

4

LIDERAZGO POR GÉNERO EN EL PROCESO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, 2017

LEADERSHIP BY GENDER IN THE PROCESS OF PUBLIC POLICIES IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF PUNO, 2017

Edgar Quispe Mamani¹

Recibido: 20/02/2018

Aceptado: 31/05/2018

RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar y comprender los estilos de liderazgo organizacional que desarrollan, tanto mujeres como hombres, para participar en la gestión de las políticas públicas desarrollada en la Municipalidad Provincial de Puno. La metodología del estudio es cualitativa, cuyo diseño es fenomenológico, porque hace énfasis en el análisis de los significados y sentidos que otorgan los actores individuales a sus experiencias subjetivas vividas, colectivamente, en torno al proceso de las políticas públicas locales. Como resultado de la investigación se ha identificado que en el proceso de gestión de las políticas públicas locales las mujeres tienden, en mayor medida, al ejercicio del estilo de liderazgo transformacional; mientras que los hombres tienden, predominantemente, a ejercer el estilo de liderazgo transaccional. En determinadas circunstancias o situaciones ambos géneros hacen uso complementario de ambos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional.

PALABRAS CLAVE: Participación, Liderazgo, Género, Políticas públicas locales.

1. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Correo: edgar.quispe@pucp.edu.pe

ABSTRACT

The objective of the study is to analyze and understand the organizational leadership styles developed by both women and men to participate in the management of public policies developed in the Provincial Municipality of Puno. The methodology of the study is qualitative, whose design is phenomenological, because it emphasizes the analysis of meanings and senses that individual actors give to their subjective experiences lived, collectively, around the process of local public policies. As a result of the research it has been identified that in the process of managing local public policies, women tend, to a greater extent, to exercise the transformational leadership style; whereas men tend, predominantly, to exercise the transactional leadership style. In certain circumstances or situations both genders make complementary use of both styles of transformational and transactional leadership.

KEYWORDS : *Participation, Leadership, Gender, Local public policies.*

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad mundial hoy vive procesos de globalización y transnacionalización multidimensionales que han generado grandes transformaciones en los sistemas políticos, una de ellas es la búsqueda de construcción de sistemas políticos más democráticos e incluyentes basados en el enfoque de la equidad de género, en el marco de una estructura sociopolítica patriarcal.

Cuando hablamos de género en las ciencias sociales hacemos referencia a la desigualdad social entre mujeres y hombres. Desigualdad que tiene origen en una asignación sociocultural de los valores, ritos, costumbres, normas, prescripciones, tareas y limitaciones que se asignan a cada uno de los sexos desde el nacimiento, incluso desde la concepción. Por consiguiente, el género muestra la construcción de las diferencias sociales que se dan entre mujeres y hombres, y cómo se relacionan de acuerdo con una dinámica estructural (Petit, 2005, p. 3). Ante esta situación, las diferencias entre mujeres y varones respecto de la actividad política es un tema de constante preocupación desde la instauración del sistema democrático (Lagarde, 2003).

Solo en un Estado democrático es posible la construcción de espacios públicos (Tapia, Campillo, Cruickshank y Morales, 2010). Es decir, la democratización permite, tanto a mujeres como a varones, participar en la toma de decisiones y adoptar políticas públicas que determinan las condiciones de sus vidas y pedir responsabilidades a las instituciones (García, 2009).

Sin embargo, históricamente, se ha visto la desigualdad entre mujeres y va-

rones en cuanto al acceso y la participación en los espacios públicos, donde la mujer ha sido excluida sistemáticamente. Esta situación, como sostuviera Thompson en Somohano (2011) la esfera pública fue entendida generalmente como un dominio de la razón y de la universalidad en el que únicamente los varones estaban capacitados para participar, mientras que las mujeres se acomodaban mejor a la vida doméstica: esfera privada. Asimismo, las mujeres líderes comparados con sus colegas masculinos del mismo nivel jerárquico tienen menos posibilidades de acceso a la toma de decisiones importantes que les permita ascender a posiciones de mayor autoridad, donde existen muchas barreras invisibles pero efectivas para las mujeres, que se mantienen hasta la actualidad (Zubieta, Torres, Delfino y Sosa, 2010).

Se considera que, tanto los sistemas políticos como las diversas formas de organización de la sociedad en sus diferentes niveles y ámbitos, hoy viven una situación de crisis de valores morales y éticos, donde cada vez más se tiende a la exclusión social, al individualismo, al autoritarismo y a la burocratización de los asuntos públicos. La alternativa frente a esta problemática, según Erazo, Giménez y López (2014), es la participación de las mujeres desde los ámbitos locales con autorresponsabilidad, colaboración, contribución y trabajo voluntario para la búsqueda de soluciones e iniciativas destinadas a incrementar los niveles de democracia y responsabilidad en la gestión social cimentando competencias, a partir de sus experiencias, sus saberes y necesidades (p. 156). O como sostiene Pulido (2014) la dinámica del nuevo siglo viene demandando un nuevo estilo de liderazgo. Se está viviendo una situación donde las comunicaciones y el manejo de la información son un tema importante, donde las relaciones entre las personas son fundamentales, donde la gestión del tiempo es prioritaria, donde el trabajo en equipos es necesario... donde, en definitiva, las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias (p. 275). Es decir, el liderazgo femenino trabaja en la conversión de una organización comprometida con la familia y, por ello, más humana. Esto implica lidiar la vida familiar con el trabajo, lo cual requiere de la complicidad y la comprensión del varón.

