

*“Género y espacios de poder: situación de la mujer en la
Administración Pública Argentina*

Por LUIS ANGEL DI NUCCI

para

“Segundo Congreso Argentino de Administración Pública”

27-29 de Noviembre de 2003

Córdoba. Argentina

INDICE

1. INTRODUCCION.....	pag. 1
2. POLÍTICAS PUBLICAS PARA EL SECTOR PUBLICO.....	pag. 1
3. DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y SUS ENFOQUES.....	pag. 2
4. ENFOQUE ORGANIZACIONAL.....	pag. 3
4.1- ENFOQUE CULTURAL.....	pag. 4
4.2- ENFOQUE GERENCIAL.....	pag. 5
5. ENFOQUE POLÍTICO.....	pag. 6
5.1- ENFOQUE SALARIAL.....	pag. 8
6. ENFOQUE PERIFÉRICO.....	pag. 9
7. A MANERA DE FINAL.....	pag 11
8. Referencias.....	pag 12
9. Bibliografía.....	pag. 14

Índice de Cuadros (*)

I. PUERTAS ADENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	pag. 4
II. SEXO: CULTURA DE LA DESIGUALDAD.....	pag. 5
III. GERENTES: ENTRE LA POLÍTICA Y LA ADMINISTRACIÓN.....	pag. 6
IV. MUJERES EN POLÍTICA: PARA O POR LA ADMINISTRACIÓN?.....	pag. 7
V. SALARIOS: RETRIBUCIÓN Y DESIGUALDAD.....	pag. 9
VI. PERIFERIA: PRESIÓN O CONSENSO?.....	pag. 10
VII. RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO.....	pag. 11
VIII. IDEAS FUERZA Y ALTERNATIVAS.....	pag. 12

() Todos los cuadros son de elaboración propia y fueron confeccionados especialmente para esta monografía.*

1- INTRODUCCIÓN

El análisis situacional de las mujeres en la administración pública atraviesa por varias cuestiones vinculadas con burocracia funcional, políticas públicas ineficientes, estructuras institucionales desactualizadas, contextos laborales desfavorables, falta de incorporación de su problemática a la agenda gubernativa y diferentes aspectos de su participación dentro de este sector. En particular, los roles que desempeñan las políticas públicas son los más cercanos y categóricos a este análisis, 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 esfera estatal.

Para visualizar los roles he propuesto diversos exámenes preceptivos que preguntan: cual es el real grado de participación de la mujer en la administración pública?; hay verdaderas políticas públicas que contemplen progreso?; que variables corresponderían operarse para optimizar su posicionamiento?. A manera de respuestas se centra esta monografía en orientaciones teóricas definidas por una o mas disciplinas con el objetivo de dilucidar la efectiva condición femenina en las organizaciones del Estado. Consecuentemente se esbozan las posturas y estudios de series de autores, que conservan una relación directa con exploraciones –algunas de exclusión y discriminación femenina- de políticas públicas explícitas (o no) destinadas al interior de la administración estatal.

Estas posturas se encasillan de manera ordenada en seis enfoques (organizacional, cultural, gerencial, político, salarial y periférico), unidos por el gran eje transversal del género, tropezándose con la dificultad de deber precisar juiciosamente su pertenencia a uno de ellos, dado que estos no son determinísticos y lógicamente las consideraciones no son únicas ni taxativas aunque si orientativas del pensamiento de los investigadores nominados. Finalmente, luego de la sinopsis conceptual, se bosquejan en base al marco teórico, sus “ideas fuerza” específicas, que facilitan esgrimir algunas alternativas para mejorar el posicionamiento femenino dentro del sector público.

2- POLÍTICAS PUBLICAS PARA EL SECTOR PUBLICO

Permítanme primero realizar un juego de palabras que considero trascendental para marcar una diferencia conceptual: no toda política pública está destinada al sector público, aunque la administración pública necesita para subsistir de las políticas públicas adoptadas por los tomadores de decisiones gubernamentales. Guzmán define a estas políticas como “...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 esos procesos no son limitados ni necesariamente orientados distintivamente para el sector público.

Políticas de reproducción sexual o de seguridad nacional y ciudadana, son dirigidas 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 son concretamente aplicadas al interior de la administración. Es la burocracia estatal el lugar donde frecuentemente se confunden “política pública” con “poder político”, “administración pública” con “función política”, donde el “administrador público” hace o cree hacer “políticas públicas”, donde el “político” administra con sentido de “política partidista” y no de “política pública”. Todos estos conceptos se entrelazan en la administración pública y tienen como verdaderos

protagonistas a miles de empleados (beneficiarios o no) que llevan adelante las políticas públicas dentro de la administración del Estado.

El paradigma de una administración automática que responde íntegramente a la decisión del poder político conforma el modelo tradicional burocrático del que se deducen sus clásicas características estructurales y piramidales. El posicionamiento organizacional de los funcionarios y la asignación de valores sindicados 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 los más altos puestos de carrera siguen los lineamientos del político de turno implementando las políticas que ellos les fijan. La nueva administración debe contener las enjundias indispensables para no ser sólo el brazo ejecutor de la decisión política sino para reorientar sus actividades hacia una mayor autonomía transformada por acciones concretas de experiencias acumuladas del personal de carrera; donde la cultura organizacional regule la ética pública y donde se contemplen las cuestiones de género en el funcionar estatal. Para ello se necesita de políticas orientadas hacia lo intrínseco de la administración que cambien la visión tradicional de quienes se hacen cargo del poder político. Las mujeres en este aspecto deben tener un protagonismo esencial.

3- DESCRIPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y SUS ENFOQUES

Ideológicamente la administración pública es un lugar privilegiado para revisar un conjunto de concepciones que relacionan a la mujer con el poder y el sistema decisonal. Los procesos reformistas han tendido a desconocer el papel que en la cultura organizacional a ellas les cabe, omisión que revelaría, la eficacia acotada de dichos procesos en los organismos públicos. El déficit en el tratamiento de variables asociadas a esa cultura, indica discrepancias entre el discurso estrategia-racional, y la falta de alineamiento organizacional con objetivos y estructuras burocráticas. El estudio del progreso posicional de la mujer en el sector público, se canaliza dentro de un contexto particular tanto del discurso como de los objetivos y las estructuras mencionadas, y se estudia desde seis enfoques teóricos -organizacional, cultural, gerencial, político, salarial y periférico- con sus posibles respuestas dentro de este marco conceptual.

