rosabeth (1977): "Men and Women of the Corporation", Nueva York. Basic Books.
 - Kliksberg Bernardo (2002): "La condición de la mujer en tiempos de globalización" Algunos elementos para la reflexión. Paper especialmente preparado por el autor para el PRIGEPP.
 - Lindenboim, Javier (2001): ¿Política económica vs. empleo? : macroeconomía, desempleo e ingreso /. - pp. 60-67 // en: Encrucijadas: Revista de la Universidad de Buenos Aires. - Buenos Aires. - Año 2 No. 13
 - Mc Adam, Doug, John McCarthy y Mayer N. Zald. (1966): Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framings, Cambridge, Massachusetts. Citado en Unidad 1
 - Olías de Lima, Blanca (2001): "La nueva gestión pública", Pearson Educación S:A., Madrid, España
 - Oria Giordan, Sonia Elizabeth (2002): Los gerentes públicos en la gestión del cambio /. - Montevideo: Universidad de la República Oriental de Uruguay
 - Radin, Beryl (1980): "Leadership Training for Woman in State an Local Government". Public Personnel Management 9: 53
 - Ruiz, Susana E.; Heller, Lidia (1985): Dinámica del empleo femenino en la administración pública nacional /. - Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección General de Investigaciones, 1985. - 220 p.; 2 v.
 - Scalpi Diana (1999): "Violencia en la Administración Pública". Catálogos Editora. Buenos Aires.

-
- Schaar, Jhon (1971): Equality of opportunity and beyond, . Contemporary Political Theory, London. Nelson
 - Schubert, Renate (1997): Labour Market and Gender. Artículo publicado en GTZ (ed) Gender and Macro Policy, Eschborn.
 - Silveira, Ines da; Hermida, Martha; Nazarenko, Natalia Presencia de la mujer en la administración pública (1990): Seminario Mujer y Poder en los Márgenes de la Democracia Uruguay, Montevideo. - Fundación Friedrich Ebert .
 - Silverman, David (1971): "The Theory of Organizations, New York; Basic Book, United States
 - Totah, José (1998): Diario "El Cronista". 05 de febrero de 1998.