No obstante, en la actualidad, a pesar de la igualdad legal, en la práctica cotidiana de la gestión organizacional e institucional continúan reproduciéndose las desigualdades sociopolíticas entre hombres y mujeres. Así, según INEI (2016) en el país no existe una masa crítica de mujeres en los cargos más altos del poder local, lo que muestra las dificultades que existen para generar condiciones que favorezcan una mayor participación de las mujeres en el ámbito gubernamental donde se toman las decisiones y se manejan los recursos locales (p. 31).

En este escenario, con el estudio se busca responder a las siguientes inte-

rrogantes: ¿Qué estilo de liderazgo organizacional ejercen las mujeres y los varones en el proceso de las políticas públicas locales, en Puno? y ¿Qué significados le otorgan las mujeres y los varones a la experiencia de liderazgo desarrollado en el proceso de las políticas públicas locales, en Puno?, respondiendo a estas preguntas se busca analizar, comprender e interpretar el comportamiento de los actores locales por género en el proceso de las políticas públicas locales, con ello contribuir en el conocimiento y en el debate sobre las relaciones de poder y género en la gestión local de la Municipalidad Provincial de Puno, municipalidad que se encuentra en la ciudad capital del departamento de Puno, considerada como una de las ciudades intermedias del sur país que articula a todo el altiplano puneño. La economía local y regional está basada principalmente en las actividades agropecuarias y complementariamente en el comercio y los servicios.

El contenido de este artículo contempla, la referencia teórica, donde se da cuenta de los enfoques teóricos en los que se sostienen los resultados de la investigación; se continúa con la exposición de la metodología aplicada para el estudio; en seguida se analizan e interpretan los resultados de la investigación referidos al liderazgo organizacional de los actores locales por género en el proceso de las políticas públicas locales en Puno; y finaliza con las conclusiones del estudio.

2. REFERENCIA TEÓRICA

La categoría participación es entendida como el proceso a través del cual los ciudadanos toman parte en la gestión de la cosa pública. Además, la participación como acto de ciudadanía desarrolla un sentido de la responsabilidad, que se relaciona con el sentimiento de actuar en nombre de los demás (Stewart, 2001, p. 84). Dicho de otra manera, la participación es toda actividad dirigida a influir directa o indirectamente en las políticas. En unos casos influimos en quienes tomarán las decisiones y en otros en qué decisiones se tienen que tomar. Por lo tanto, los destinatarios directos pueden ser tanto los políticos como los otros ciudadanos, y muy a menudo los dos grupos a la vez (Petit, 2005, p. 2).

Según Quispe (2012, p. 16 y 17) la participación en la vida pública local se desarrolla de dos maneras diferentes. La participación ciudadana en el proceso político y la participación pública comunitaria². En la primera, la participación de los ciudadanos está orientada directa o indirectamente por fines u objetivos políticos, la misma que, a su vez, se desarrolla o puede desarrollarse de tres formas: primero, ejerciendo el derecho (u obligación) al sufragio; segundo, participando directa o indirectamente en la organi-

zación de los partidos políticos y; tercero, participando directa e indirectamente en los procesos de decisión y elaboración de las políticas públicas locales. Las dos primeras formas de participación política de los ciudadanos responden a los mecanismos convencionales de participación que configuran el modelo de la democracia representativa electoral, es decir, bajo este modelo los ciudadanos pueden o deben participar periódicamente eligiendo a sus representantes: alcalde y regidores/concejales, donde algunos pueden postular o presentarse como candidatos a las elecciones a través de partidos o movimientos políticos y otros pueden o deben elegirlos mediante el voto, con lo que la legitimidad del ejercicio del mandato electoral dependerá de la representatividad de los votos obtenidos en el proceso electoral.

La tercera forma de participación política de los ciudadanos referida a la participación directa e indirecta en los procesos de decisión y elaboración de políticas públicas es la menos convencional y podemos decir que tiene su inspiración en el modelo clásico de la democracia directa ateniense. Esta forma de participación se da de manera directa e indirecta porque, en realidad, existen mecanismos de participación que permiten una incidencia directa en las decisiones y acciones políticas locales, como los plenos de consejo municipal, las audiencias públicas de vigilancia, los planes estratégicos, los presupuestos participativos y otros, todos ellos de una u otra forma juegan un rol “propositivo y resolutivo”; y también existen mecanismos de participación que permiten una incidencia indirecta en aquellas decisiones y acciones, como las mesas de concertación, los consejos de coordinación local, los consejos de consulta, los cabildos abiertos y otros, que juegan un rol “consultivo e informativo”. La participación de los ciudadanos en aquellos procesos de decisión y elaboración de políticas públicas locales se plasma a través de diferentes y variadas formas de organización, asociación o entidades sociales. Es en torno a esta tercera forma de participación que gira el presente estudio.

Las políticas públicas son conjuntos de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas en un determinado ámbito de la sociedad. No obstante, aquellas decisiones y acciones se dan como resultado de un proceso complejo de relaciones e interacciones entre

2. Esta segunda forma de participación de los ciudadanos está orientada de manera directa por fines u objetivos de carácter comunitario, es decir, los ciudadanos al ser parte de la comunidad, centro poblado o distrito, toman y forman parte de las acciones orientadas a la búsqueda de la cohesión y el bienestar social de sus propios colectivos o ámbitos de referencia o pertenencia. Este tipo de participación no está relacionada con la organización de los gobiernos locales ni con los poderes desconcentrados del Estado en los ámbitos locales, sino es una forma de participación orientada a promover actividades de bienestar social en la comunidad, tales como atención a la alimentación básica, consecución de servicios básicos, actividades culturales, actividades deportivas, entre otros; todo ello a través de organizaciones sociales y asociaciones voluntarias y no lucrativas que están inmersos o toman parte de la comunidad.

los diversos actores participantes, tanto gubernamentales como extra-gubernamentales, quienes buscan dar forma y sentido a las políticas en respuesta a sus intereses, donde ponen a prueba sus recursos (Lindblom, 1991; Aguilar, 1992).