La organización se caracteriza por tener componentes estructurales: misión, cultura, gobierno, administración y financiamiento² (Blutman -Méndez Parnes, 2001:3) y es el lugar donde los agentes públicos procuran lograr su desarrollo personal y profesional a través de su labor diaria. **La cultura** organizacional, inserta en ella, instituye relaciones de valoración de los empleados dentro y para la jurisdicción, considerando al cuerpo sexuado femenino como parte íntegra que debe pasar por avatares de discriminación manifiesta o no, pues esta "cultura se compone de elementos y manifestaciones tanto visibles y conscientes como invisibles e inconscientes"³ (Felcman, Isidoro .2001) . En la cima de la pirámide estructural de la moderna administración, los **puestos gerenciales** tienden a reemplazar los cargos jerarquizados del viejo modelo burocrático donde se arraigaban los obsoletos niveles de "tradicionalismo", e impedían la accesibilidad de las mujeres para poder desempeñarlos.

La entrada de las mujeres a la faena **política** valida el reconocimiento de su lugar social como condición sine qua non para participar en la construcción de la gobernabilidad y procurar cambios en la administración pública arbitraria que atribuyó usualmente un punto de vista condicionado y verticalista dominado por hombres. El sistema **salarial** es afín con lo institucional que lo condiciona y lo político que lo determina, mostrando las implicaciones de género tanto en el desarrollo de sus actividades económicas como en el impacto que sobre ellas tienen las políticas salariales dentro de la administración.

La **periferia** es todo aquello que está fuera de la organización pero que incide notablemente en ella tal como los avances tecnológicos a nivel mundial, la integración de

sectores económicos y políticos, los movimientos demográficos y la relación entre el estado y la sociedad. Estas influencias obligan a una “continua generación de ofertas y contraofertas para lograr satisfacer las exigencias provenientes de diversos actores con fuerza para presionar sobre las instancias estatales”⁴ (Feo La Cruz; Manuel. 2001:2) , subyaciendo un escenario conflictivo que sirve de fuerza impulsora a la acción de la estructura administrativa. En esta interrelación la situación de la mujer se va modificando merced a los movimientos femeninos que transforman los contextos colectivos, involucrando cambio de actores, de poder, de habilidades y de patrones de significación de la realidad.

He aquí el marco teórico. Institución, cultura, gerencia, política, retribuciones, sociedad, mercado son sus partes componentes intra y extraorganizacional, y sus comportamientos son enfocados desde la psicología, las ciencias de la administración, las ciencias políticas, las ciencias sociales y las ciencias económicas. Para visualizar las posturas de series de escritores 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 de las mujeres, ya que ellas engloban y resumen sus ideas, teniendo un único eje transversal: el género.¹

4- ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Se analiza la perspectiva de las mujeres dentro de las jurisdicciones públicas en las que cumplen sus tareas, donde afrontan problemas relacionados con las propias características de la organización. Kanter sintetizó esas características mediante tres variables que comprenden la distribución de oportunidad, la distribución del poder y la composición social de la unidad de organización. La primera de ellas está ligada a las expectativas de progreso de un empleado 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 determinado ámbito laboral, ya que en él “hay símbolos, cualquiera sea la característica (sexo, etnia, etc.) que convierte a la persona en un símbolo”⁵ (Kanter Rosabeth, 1977:248)

Estas variables refieren a las conductas y cualidades de quienes poseen triunfos en las instituciones, siendo la tradición burocrática la que aísla a las mujeres que no representan los comportamientos de los empleados exitosos, por estar más expuestas a posiciones de oportunidad bloqueada, a ser personas con menor poder y estar cerca de situaciones simbólicas dentro de la administración. De esta suerte la mujer no es legitimada en sus actividades, básicamente cuando el clima institucional no es el más apropiado y cómodo para desempeñarse. Sucede que las organizaciones se conforman con auténticos productos sociales y actúan dentro de los valores corrientes; los preconceptos y prejuicios sociales de género no están ausentes en este funcionamiento. 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.”⁶ (Totah, José. 1998.) posiblemente porque tiene prejuicios en contra de las mujeres haciendo que sea mínima la participación de ellas en tareas de confianza, y nula en cargos políticos.⁷ (Silveira-Hermida-Nazarenko, 1990:24).

En las estructuras de la administración pública argentina, en igualdad de condiciones, las mujeres tienden en mayor proporción a ocupar la base de la pirámide organizacional siendo el proceso de promoción el que parece estar menos influenciado por prácticas

¹ Se observa que hay temáticas que pueden ser coincidentes entre si, y por eso abarcan mas de una categoría e incluso puede ocurrir que ciertos autores no hagan alusión a alguna de ellas.

discriminatorias, pues “los mecanismos de asignación de tareas por sexo contribuyen a reproducir la discriminación ocupacional presente cuando las mujeres se incorporan al Estado”.⁸ (García de Fanelli, Ana. 1990:33). Al no identificarse una política pública para este tema posiblemente el patrón institucionalizado en las organizaciones, privilegia lo asociado a lo masculino produciendo discriminación, exclusión o marginación en la esfera pública⁹ (Fraser Nancy.2002:4), dado que se evidencia “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.”¹⁰ (Ruiz-Heller, 1985:144)

En el Cuadro I se observan los problemas emanados de las situaciones estructurales destacándose que los cambios institucionales se cimientan en el compromiso y contribución del personal. Las ideas propuestas provienen de la sociología, la psicología social y ciencias de la administración, identificándose frecuentemente por su insistencia en la naturaleza de las estructuras organizacionales¹¹ (Silverman 1971).

Cuadro 1. Puertas adentro de la organización

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Unidad organizacional	Empleados públicos	Desde la organización misma	Discriminación en asignación de tareas por sexo		García de Fanelli Ana
			Exclusión	Ninguno	Fraser, nancy
		Específica del Director o Jefe	Marginación	Poca o nula participación de mujeres en tareas de confianza	Totah José
		Sobre: -distribución de oportunidad	Posible prejuicios en contra mujeres		Kanter Rosabeth
		-distribución de poder	Tensión por expectativas de progreso	Muy pocos: menor cantidad de mujeres en cargos mas altos	Silvera, Hermida, Nazarenko
		-condiciones estructurales	Discriminación	Ninguno: Mujeres no representan a empleados triunfadores	Ruiz Susana Heller Lidia

4.1- ENFOQUE CULTURAL

Se delinea aquí la problemática de la mujer 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”¹² (Scalpi Diana, 1999:216).