La inclusión y la participación de los actores en el proceso de las políticas públicas en los diferentes ámbitos y niveles son variadas, destacándose las limitaciones o restricciones de determinados sectores o grupos sociales, con recursos escasos, en su afán de incidir en la toma de decisiones y adopción de políticas. Esta lógica de exclusión y monopolio en la gestión de las políticas es equiparable con las estructuras de desigualdad y exclusión social de género entre mujeres y hombres que se han desarrollado históricamente en la sociedad.

Para analizar aquellas estructuras de desigualdad social entre mujeres y hombres, se adopta el *enfoque de género*. Este enfoque según Huggins (2005) “es una construcción social e histórica de los contenidos simbólicos de lo femenino y lo masculino en articulación con la clase social, la etnia, la raza, los grupos de edad, la institucionalidad, etc., a partir de las diferencias biológicas de los sexos”(p. 15). Es decir, el enfoque de género es fundamentalmente intersubjetiva, relacional e histórico.

En palabras de Petit (2005) el género constituye un principio básico en la organización de la sociedad actual, al igual que lo es la etnia, la clase, la raza, etc. Por lo tanto, el sistema de género representa un complejo conjunto de relaciones y procesos socioculturales que, a su vez, son históricos en la articulación de su perfil característico. Se trata de una construcción social a través de representaciones culturales de la diferencia sexual, a la que se concibe como producto social y no natural. De modo similar, para Bueno y Valle (2006) el género como construcción social, constituye tanto una realidad objetiva como subjetiva, como tal representa un orden social que se impone a los individuos, hombres y mujeres. A su vez, esos hombres y mujeres como actores sociales, recrean continuamente esos significados o símbolos que les proporcionan el lenguaje, la historia y la cultura a través de sus experiencias, su reflexividad, sus intercambios intersubjetivos y su participación institucional y social (p. 8).

Por otro lado, Fritz y Valdés (2006) sostienen que la equidad de género responde al orden de género existente en todas las sociedades, que subordina y subvalora a las mujeres, y establece el privilegio de lo masculino. Es decir, la sociedad transforma el sexo biológico de las mujeres en destinos culturales y arreglos sociales, que reproducen un orden desigual e inequitativo,

conformando esferas masculinas y femeninas del mundo, donde la esfera privada corresponde a la mujer y la pública al hombre (Ruiz y Grande, 2015). Este orden social basado en el género establece una jerarquía de poder de un género sobre otro. De forma que aquellos rasgos o actividades asociados a los hombres gozan de mayor valoración y reconocimiento social, frente a los asociados a las mujeres que tienen menos valor. De igual modo ocurre con la asignación en el control y administración de los recursos públicos y privados, mayor en los hombres y prácticamente inexistente en las mujeres, lo que les sumerge en una subordinación global. Así, este principio organizativo excluye a las mujeres de la toma de decisiones tanto en la vida pública como en la privada (Petit, 2005, p. 3). Todo ello ha puesto en un lugar privilegiado el abordaje del liderazgo de las mujeres y la participación de ellas en los espacios donde se adoptan las decisiones (CEPAL, 1999); lo cual, además, implica la distribución equitativa del poder en la sociedad.

En coherencia con lo anterior, la literatura que estudia al género en posiciones de poder sostiene que las mujeres ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres en las organizaciones, con modos diversos, con prioridades y estilos diferentes (Ruiloba, 2013), aunque los resultados de otras investigaciones no son concluyentes en aquella diferencia; sin embargo, la noción de estilo de liderazgo está enmarcada en varias teorías, donde el *enfoque transformacional y transaccional* se ha convertido en una de las principales perspectivas de investigación en el estudio del liderazgo (Figuerola, 2011). De esta manera, en la investigación se adopta este enfoque para el análisis de los estilos de liderazgo desarrollados por los actores locales según género en el proceso de las políticas públicas en Puno.

El estilo de *liderazgo transformacional* centra su atención en la dimensión humana y social del proceso de liderazgo, es decir, orienta su influencia en las cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos, las ideas y la realización personal, social y organizacional de los seguidores, buscando con ello el cambio en la cultura organizacional y las innovaciones en las tecnologías y los productos (Figuerola, 2011; Cuadrado y Molero, 2002; y Cuadrado, 2003). De modo similar, Ruiloba (2013) sostiene que los líderes transformacionales se caracterizan por ser democrático-humanistas, cuyas acciones se basan en los principios de inclusión, cooperación, horizontalidad y proactividad, y trascienden los intereses particulares para responder a los intereses de colectivos más vulnerables de la sociedad. En los planteamientos de Pérez y Camps (2011) “el líder transformacional concentra su atención en estimular el surgimiento de una conciencia colectiva en los seguidores que les permita dejar a un lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo (p. 18). De esta manera, estos

líderes generan confianza, admiración, lealtad y son muy respetados por sus seguidores. Este estilo de liderazgo es el que caracterizaría, en mayor medida, a las mujeres en posiciones de poder.

Por otro lado, *el liderazgo transformacional* implica tomar en cuenta cuatro factores, tales como: el carisma o la influencia idealizada en los seguidores; la inspiración o la capacidad de comunicar la visión; la estimulación intelectual o la capacidad de impulsar la creatividad e innovación en los seguidores; y la inclusión o valoración de las potencialidades de los seguidores (Bass y Avolio, 1997).

Por su parte, Northouse en García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2017, p. 29 y 30), reafirmando los planteamientos de Bass y Avolio, propone el análisis del “estilo de liderazgo transformacional”, a partir de las dimensiones o características que los configura, a saber: *la influencia idealizada*, implica que el líder evoque una visión y genere admiración, respeto, empatía y convencimiento. Este factor contiene carisma y motivación a partir del compromiso emocional con los seguidores; así, cada uno de ellos le atribuye al líder tener capacidades extraordinarias, determinación y persistencia, lo que hace que estén dispuestos a tomar riesgos. Es decir, el líder hace que los demás se sientan bien de estar a su alrededor, se tiene fe en el líder y los seguidores se sienten orgullosos de asociarse con él.

La *motivación inspirada*, hace referencia a la motivación de cada uno de los miembros del grupo, cuya estrategia es la comunicación de la visión e inspiración hacia otros. Dicho de otra manera, el líder expresa en palabras sencillas lo que podrían y deberían hacer, ofrece imágenes atractivas de lo que se puede hacer y ayuda a los demás a encontrar sentido a su trabajo.

La *estimulación intelectual*, muestra el grado en que el líder anima a los demás a ser creativos en el estudio de problemas anteriores, crea un ambiente que es tolerante frente a posiciones en apariencia extremas y alienta a las personas a cuestionar sus propios valores y creencias y las de la organización. Es decir, el líder permite que otros piensen en nuevas formas de resolver viejos problemas, ofrece a los demás nuevas maneras de mirar situaciones complejas y hace que los demás repiensen ideas.

La *consideración individualizada*, muestra el interés que el líder tiene por cada uno de los seguidores y la manera en la que se asignan proyectos en forma individual. El líder, en muchas ocasiones, actúa como mentor y entrega recompensas con el fin de promover la creatividad y el compromiso. Aquí, el líder ayuda a que los demás se auto-desarrollen, da retroalimentación a

los demás en su trabajo y ofrece atención personal a aquellos trabajadores que parecen excluidos.

El *estilo de liderazgo transaccional* centra su atención en la dimensión meramente estructural e institucional, es decir, el liderazgo se basa en elementos impersonales, tales como el control, el poder y la jerarquía (Ruiloba, 2013); el cumplimiento de obligaciones contractuales en torno a tareas, objetivos y resultados, generalmente, atribuidos a los hombres; es decir, los líderes transaccionales dan énfasis en los medios para el logro de los fines (Lupano y Castro, 2013; y Pérez y Camps, 2011). Además, para estos autores en la medida que los puestos directivos o de liderazgo son asignados a los hombres; entonces, las mujeres lideresas para un buen desempeño deben desplegar cualidades masculinas, lo que les genera críticas de sus seguidores.

En términos de Arredondo (2012) el liderazgo transaccional tiene un nivel de integridad menor al no desarrollar su propia esencia de líder, porque el poder que ha recibido de sus colaboradores lo ha utilizado únicamente a nivel contractual, donde no hay una influencia diferencial, sino solo una influencia formal basado en una negociación recíproca. Esta forma de ejercicio del liderazgo transaccional está condicionada por dos factores: la recompensa contingente y la dirección por excepción; el primero se basa en la recompensa recíproca, mientras que el segundo se produce o aplica cuando el grupo o los seguidores enfrentan una situación de dificultad (Cuadrado y Molero, 2002; Molero, Recio y Cotrado, 2010 y Figuerola, 2011).

De modo complementario a lo anterior, Northouse en García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2017, p. 30) propone el análisis del liderazgo transaccional, considerando dos dimensiones o características que los configura: primero, *la recompensa contingente*, según la cual el líder les dice a los otros qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo, ofrece reconocimientos y recompensas cuando los demás alcanzan sus metas y está atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo con sus logros. Se identifican metas, expectativas, recursos y formas de lograr los objetivos con el fin de obtener la recompensa.

Segundo, *la gestión por excepción*, según la cual el líder se siente satisfecho cuando los otros cumplen las normas acordadas y además, siempre y cuando las cosas funcionen, no trata de cambiar nada. Este líder también se caracteriza por decirles a los demás las normas que tienen que conocer para realizar su trabajo.

Por su parte, Druskat en Cuadrado y Molero (2002) destaca la importancia

del contexto en la adopción del liderazgo, señalando que si una organización es tradicional (burocrática y rígida) las diferencias de género se encubren, porque las mujeres adoptan normas y expectativas masculinas. Así, los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia, porque privilegian las funciones tradicionales de la administración: planeación, preparación de presupuestos y todos los aspectos impersonales, con lo que corren el riesgo de convertir al ser humano en una máquina (Figuerola, 2011).

Finalmente, es importante tomar en consideración que existe una incongruencia entre el género y el liderazgo que indica que se le han atribuido a la figura de líder, características masculinas y no femeninas, por lo que es muy complejo que las mujeres adopten el papel de liderazgo. Así, muchas veces las mujeres deben adoptar características masculinas para ejercer su función de líder; incluso, cuando las mujeres poseen atributos de esta índole, muchos estereotipos sociales de género prohíben su aparición como líder (García, Salas-Arbeláez y Gaviria, 2017, p. 31). En este sentido, los estereotipos sociales de género, que definen las características que tienen un hombre o una mujer, han dificultado el acceso de la última en las empresas a cargos de alta dirección. Este hecho se puede atribuir a la metáfora de “techo de cristal”, que plantea una restricción o barrera invisible al acceso de la mujer a cargos estratégicos y de dirección por su condición como madre o mujer.