Ya Rousseau había expresado que la diferencia sexual era concebida como proveniente del sexo biológico y le atribuía a cada sexo un lugar diferente en el orden físico, moral y social¹³ (Rousseau Jean.1762) 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 femenino¹⁴(Bartol y Butterfield, 1976). Tradicionalmente 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”¹⁵ (Fernández, Ana . 2001:6)

Se distingue claramente que hay rasgos asociados con la sexualidad masculina que son solicitados para lograr éxito en la administración, y hay fisonomías incorporadas a los roles sexuales femeninos que pueden llegar a ser inadecuadas con las correspondientes a los de un buen administrador (Schein, 1975; Steinberg y Shapiro, 1982). Esa cuestión sexual estereotipa a la mujer 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, defensa civil, etc. Como corolario de esa discriminación, las políticas públicas estiman a las mujeres en situaciones de inhóspitas o de riesgo (golpeada, minusválida, etc.) y no ocurre lo mismo con los varones; 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 si quienes usan los anticonceptivos tuvieran que ser necesariamente las mujeres”¹⁶ (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”.¹⁷ (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.¹⁸ (Filgueira, Nea. 1990)

El Cuadro II resume la búsqueda de los investigadores por explicar la influencia de los papeles sexuales en la determinación de políticas públicas, y la convergencia de este enfoque con el político por la conducta variable de los sujetos en función de su sexo. Como respuesta desde la psicología, la transformación conductual deberá nacer de nuevos comportamientos y desde la política, será impuesta por la política pública.

Cuadro II. Sexo: cultura de la desigualdad

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Administración pública	Empleados del Estado	Capacidad para administrar	cargos públicos asociados a papeles sexuales	Muy poco éxito	Steinberg y Shapiro
		De rasgos masculinos en muchas tareas	Sexismo cultural		Scalpi
			Falta de apreciación de conductas y actitudes femeninas	Reduce opciones de carrera	Schein
Socialización de papeles sexuales	Individuales	Orden binario	Comparación sexual		Buchelli
			Los pensamientos de la misma sociedad	Ninguno	Filgueira Fernández, Ana
		Diferencias sexuales provenientes del sexo biológico	No se reconoce la participación de mujeres	pues legitima la desigualdad social e impulsa la discriminación de género	Rousseau Jean
		Estereotipos de papeles sexuales	Modelo de administración masculino		Bartol y Butterfield

4.2- ENFOQUE GERENCIAL

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 es un desafío. Lo gerencial está muy relacionado con lo cultural, pues la bibliografía psicológica retrata un modelo de administración masculina admitido por ambos sexos¹⁹ (Shein Victor, 1973:97) que circunscribe las posibilidades de carreras gerenciales para las mujeres y retrasa su avance en las organizaciones públicas. El gerente público es líder, 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”²⁰ (Ollas 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”²¹. (Oria Giordan, Sonia Elizabeth. 2002:14).

Si se hiciera una comparación con los hombres, es el mundo machista el que estigma a las mujeres como menos calificadas, menos aptas, menos decididas para ocupar puestos gerenciales, recibiendo menos ofertas de empleos de esta naturaleza.²² (Bowman, Worthy y Greyser, 1965). Se aprecia que hay atributos vinculados al rol sexual masculino que se necesitan para obtener cargos importantes (carácter, capacidad para resolver conflictos, manejo de personal) pues las mujeres poseen preconceptos sobre si mismas, falta de adiestramiento, de liderazgo que las tornan mas impropias que los hombres para la gerencia²³ (Radin, Beryl. 1980:53); ²⁴(Iturbe de Blanco, Egle.2002:6) . 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 norteamérica”²⁵ (Kliksberg Bernarndo . 2002:11)

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”²⁶ (Scalpi Diana, 1999:205).

El Cuadro III señala la falta de competitividad que tienen las mujeres para gestionar -fisonomías, destrezas, habilidades, caracteres y conductas- siendo este el factor que justifica su acotada participación en cargos gerenciales. Es este, desde la óptica administrativa el más claro ejemplo de políticas públicas diseñadas para el sector público.

Cuadro III. Gerentes: entre la política y la administración

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIAS	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Puestos gerenciales en la administración pública	Hombres	Gran influencia en políticas públicas	Decisiones poder político		Ollas de Lima
			Modelo de administración masculina	Retrasa posibilidades de acceso a puestos gerenciales	Shein Bowman, Worthy y Greyser
	Mujeres	Cierto grado de independencia en toma de decisiones	Mujeres consideradas menos calificadas, menos aptas	Pocos puestos gerenciales ocupados por mujeres	Randin Beryl Iturbe de Blanco
			Falta de conocimientos y experiencia		Scalpi Diana
			Falta de liderazgo femenino	Acotados	Kliksberg

5- ENFOQUE POLITICO

Se observa aquí la inquietud de la ciencia política por dilucidar el grado de participación que tienen las mujeres dentro del sistema político. Las mujeres -actores políticos- están comprendidas en la multiplicidad de acciones que realizan los movimientos feministas para lograr un mayor reconocimiento, y estimular los roles, espacios y cargos que ellas ocupan, o pueden ocupar, dentro de la administración pública.

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 (Virginia Guzmán, 2003). Es ese sistema político el que interactúa con los recursos organizativos y las dinámicas colectivas condicionando la influencia femenina en la construcción de problemas públicos²⁸ (Mc Adam, Mc Carthy y Zads.1996). Freeman documentó la influencia del movimiento feminista en las políticas públicas describiendo las necesidades de infraestructura requerida para la participación femenina en la administración pública.²⁹ (Freeman Jo, 1975:237). 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 político³⁰ (Harcourt Wendy y Escobar Arturo, 2002:8). Pero esas luchas se realizan para evitar su marginalidad de las instituciones políticas, justificada el “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”³¹. (Filgueira, Nea.1990) .

En Argentina el protagonismo de las mujeres fue avanzando en cuanto a su 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 %”.³² (Aizenberg, Bachetta y otras. 1996). Importante recalcar, acorde a este enfoque, que cuando una mujer accede a un cargo político, tiene en sus manos el poder determinar políticas públicas, pero es difícil encontrar que dichas políticas se dirijan hacia las mujeres del sector estatal.

Lepper investigó básicamente la forma en que las mujeres fueron ocupando lugares políticos importantes en materia de Estado en los últimos años determinando 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 ella³³ (Lepper, Mary. 1974). Las leyes de cupo han aumentado esa participación pero no son suficientes, pues aun no se logra una verdadera igualdad de oportunidades produciendo discriminación.³⁴ (Klein Ethel, 1984:31). Políticamente es significativa la necesidad de igualdad de oportunidades, pues el pensamiento político se basa, entre otros principios en el de igualdad³⁵ (Ian Forbes 1995, ³⁶Jhon Schaar 1971). En el Cuadro IV se muestra la 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.

Cuadro IV. Mujeres en política: para o por la administración?

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Partidos políticos		Gran cantidad de afiliadas	Idiosincrasia machista	Limitados	Aizenberg, Bachetta
			Falta de preparación política		Filgueira Nea
Sistema o Esfera política	Mujeres como sujetos políticos	Determinante en el sistema político	Accesos restringidos por los hombres	Progresos muy escalonados	Guzmán Virginia
			Leyes de Cupo		Restringidos por Ley de Cupo
			Recursos y dinámicas colectivas	Condicionan influencia	Lepper Mary
					Klein Ethel
Pensamiento político	Movimiento feminista	Sobre igualdad de oportunidades		Aumento de mujeres en cargos importantes	Mc Adam , McCarthyy Zald
					Forbes Ian
Administración pública		Promulgación de política pública	Idiosincrasia de la burocracia		Schaar Jhon
					Todaro- Guzmán. ³⁷
					Freeman Jo

5.1- ENFOQUE SALARIAL

Política y economía se encuentran relacionadas y retroalimentadas constantemente, por lo tanto esta óptica, a manera de corolario de la anterior, se haya vinculada con ella porque fija las políticas salariales, pero las variaciones económicas le condicionan al sector político la formulación de políticas públicas en mayor grado que cualquiera de las otras variables. Pero el salario también se relaciona con la organización.

El salario es la retribución por el trabajo humano y, por ende, vínculo económico entre las organizaciones productivas y las personas. Las políticas salariales se relacionan directamente con las políticas de empleo, formando “parte de la agenda debatida constantemente entre gobiernos, empleadores y asalariados, y los criterios de asignación salarial son materia de negociación y regulación...el salario tiene que ver con las estructuras organizativas porque, naturalmente, el objeto de pagar salarios es mantener ocupados los puestos de trabajo con las personas adecuadas para ellos.”³⁸ (*Hintze Jorge, 1999*)

La administración de esas estructuras organizativas valora los puestos de trabajo, y la administración de recursos humanos valora a las personas. Los salarios surgidos de un análisis organizativo y no de situaciones personales están coligados a la estructura organizativa se relacionan con las funciones realizadas, con el lugar ocupado en la burocracia estructural, con la práctica de dirección y con las circunstancias laborales.

En el mundo laboral se han estudiado con interés creciente, el problema de las barreras como eficiencia de la asignación salarial, y las desigualdades de género. La desigualdad en materia de ingresos si se desgajan las políticas de empleo público de las macroeconómicas tendrá como resultado un creciente número de mujeres excluidas y las obligará a la búsqueda de otros horizontes.³⁹ (*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. Asimismo, acorde a estudios sobre la discriminación de género en la remuneración, en la mayoría de los países las 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.⁴⁰ (*Schubert, Renate.1997:120*)

Cagatay manifiesta que:”la expansión y liberalización del comercio internacional tiene efectos contradictorios sobre el bienestar de las mujeres y las relaciones de genero... pues han incrementado las desigualdades salariales entre los calificados y los no calificados”⁴¹. (*Cagatay Nilufer, 1998*). En particular las “administraciones públicas compiten con el mercado político de asignación de recursos en el que es muy difícil determinar cual 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.

Relata Buchelli que “los ingresos medios promedio de las mujeres son un 52 % de los hombres; ante iguales características el hombre recibe ingresos considerablemente más altos que las mujeres y ocupan siempre los cargos más importantes tanto en la administración privada como pública”.⁴² (*Buchelli, Marisa.1995:26*). Mientras que Scalpi opina que “las oportunidades de acceso a ... 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*)

El Cuadro V reseña las opiniones sobre diferencias en materia salarial producto de factores externos (comercio y mercado) sobre el empleo público, aunque políticas específicas para las mujeres parecen no aparecer.

Cuadro V. Salarios: retribución y desigualdad

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Empleo público	Mujeres	Poca en decisiones de materia organizacional y política y por lo tanto salarial	Políticas de empleo	Pérdida salarial	Lindemboin, Javier
			Subocupación	Discriminación en la retribución	Schubert Renate
			Estructuras	Ingresos promedios menores que varones	Buchelli Marisa
Comercio internacional		Sobre bienestar de las mujeres	"Techo de cristal"		Scalpi Diana
Mercado	La misma Administración Pública		Competencia con los políticos por asignación de recursos	Incremento de desigualdades salariales	Catagay Nilufer
					Olfas de Lima, Blanca

6- ENFOQUE PERIFERICO

Los aumentos sin precedentes de innovaciones tecnológicas, de pérdida de confianza en las instituciones tradicionales, de una creciente globalización y de los movimientos socioculturales que fomentan la existencia de la diversidad⁴³ (Denhardt, R. 1999), son tendencias oriundas del "exterior" de la administración pública que suman complicaciones a sus modelos organizativos. Todo repercute en el interior del Estado, forzándolo a adaptarse a los progresos y cambios que lo presionan desde la periferia, obligándolo entonces a gestionar mejor con menos recursos dando respuestas a la transformación del mundo administrativo moderno.⁴⁴ (Román Masedo Laura.2001:236)

Para dar esas respuestas, se generan políticas públicas como solución a las apremios de la sociedad que en definitiva es la población objetivo del Estado. Esas políticas van más allá de una colección de decisiones porque "... no se restringen a lo gubernamental ni a lo estatal, sino que su ámbito de operación son las instituciones que conjugan lo privado y lo público; situarlas únicamente en el Estado, limita su esencia al considerarlas como instrumentos de la racionalidad formal, no de la racionalidad pública."⁴⁵ (Uvalle Ricardo, 2001:156).