Sin embargo, las autoras citadas en el párrafo anterior sostienen que las mujeres están más abiertas a adoptar comportamientos transaccionales que les permitan dirigir la organización y obtener mejores resultados. Por lo tanto, las mujeres pueden adoptar y adaptar su estilo de liderazgo a uno que sea de gran beneficio para las organizaciones, al igual que lo pueden hacer los hombres.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el estudio es de tipo cualitativo, cuyo nivel de profundidad es descriptivo e interpretativo; el diseño metodológico adoptado es la fenomenología eidética o descriptiva, porque se hace énfasis en el análisis de los significados y sentidos que otorgan los actores individuales a sus acciones o experiencias subjetivas vividas cotidianamente en torno al proceso de las políticas públicas locales en Puno. Como sostiene Monge (2011) “la fenomenología eidética tiene por objetivo describir el significado de una experiencia a partir de la visión de quienes han tenido dicha expe-

riencia" (p. 113). Asimismo, el diseño fenomenológico se fundamenta en las siguientes premisas: se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente; se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados; y el investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 494).

Se ha utilizado el muestreo no probabilístico, seleccionando a los actores sociales, institucionales y políticos. Entre el muestreo no probabilístico se ha aplicado el muestreo intencional y por conveniencia, este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas social y políticamente", en este caso. Los actores que dinamizan el proceso sociopolítico en la Municipalidad Provincial de Puno está configurado de la siguiente manera: *Los actores sociales*, compuesto por representantes de organizaciones territoriales (120 barrios) y funcionales (7 organizaciones femeninas) de la ciudad de Puno, haciendo un total de 127 representantes, de los cuales se seleccionaron al presidente de la Central Única de Barrios y Urbanizaciones Populares (CUBUP) y al representante del Frente de Organizaciones Populares (FOP), quienes aglutinan a todos los barrios y urbanizaciones de la ciudad de Puno, y a su vez, cuentan con información relevante sobre la actual gestión municipal y la participación de la sociedad civil en ella, también, se ha seleccionado al presidente del barrio Llavini, por ser un actor relevante en cuanto a la promoción de la revocatoria del alcalde, y a la presidenta del barrio Machallata por tener mayor accesibilidad a la información; asimismo, se han seleccionado a las representantes de la Central de Asociación de Mujeres de los Barrios de Puno (CAMUBP) y de la Federación Nacional de Mujeres Campesinas Artesanas Indígenas Nativas y Asalariadas del Perú (FEMUCARINAP), quienes representan a organizaciones femeninas más activas y representativas en la ciudad de Puno.

Los actores institucionales, compuesto por 36 actores, entre gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Puno que están en el cargo desde los años 2015 y 2016, de los/as cuales se seleccionaron a dos gerentes varones y dos sub gerentes mujeres.

Los actores políticos, configurado por un total de 18 actores, un alcalde y 11 regidores de la Municipalidad Provincial de Puno y 6 alcaldes/as de los centros poblados menores, de los/as cuales se seleccionaron a una regidora de oposición que destaca por sus constantes acciones de fiscalización o control de la gestión municipal y a un regidor del oficialismo de la Muni-

cipalidad Provincial de Puno; en cuanto a los representantes de los centros poblados se tomó en cuenta a los centros poblados más urbanizados: Alto Puno, Salcedo, Jayllihuaya y Urus Chulluni, estos dos últimos con liderazgo de alcaldesas.

Como se puede apreciar, la muestra seleccionada responde a la identificación de “actores clave” que poseen una representatividad sociopolítica, quienes cuentan con una experiencia compartida en torno a su participación en el proceso de gestión de las políticas públicas locales en la Municipalidad Provincial de Puno durante los años 2016 y 2017. Así, los actores clave que participaron en el estudio está compuesto por 16 actores locales: ocho mujeres (tres actores sociales, dos actores institucionales y tres actores políticos) y ocho varones (tres actores sociales, dos actores institucionales y tres actores políticos). En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 384). Para estudios fenomenológicos, los autores citados, sugieren como tamaño de muestra diez participantes o casos.

Las técnicas de investigación aplicadas son: entrevistas semiestructuradas, observación participativa y análisis del discurso. Las entrevistas realizadas, que a priori eran semiestructuradas, por la naturaleza de la investigación cualitativa, en la práctica, se han convertido en entrevistas a profundidad en la mitad de los actores entrevistados. Y la técnica de análisis y procesamiento de datos utilizado en el estudio es el Atlas.ti 7.5.4, la misma que ha permitido sistematizar los datos cualitativos provenientes de las entrevistas mediante la identificación y articulación de las citas o testimonios de los actores entrevistados en función a las subcategorías o códigos en las que se clasifican las categorías de análisis o patrones de comportamiento de los actores.

4. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DE LOS ACTORES LOCALES POR GÉNERO EN PUNO

4.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL POR GÉNERO

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, en la figura 1, podemos identificar que los actores sociopolíticos femeninos muestran mayoritariamente comportamientos relacionados con el ejercicio del liderazgo transformacional. Dicho de otra manera, las mujeres impulsan principios y valores democráticos, porque en buena medida sus decisiones son tomadas consultando y tomando en cuenta los intereses de los demás. Este hallazgo de la investigación tiene su sustento en los planteamientos de Appelbaum, Audet y Miller (2003) y Ruiloba (2013), según los cuales los líderes transformacionales se caracterizan por ser democrático-humanistas, cuyas acciones se basan en los principios de inclusión y horizontalidad. Es decir, el estilo de liderazgo femenino busca el cambio y la transformación del status quo en el ejercicio del poder: monopólico y jerarquizado. De esta manera, las personas o los seguidores que están a su alrededor quedan satisfechos, con voluntad de aprender más cosas y seguir desarrollando nuevas iniciativas en el trabajo o en el proceso de gestión de las políticas públicas locales.