Mercado y sociedad se entrelazan con el Estado y por ende con sus organizaciones. Lechner opina que el Estado ejerce una coordinación política centralizada porque es "el único núcleo rector o, por así decirlo, el vértice de la pirámide societal desde la cual se ordena el conjunto de procesos sociales"² (Lechner Norbert, 1999, pero sociedad-mercado no quedan excluidos de dichos procesos. Esa sociedad no es más que la "esfera constituida de derechos individuales, libertades y asociaciones voluntarias, cuya autonomía y competición mutua en la persecución de intereses e intenciones privados quedan garantizadas por una institución pública, llamada Estado"⁴⁶ (López Calera, N., 1992). Existe entonces un punto de encuentro observándose "que las fronteras entre el espacio público y privado no son tajantes y que las decisiones son habitualmente el producto de la interacción de distintos actores con el Estado."⁴⁷ (Guzmán Virginia, 2003), aunque a veces estos actores estén desarticulados haciendo difícil la transformación de algunos temas entre ellos el género⁴⁸ (Garretón Manuel,2002:18).

El Estado reproduce las relaciones de género vigentes en la sociedad y nadie puede negar este rasgo. 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. 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 géneros y definen su posición en la sociedad. En la definición de los espacios públicos, las políticas públicas articulan las esferas de los ciudadanos y el gobierno; del mercado y el Estado; de lo público y lo privado; de lo político y lo familiar; de los actores y de las redes; de las instituciones y la institucionalidad.⁴⁹ (Uvalle Ricardo, 2001:156); (Ollas de Lima, 1995,17-18); (Rhodes y Marsh 1988)⁵⁰; (Guzmán Virginia,2003); (Román Masedo Laura.2001:236); (Zincone Giovanna.1992)⁵¹; (Dirk Messner,1999)⁵², (Fraser Nancy,1992)⁵³

Sociedad y mercado laboral discriminan a las mujeres asegurando mano de obra barata para determinadas actividades, mujeres más vulnerables a la precarización de empleos, con menor protección y seguridad social⁵⁴ (Guzmán-Todaro, 2002), básicamente porque la coordinación a través del mercado es insuficiente frente a la magnitud de las transformaciones que ocurren en las sociedades actuales, necesitándose de la construcción de nuevas formas de cooperación vertical y horizontal⁵⁵ (Messner-Lechner .1999) En el Cuadro VI se observa como la multiplicidad de actores periféricos interactúa e influencia en el diseño de políticas públicas, de ahí que estén destinadas a mujeres...(sic)

Cuadro VI. Periferia: presión o consenso?

CONTEXTO	ACTORES	INFLUENCIA	LIMITANTES	LOGROS	AUTORES
Espacio en el que conviven:	La propia política pública	Sobre instituciones públicas y privadas	Su propia esencia		Uvalle Ricardo
	Administración pública	Sobre sus unidades organizativas	Emergencia económica, Globalización, Movimientos sociales, etc		Denhardt R Román Masedo
Estado,	Estado-sociedad	Mutua			López Calera, N
		Incorporación de género en las políticas públicas		Varios por :	Guzmán Virginia Ollas de Lima
Mercado	Estado- mercado	Interacción de actores	Desarticulación con el mundo del trabajo	- Mayor interdependencia de actores.	Rodees y Marsh Zincone Giovan
		Definen espacios	Imposibilidad de la sociedad de asumir funciones delegadas por el Estado.	- Sociedad cada vez más organizada	Figueras Garretón Manuel
Y Sociedad	Público –privados	Autonomía de la economía vs política			Messner Dirk
	Grupos sociales	Actores sociales con consecuencias	Pérdida de autonomía del Estado	-Creciente participación de mujeres en el diseño de políticas	Guzmán Virginia Todaro Rosalba
	y Estado	Generación de espacios por actores sociales.	Creciente sectorización de la sociedad		Nancy Fraser
		Mejoramiento de condiciones	Separación clara de la sociedad civil (asociativa) y Estado		Lechner Norbert

7- A MANERA DE FINAL

La tradición administrativa en América Latina -concentradora de poder- viene desde la época colonial y a pesar de haber evolucionado multifacéticamente durante siglos, ha conservado una ideología patriarcal institucionalizada, reflejada en el ejercicio del control masculino sobre el progreso de las condiciones de vida de las mujeres situándolas en la esfera de lo privado y condicionando sus responsabilidades según los valores que socialmente les fueron atribuidos. Esta ideología se propaga en la totalidad de sus dimensiones (desde la familia hasta el nivel internacional), por medio de prácticas

discursivas que tácitamente juzgan el trabajo femenino como “infinitamente” prolongable y sus responsabilidades domésticas (productivas y reproductivas) como secundarias.

Los objetivos de esta monografía fueron buscar la existencia de políticas públicas destinadas a las mujeres que trabajan específicamente dentro del sector estatal, y si estas se encuentran -o no- destinadas a mejorar su posicionamiento. Para ello se delineó un marco conceptual a través de seis enfoques teóricos que intervienen en la limitación contextual donde se plasmaron posturas y estudios de series de autores. Estos resultaron coincidentes en mostrar las desigualdades de género establecidas por límites y barreras que impiden el progreso femenino en el seno de la administración, observándose situaciones de desaliento al perfeccionamiento laboral, criterios absurdos de selección de personal, designaciones “digitadas” violando las normas de ingreso y progreso de la carrera administrativa, inauditas diferencias salariales entre el personal que desempeña labores similares, inhóspito climas laborales, falta de valorización de las capacidades individuales, etc.

Con esos pensamientos, y teniendo presente las cuestiones-objetivos planteadas originariamente, se han extraído las como conclusiones:

Cuadro VII. RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

ENFOQUE	CONCLUSION
ORGANIZACIONAL	No se detectan opiniones sobre políticas públicas orientadas al interior de la administración que involucren a las mujeres, ni mejoras en su situación organizacional.
CULTURAL	A pesar de los discursos sobre roles sexuales, no se hallaron opiniones entre los autores citados en el enfoque sobre políticas concretas dirigidas a las mujeres que trabajan en el sector público ni que optimicen su situación laboral dentro él.
GERENCIAL	El ingreso irrestricto por concursos transparentes posibilitó la incorporación de mujeres para desempeñar cargos de alta gerencia pública. No obstante ello, no se observaron pensamientos de políticas públicas sectoriales aplicadas a ellas
POLÍTICO	Paulatinamente las mujeres consideradas como sujetos políticos acceden a ocupar cargos públicos en diferentes poderes. Si bien hay políticas públicas destinadas a ellas, no se localizan ideas específicas para su labor en el sector estatal.
SALARIAL	Las opiniones de los autores son coincidentes en cuanto a la discriminación de la mujer en materia salarial; no obstante ello no fue posible hallar propuestas de políticas públicas que analicen puntualmente la situación del sueldo femenino en el sector público.
PERIFERICO	Mercado y Sociedad inciden en el Estado para la enunciación de políticas públicas con o sin orientación de género, generalmente no escogidas para mejorar la posición de la mujer en el seno de la administración.