Asimismo, las mujeres adoptan el enfoque de trabajo en equipo dando mayores oportunidades a los demás y haciendo participar en conjunto porque consideran que esa forma de trabajar optimiza la realización de las labores encomendadas. Esta dinámica de trabajo da cuenta del cuarto factor del liderazgo transformacional planteado por Bass y Avolio (1997), referido a la inclusión y valoración de las potencialidades de los seguidores.

De otra parte, las mujeres lideresas consideran que el comportamiento de ellas es más transparente y justo. Es decir, las mujeres son más difíciles de corromper, sobre todo cuando están en un cargo político. Dando cuenta de que los varones son más susceptibles a ser corrompidos, debido a que ellos hacen sus acuerdos o negocian intereses particulares para beneficiar a su organización.

“Nosotras queríamos que sea con transparencia pero muchas veces los varones se dejan llevar y convencer más rápido, en cambio nosotras ¡no!; entonces, de ahí nos hemos retirado. A partir de ahí, ellos tenían que hacer y nosotras ¡no! Porque nosotras como organización no queremos hacer un cogobierno como muchos de ellos lo hacen” (Entrevista a la Presidenta de la Central de Asociaciones de Mujeres de los Barrios de Puno-CAMUBP, 2017).

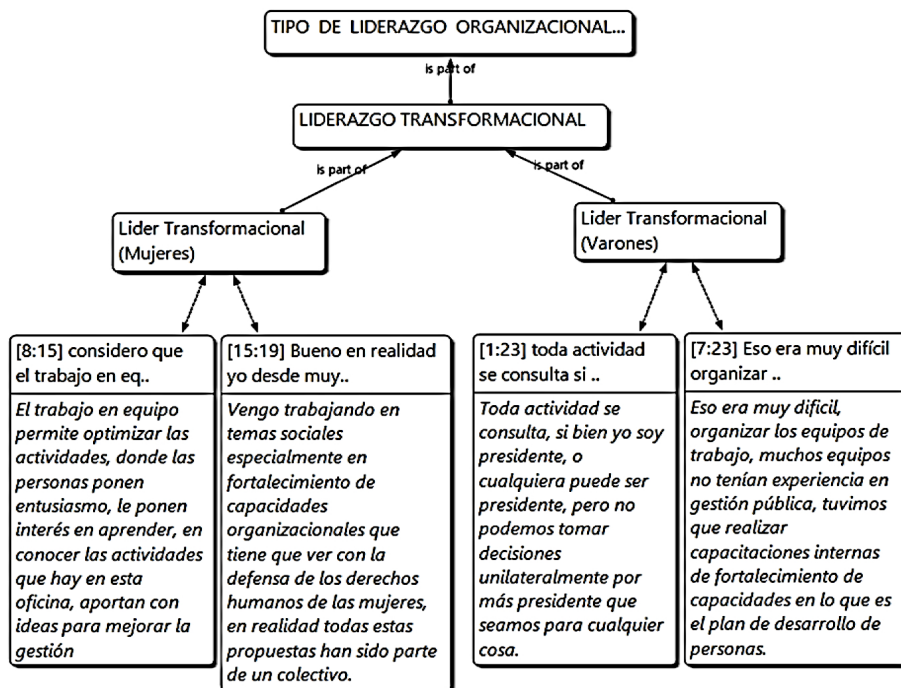
Otro elemento que podemos destacar en la figura 1, es que las mujeres cuando están en el ejercicio del poder y por ende en la toma de decisiones, proyectan sus acciones hacia grupos sociales más vulnerables: mujeres, jóvenes y niños, siendo esta una característica del liderazgo transformacional. Como sostuviera Ruiloba (2013) cuando las mujeres ocupan puestos influyentes cercanos a la toma de decisiones inciden con mayor fuerza en legislar en algunas áreas y sobre todo en algunos colectivos como mujeres, niños, jóvenes y familias. Esta situación se refleja en las afirmaciones de nuestras entrevistadas, quienes mencionan que para ellas es importante intervenir en esos ámbitos ya que las demandas y necesidades nacen de los propios colectivos. No obstante, esta orientación del liderazgo de las mujeres estaría relacionada con la división sexual del trabajo asignada a ellas. Porque, en términos de Petit (2005) la división sexual del trabajo adjudica a las mujeres el trabajo reproductivo que no tiene un reconocimiento social ni económico al considerarse ajeno al sistema de producción de bienes y servicios. Además, esta división sexual segrega a las mujeres a sectores productivos considerados apropiados a su “*naturaleza*” procreadora, cuidadora y transmisora social. Son sectores relacionados principalmente con los cuidados, la sanidad, la educación, las prestaciones a la comunidad, la hostelería, el trabajo doméstico u otros servicios en los que suelen tener salarios más bajos y menor protección social (p. 3).

Finalmente, en la figura 1, podemos observar que los actores sociopolíticos varones también muestran rasgos y comportamientos del liderazgo transformacional, lo cual nos estaría indicando que ambos géneros ejercen este estilo de liderazgo, con la diferencia que las mujeres ejercen con mayor frecuencia que los varones. Los actores sociopolíticos varones afirman que hacen participar a los demás en diferentes ámbitos de acción y de esa manera retroalimentan a sus integrantes, promoviendo el desarrollo de capacidades en cada uno de ellos, el trabajo en equipo y articulando a los diferentes actores para la realización de acciones.