Se observa que si bien se produjeron progresos dentro de la esfera pública merced a acciones aisladas de los estados o coordinadas con la sociedad, la desigualdad de género es aún una realidad concreta, al menos en lo concerniente posición en la organización, asignación de funciones, valoración en la carrera administrativa, posición política, participación en la toma de decisiones y al acceso y control de los recursos. Además no fue posible hallar ideas o reflexiones que sean reales políticas públicas sectoriales encargadas del estudio y promoción de la mujer dentro de la administración. En función se ello se extraen ideas fuerza de cada enfoque y se proponen alternativas de políticas públicas para revertir esta situación:

CUADRO VIII. IDEAS FUERZA Y ALTERNATIVAS

Enfoque	Ideas fuerza	Alternativas de políticas públicas
ORGANIZACIONAL	Arraigada tradición burocrática	Eliminación de prejuicios y discriminación. Profunda modificación de estructuras.
CULTURAL	Socialización de papeles sexuales al interior de la organización	Fin de cargos estereotipados con el sexo. Fin modelo de administración masculino. Necesidad de profundos cambios culturales.
GERENCIAL	Modernos modelos de cargos críticos en el sector público	Valoración de liderazgo, capacitación y habilidades femeninas
POLÍTICO	Logros de Movimientos feministas. Mujer como sujeto político.	Ampliación Ley de Cupo, programas de Igualdad de oportunidades. Proscripción de discriminación
SALARIAL	Políticas de empleo público vs. situación salarial en la Adm. Pública	Regularización de la diferencia de remuneración entre sexos
PERIFERICO	Encuentro Estado – Mercado -Sociedad	Creación de espacios de labor conjunta entre actores . Discusión de roles

Todas estas opciones sirven para compensar las desigualdades y concebir un campo reflexivo y crítico sobre conceptos como igualdad, empoderamiento, capacidad, entitlement, equidad y bienestar social. El diseño de planes sociales y de igualdad de oportunidades, la creación de Oficinas y Secretarías de la Mujer, la articulación de grupos sociales en redes temáticas, los avances en la legitimación e institucionalización del tema género en el interior del Estado y la seducción del sistema de cuotas no alteran principalmente la categoría subordinada de la mujer ni su marginación de la esfera del poder político como prerrogativa masculina. Pero se debe progresar, básicamente a partir del reconocimiento de la verdadera situación que existe en cada lugar.

La monografía presentó un marco conceptual, rico en conceptos teóricos, que da lugar tanto a extraer ideas como a proponer soluciones para ese progreso, pero también permite suponer un interrogante final: No estará faltando el estudio de un modelo teórico de apoyo positivo para diseñar e implementar políticas sectoriales para las mujeres que se desempeñan en la administración pública?. Al menos es para pensarlo.

Luis A. Di Nucci

8- REFERENCIAS

- ¹ Guzmán Virginia. 2003. "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Unidad 1. Seminario PRIGEPP-FLACSO.
- ² Blutman –Méndez Parnes, 2001 Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina. Centro De Investigaciones en Adm. Pública. Instituto de Investigaciones Administrativas Fac. de Ciencias Económicas UBA. BS As, Pag 3
- ³ Felcman, Isidoro. 2001. "Construcción De Un Marco Teórico Para El Análisis De La Cultura Organizacional". Documento De Trabajo Nro. 1, Centro de Investigaciones en Adm. Pública, Instituto de Investigaciones Administrativas, UBA, Buenos Aires, Argentina.
- ⁴ Feo La Cruz; Manuel. 2001. La participación de la sociedad civil en el proceso de la gestión pública. Ponencia En CLAD 2001, Pag 2
- ⁵ Kanter Rosabeth, 1977. "Men And Women Of The Corporation", Nueva York. Basic Books. Pag.246a 248
- ⁶ Totah, José. 1998. Diario "El Cronista". 05 De Febrero De 1998
- ⁷ Silveira, Ines ; Hermida, Martha; Nazarenko, Natalia Presencia De La Mujer En La Administración Pública / Evento: Seminario Mujer Y Poder En Los Márgenes De La Democracia Uruguay (1990 Ago. 31-Set. 2 : Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert
- ⁸ García de Fanelli, Ana. 1990:33)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
- ⁹ Fraser Nancy.2002."Política feminista en la era del conocimiento" Paper especialmente preparado por la autora para Prigepp. Pag 4

- ¹⁰ 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, 220 P.; 2 V.
- ¹¹ Silverman David, 1971, "The Theory Of Organizations, New York; Basic Book, United States
- ¹² Scalpi Diana, 1999. "Violencia En La Administración Pública". Catálogos Editora. Buenos Aires, Pag.216
- ¹³ Rousseau Jean-Jacques. 1762. "El Emilio". Citado en Unidad 1 del Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Unidad 1. Seminario PRIGEPP-
- ¹⁴ Bartol Y Butterfield, 1976. "Sex Effects In Evaluation Leaders". *Journal Of Applied Psychology* 61: 447
- ¹⁵ Fernández, Ana María. 2001. "El Fin De Los Géneros Sexuales". UBA. Buenos Aires. Argentina
- ¹⁶ Kabeer Naila, 1998. *Realidades Trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*. Editorial Paidós. México. Pag 20
- ¹⁷ Buchelli, Marisa. 1995 "Descomposición De Las Diferencias Salariales Entre Hombres Y Mujeres" .*Revista De Economía, Finanzas Y Administración*. - Montevideo. - Año 28. pag 26
- ¹⁸ Filgueira, Nea. 1990. Exclusión de las mujeres del sistema político institucional .Evento: Seminario Mujer y poder en los márgenes de la democracia uruguaya (Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert
- ¹⁹ Shein V. E., 1973. "The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Chareacteristics", *Journal Of Apllied Psychology*, Nº 57. Pag 97
- ²⁰ Olías De Lima Blanca, 2001. "La Nueva Gestión Pública", Pearson Educación S:A., Madrid, España, pag 22-23
- ²¹ Oria Giordan, Sonia Elizabeth. 2002. *Los Gerentes Públicos En La Gestión Del Cambio* /. - Montevideo : Universidad De La República Oriental De Uruguay, P.3
- ²² Bowman, Worthy y Greysen, 1965. "Are Women Executives People?", *Harvard Business Review* 43: 53
- ²³ Radin Beryl, 1980, "Leadership Training For Woman Instate An Local Government". *Public Personnel Management* 9: 53
- ²⁴ Iturbe de Blanco, Egle.2002 "La Capacitación De Altos Directivos Públicos Con Visión De Género". Vii Congreso Internacional Del Clad, Lisboa. Portugal. Pag 6
- ²⁵ Kliksberg Bernardo . 2002. *La Condicion De La Mujer En Tiempos De Globalización*. Algunos elementos para la reflexion. Paper especialmente preparado por el autor para PRIGEPP. Pag 11
- ²⁶ Scalpi Diana, 1999. "Violencia En La Administración Pública". Catálogos Editora. Buenos Aires, 1999, Pag 205
- ²⁷ Guzmán Virginia. Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Unidad 1. Seminario PRIGEPP-
- ²⁸ Doug Mc Adam, John Mccarthy Y Mayer N. Zald. Eds. (1966): *Comparative Perspectives On Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures And Cultural Framings*, Cambridge, Massachusetts. Citado en Unidad 1del Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." PRIGEPP-
- ²⁹ Freeman Jo, 1975. *The Politics Of Womens Liberation*. Editora Mc Kay. New York. Pag 237
- ³⁰ Wendy Harcourt Y Arturo Escobar, 2002 , " Mujeres Y Política De Lugar", Documento especialmente preparado por los autores para PRIGEPP. Pag 8
- ³¹ Filgueira, Nea.1990 Exclusión De Las Mujeres Del Sistema Político Institucional. Evento: Seminario Mujer Y Poder En Los Márgenes De La Democracia Uruguaya (1990 Ago. 31-Set. 2 : Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert
- ³² 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.
- ³³ Leeper Mary. 1974. "A Study Of Career Structures Of Federal Executives: A Focus On Woman", En *Woman In Politics*. Jane Jaquette. New York.
- ³⁴ Klein, Ethel 1984. *Gender Politics*, Cambridge, Mass. Harvard University Press. EEUU
- ³⁵ Forbes, Ian. *Igualdad De Oportunidades: Críticas Conservadora, Radical Y Liberal*. Feminaria. Bs As, Junio De 1995. Año Viii, Nº 14
- ³⁶ Schaar, Jhon, 1971. *Equality Of Opportunity And Beyond*, Pag. 135-143. *Contemporary Political Theory*. London. Nelson
- ³⁷ Guzmán-Todaro. 1998. *Plan de Igualdad de Oportunidades*. Pag. 38-40 citado en "El cuarto propio en el estado". Frempress
- ³⁸ Hintze Jorge, 1999. *El Sistema Salarial: Aspectos Conceptuales Documentos Top En Gestión Pública (1999)*, Centro De Desarrollo Y Asistencia Técnica En Tecnología Para La Organización Pública Top, Buenos Aires, www.Top.Org.Ar/Publicac.Htm
- ³⁹ Lindenboim, Javier. 2001. ¿Política Económica Vs. Empleo? : Macroeconomía, Desempleo E Ingreso . En: Encrucijadas : *Revista De La Universidad De Buenos Aires*. - Buenos Aires. - Año 2 No. 13, pag 67

- ⁴⁰ Schubert, Renate. 1997. Labour Market And Gender. Artículo Publicado En Gtz (Ed) Gender And Macro Policy, Eschborn, 1997, Pag 120
- ⁴¹ 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, 1998.
- ⁴² Buchelli, Marisa. 1995, "Descomposición De Las Diferencias Salariales Entre Hombres Y Mujeres" .Revista De Economía, Finanzas Y Administración. - Montevideo. - Año 28. Pag 25
- ⁴³ Denhardt, R. 1999. The Future Of Public Administration:Challenges To Democracy. Citizenship And Ethics En Public Administration And Management Vol 4, N° 12
- ⁴⁴ Román Masedo Laura.2001. "La Cultura Organizativa Y La Ética Pública" En La Nueva Gestión. Capítulo 8. Prentice May. Pearson Education S.A. Madrid. Pag 236
- ⁴⁵ Ricardo Uvalle, 2001,"El Fortalecimiento De La Vida Democrática: La Nueva Relación De La Sociedad Y El Estado. Revista Del Clad N° 20. Caracas, Venezuela. pag 156
- ⁴⁶ López-Calera, N., 1992. "Yo, El Estado", Editorial Trotta, Madrid . España
- ⁴⁷ Guzmán Virginia. 2003. Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP
- ⁴⁸ Garretón Manuel,2002. "La transformación de la acción colectiva en América Latina". Revista CEPAL N° 76. Abril 2002, Pag 18.
- ⁴⁹ Ricardo Uvalle, 2001, obra citada
- ⁵⁰ Rhodes Y Marsh .1988. Reproducido en Unidad2 del Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP.2003
- ⁵¹ Zincone Giovanna. 1992, citada en Unidad 1del Seminario"Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP .2003
- ⁵² Norbert Lechner Y Dirk Messner, citados En Unidad 21 del Seminario"Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP .2003
- ⁵³ Fraser Nancy,1992. Repensando La Esfera Pública, En "Habermas And De Public Sphere". The Mit Press, Cambrigde, Massachussets And London. England
- ⁵⁴ Guzmán-Todaro, 2002. "Apuntes Sobre Género En La Economía Global" En El Género En La Economía. Todaro-Rodriguez Editoras. Centro De Estudios De La Mujer, N° 32. Santiado. Chile
- ⁵⁵ Messner, Dirk. 1999. Del Estado Céntrico A La "Sociedad De Redes". Nuevas Exigencias A La Coordinación Social en: Norbert Lechner Et Al Reforma Del Estado Y Coordinación Social; Plaza Y Valdes Editores.