Este comportamiento de los actores sociopolíticos masculinos se desarrolla como respuesta al contexto sociopolítico complejo, donde la tendencia es la demanda y la necesidad de una mayor apertura y flexibilidad en el proceso de gestión organizacional y en el proceso de gestión de las políticas públicas en los diferentes ámbitos y niveles de la sociedad. Porque el unilateralismo, la rigidez y la jerarquía en el abordaje de los fenómenos o problemas sociales generan limitaciones e insatisfacción de los actores sociales.

En este contexto, un estilo de liderazgo más flexible y sensible a la dimensión humana y social, con una mayor apertura a los diferentes grupos y sec-

FIGURA 1.
RED SEMÁNTICA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
POR GÉNERO EN PUNO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS, DESARROLLADAS EN ATLAS.TI, 2018.

tores sociales, genera procesos de gestión más democrática. En coherencia con esta realidad, Figuerola (2011), y Cuadrado y Molero (2002) sostienen que el liderazgo transformacional orienta su influencia en las cualidades intangibles como la visión, los valores compartidos, las ideas y la realización personal, social y organizacional de los seguidores, buscando con ello el cambio en la cultura organizacional y las innovaciones en las tecnologías y los productos. Además, Pulido (2014) firma que la dinámica del nuevo siglo demanda un nuevo estilo de liderazgo, un estilo que sea más sensible a temas cruciales que tienen que ver con las relaciones humanas, tales como las comunicaciones y el manejo de la información, las relaciones entre las personas, la gestión del tiempo, el trabajo en equipos, donde, en definitiva, las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias. Para ello, el liderazgo femenino trabaja en la conversión de una organización comprometida con la familia y, por ello, más humana.

Finalmente, tomando como referencia a Northouse en García, Salas-

Arbeláez y Gaviria (2017), se sostiene que el estilo de liderazgo desarrollado por las mujeres en el proceso de las políticas públicas en Puno, presenta rasgos y comportamientos referidos a tres de las cuatro dimensiones del estilo de liderazgo transformacional: “la influencia idealizada, la motivación inspirada y la consideración individualizada”. En tanto que, la dimensión referida a la “estimulación intelectual” ha sido, en mayor medida, desarrollada por los líderes varones:

“Era muy difícil organizar los equipos de trabajo, muchos equipos no tenían experiencia en gestión pública, tuvimos que realizar capacitaciones internas de fortalecimiento de capacidades en lo que es el plan de desarrollo de personas eso tiene que partir del funcionario, en mi equipo conformaban jóvenes bachilleres, eso requería capacitación y aprendizaje” (Entrevista al Gerente de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, 2017).

4.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL POR GÉNERO

De acuerdo con los datos obtenidos en el trabajo de campo, en la figura 2, podemos identificar que los actores sociopolíticos masculinos desarrollan, en mayor medida, características del liderazgo transaccional a diferencia de las mujeres, dando cuenta de que están estrictamente apegados al reglamento, y afirman que los miembros integrantes de la organización deben ceñirse a la normatividad y cumplir con los reglamentos establecidos por la organización. Sus acciones están basadas, principalmente, en direccionar y hacer cumplir metas y objetivos que se proponen lograr en un tiempo determinado; además se reúnen con el criterio de asignación de funciones y tareas para el cumplimiento de dichos objetivos y metas, tales acciones se realizan de acuerdo a un plan de trabajo ya establecido y reglamentado. Todos estos hallazgos tienen su argumento en el estilo de liderazgo transaccional definido por Lupano y Castro (2013), y Pérez y Camps (2011), según las cuales los líderes transaccionales dan énfasis en los medios para el logro de los fines, es decir, en el cumplimiento de las obligaciones contractuales en torno a tareas, objetivos y resultados, generalmente, atribuidos a los hombres.

Según el planteamiento de Arredondo (2012) aquél estilo de liderazgo transaccional es menos íntegro, en la medida que, no desarrolla la propia esencia del líder, sino acciones de carácter procedimental, es decir, el poder emanado de sus colaboradores lo utiliza únicamente a nivel contractual, donde no hay una influencia diferencial, sino solo una influencia formal basada en una negociación recíproca. De esta manera, desde la perspectiva

del liderazgo transaccional se tiende a considerar y convertir a las personas en máquinas que responden mecánicamente a un proceso de intercambio recíproco entre dos elementos o componentes de la dinámica sociopolítica: líderes y seguidores o entorno sociolaboral.

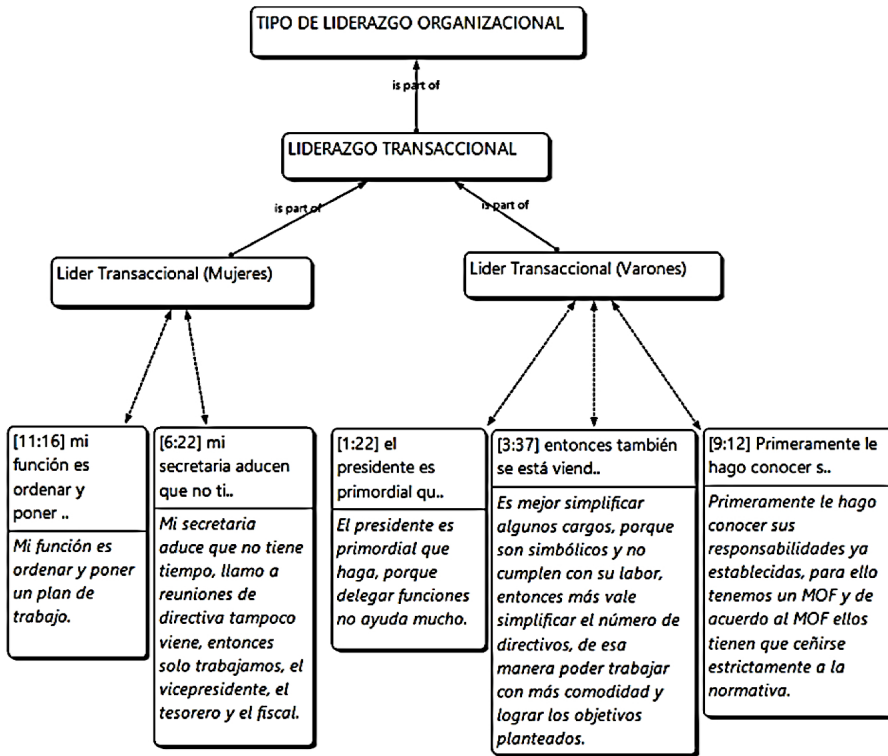
Dicho de otra manera, el estilo de liderazgo transaccional estaría basado en la promoción e impulso del comportamiento utilitario e instrumental de los seguidores o el entorno sociolaboral, puesto que el elemento vinculante y de intercambio entre el líder y el entorno es el incentivo o estímulo material o simbólico que dinamiza la gestión organizacional en torno al proceso de las políticas públicas locales.