9- BIBLIOGRAFÍA

- Aizenberg, Bachelletta 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: 447
- Blutman –Méndez Parnes, 2001 Modelos de Cultura Organizacional en la Adm. Pública Argentina. Centro De Investigaciones en Adm. Pública. Fac. de Ciencias Económicas UBA. BS As, Pag 3
- Bowman, Worthy y Greyser, 1965. "Are Women Executives People?", Harvard Business Review 43: 53
- Buchelli, Marisa. 1995 "Descomposición De Las Diferencias Salariales Entre Hombres Y Mujeres" .Revista De Economía, Finanzas Y Administración. - Montevideo. - Año 28. pag 26
- 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, 1998.
- Denhardt, R. 1999. The Future Of Public Administration:Challenges To Democracy. Citizenship And Ethics En Public Administration And Management Vol 4, N° 12
- Doug Mc Adam, John Mccarthy Y Mayer N. Zald. Eds. (1966): Comparative Perspectives On Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures And Cultural Framings, Cambridge, Massachussets.
- Felcman, Isidoro. 2001. "Construcción De Un Marco Teórico Para El Análisis De La Cultura Organizacional". Documento De Trabajo Nro. 1, Centro de Investigaciones en Adm. Pública, Instituto de Investigaciones Administrativas, UBA, Buenos Aires,
- Feo La Cruz; Manuel. 2001. La participación de la sociedad civil en el proceso de la gestión pública. Ponencia En CLAD 2001, Pag 2
- Fernández, Ana María. 2001. "El Fin De Los Géneros Sexuales". UBA. Buenos Aires. Argentina
- Filgueira, Nea.1990 Exclusión De Las Mujeres Del Sistema Político Institucional. Evento: Seminario Mujer Y Poder En Los Márgenes De La Democracia Uruguaya (1990 Ago. 31-Set. 2 : Montevideo). - Fundación Friedrich Ebert
- Forbes, Ian. Igualdad De Oportunidades: Críticas Conservadora, Radical Y Liberal. Feminaria. Bs As, 1995. Año Viii, N° 14
- Freeman Jo, 1975. The Politics Of Womens Liberation. Editora Mc Kay. New York. Pag 237
- Fraser Nancy,1992. Repensando La Esfera Pública, En "Habermas And De Public Sphere". The Mit Press, Cambrigde, Massachussets And London. England
- Fraser Nancy.2002."Política feminista en la era del conocimiento" Paper especialmente preparado por la autora para Prigepp. Pag 4

- García de Fanelli, Ana. 1990:33)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
- Garretón Manuel,2002. "La transformación de la acción colectiva en América Latina". Revista CEPAL N° 76. Pag 18.
- Guzmán Virginia. Seminario"Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Unidad 1. Seminario PRIGEPP-
- Guzmán-Todaro, 2002. "Apuntes Sobre Género En La Economía Global" En El Género En La Economía. Todaro-Rodriguez Editoras. Centro De Estudios De La Mujer, N° 32. Santiago. Chile
- Guzmán-Todaro. 1998. Plan de Igualdad de Oportunidades. Pag. 38-40 citado en "El cuarto propio en el estado". Frempress
- Harcourt Wendy Y Arturo Escobar, 2002 , " Mujeres Y Política De Lugar", Documento especialmente preparado por los autores para PRIGEPP. Pag 8
- Hintze Jorge, 1999. El Sistema Salarial: Aspectos Conceptuales Documentos Top En Gestión Pública (1999), Centro De Desarrollo Y Asistencia Técnica En Tecnología Para La Organización Pública Top, Buenos Aires, Www.Top.Org.Ar/Publicac.Htm
- Iturbe de Blanco, Egle.2002 "La Capacitación De Altos Directivos Públicos Con Visión De Género". Vii Congreso Internacional Del Clad, Lisboa. Portugal. Pag 6
- Kabeer Naila, 1998. Realidades Trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo. Editorial Paidós. México. Pag 20
- Kanter Rosabeth, 1977. "Men And Women Of The Corporation", Nueva York. Basic Books. Pag.246a 248
- Kliksberg Bernardo . 2002. La Condicion De La Mujer En Tiempos De Globalización. Algunos elementos para la reflexion. Paper especialmente preparado por el autor para PRIGEPP. Pag 11
- Klein, Ethel 1984. Gender Politics, Cambridge, Mass. Harvard University Press. EEUU
- Lepper Mary. 1974. "A Study Of Career Structures Of Federal Executives: A Focus On Woman", En Woman In Politics. Jane Jaquette. New York.
- Lindenboim, Javier. 2001. ¿Política Económica Vs. Empleo? : Macroeconomía, Desempleo E Ingreso . En: Encrucijadas : Revista De La Universidad De Buenos Aires. - Buenos Aires. - Año 2 No. 13, pag 67
- López-Calera, N., 1992. "Yo, El Estado", Editorial Trotta, Madrid . España
- Messner, Dirk. 1999. Del Estado Céntrico A La "Sociedad De Redes". Nuevas Exigencias A La Coordinación Social en: Norbert Lechner Et Al Reforma Del Estado Y Coordinación Social; Plaza Y Valdes Editores.
- Norbert Lechner Y Dirk Messner, citados En Unidad 21 del Seminario"Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP .2003
- Ollas De Lima Blanca, 2001. "La Nueva Gestión Pública", Pearson Educación S:A., Madrid, España, pag 22-23
- Oria Giordan, Sonia Elizabeth. 2002. Los Gerentes Públicos En La Gestión Del Cambio /. - Montevideo : Universidad De La República Oriental De Uruguay, P.3
- Radin Beryl, 1980, "Leadership Training For Woman Instate An Local Government". Public Personnel Management 9: 53
- Rhodes Y Marsh .1988. Reproducido en Unidad2 del Seminario "Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP.2003
- Román Masedo Laura.2001. "La Cultura Organizativa Y La Ética Pública" En La Nueva Gestión. Capítulo 8. Prentice May. Pearson Education S.A. Madrid. Pag 236
- Rousseau Jean-Jacques. 1762. "El Emilio". Citado en Unidad 1 del Seminario"Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Unidad 1. Seminario PRIGEPP-
- 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, 220 P.; 2 V.
- Scalpi Diana, 1999. "Violencia En La Administración Pública". Catálogos Editora. Buenos Aires, Pag.216
- Schaar, Jhon, 1971. Equality Of Opportunity And Beyond, Pag. 135-143. Contemporary Political Theory. London. Nelson
- Schubert, Renate. 1997. Labour Market And Gender. Artículo Publicado En Gtz (Ed) Gender And Macro Policy, Eschborn, 1997, Pag 120
- Shein V. E., 1973. "The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Chareacteristics", Journal Of Apllied Psychology, N° 57. Pag 97
- Silveira, Ines ; Hermida, Martha; Nazarenko, Natalia Presencia De La Mujer En La Administración Pública / Evento: Seminario Mujer Y Poder En Los Márgenes De La Democracia Uruguaya (1990 Ago. 31-Set. 2 : 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
- Uvalle Ricardo , 2001,"El Fortalecimiento De La Vida Democrática: La Nueva Relación De La Sociedad Y El Estado. Revista Del Clad N° 20. Caracas, Venezuela. pag 156
- Zincone Giovanna. 1992, citada en Unidad 1 del Seminario"Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género." Seminario PRIGEPP .2003