En las afirmaciones de Northouse en García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2017) el estilo de liderazgo desarrollado por los líderes varones en el proceso de gestión de las políticas locales contempla las dos dimensiones o características del liderazgo transaccional: por un lado, la recompensa contingente, porque los líderes identifican metas, expectativas, recursos y formas de lograr los objetivos con el fin de obtener la recompensa; y por otro lado, la gestión por excepción, según la cual los líderes inculcan a los seguidores o el entorno sobre las normas y los procedimientos que deben conocer para realizar su trabajo.

Otro aspecto que consideran los líderes masculinos es que delegar funciones no ayuda en el cumplimiento de las metas y objetivos, porque la persona delegada no posee la misma representatividad que el titular, con lo cual los resultados no son los esperados; porque, quienes juegan el rol de delegados no suelen tener facultades de decisión. Asimismo, prefieren simplificar algunos cargos para reducir el número de directivos, argumentando que así se realiza una gestión mejor para alcanzar los objetivos propuestos, dado que algunos cargos son simbólicos y contribuyen poco en el proceso de gestión del desarrollo de la organización. A esta dinámica de gestión es a la que Font (2001) y Quispe (2012) denominan sesgo participativo en el proceso de las políticas públicas locales, porque quienes participan en los diferentes mecanismos y espacios de participación ciudadana, donde se adoptan políticas públicas, tienen una baja representatividad social y política, y a saber qué necesidades e intereses representan realmente.

Por otro lado, es importante mencionar que los actores sociopolíticos femeninos también muestran rasgos y comportamientos del liderazgo transaccional, ya que algunas de ellas presentan comportamientos basados en el ejercicio del poder jerárquico y vertical, cuyas acciones responden a los procedimientos formales: asignación de actividades y tareas de acuerdo a

FIGURA 2:
RED SEMÁNTICA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL POR GÉNERO EN PUNO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS, DESARROLLADAS EN ATLAS.TI, 2018.

un plan de trabajo. Ellas también optan por simplificar el número de integrantes de su directiva, argumentando que es mejor trabajar individualmente debido a que los demás no otorgan la debida importancia al cargo. Por tanto, sostenemos que el ejercicio del liderazgo transaccional está presente en ambos géneros, con la diferencia que en los varones, dicha práctica es más marcada.

Lo anterior, significa que muchas veces las mujeres deben adoptar características masculinas para ejercer su función de liderazgo, debido a la incongruencia entre el género y el liderazgo, ya que a este se le ha atribuido características masculinas y no femeninas (García, Salas-Arbeláez y Gaviña, 2017). Sin embargo, las mujeres están más abiertas a adoptar comportamientos transaccionales que les permitan dirigir la organización y obtener

mejores resultados. Sostenido en términos de Cuadrado (2003) las mujeres líderes no utilizan estilos que las sitúen en una posición de desventaja respecto a los hombres, sino todo lo contrario; los estilos adoptados por ellas son los que consistentemente han demostrado predecir mejor el desempeño individual, grupal y organizacional (p. 294).

Ahora bien, después del análisis e interpretación de los resultados de la investigación en torno al liderazgo organizacional por género, se identifica que en determinadas circunstancias o situaciones ambos géneros hacen uso complementario de ambos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional. Esto en buena medida es determinado por la estructura y la cultura institucional donde desempeñan sus acciones. No obstante, en el proceso de gestión de las políticas públicas locales las mujeres tienden mayoritariamente al ejercicio del estilo de liderazgo transformacional; mientras que los varones tienden mayoritariamente a ejercer el estilo de liderazgo transaccional.

CONCLUSIONES

Primero, los actores sociopolíticos femeninos muestran mayoritariamente comportamientos relacionados con el ejercicio del liderazgo transformacional. Es decir, las mujeres impulsan principios y valores democráticos, porque en buena medida sus decisiones son tomadas consultando y tomando en cuenta los intereses de los demás. Así, ellas buscan transformar el *statu quo* en el ejercicio del poder, incentivando el aprendizaje y generando la satisfacción de los seguidores o de su entorno sociolaboral. Todo ello significa que el liderazgo desarrollado por las mujeres en el proceso de las políticas públicas locales en Puno trasciende tres de las cuatro dimensiones del estilo de liderazgo transformacional: la influencia idealizada, la motivación inspirada y la consideración individualizada.

Segundo, los actores sociopolíticos masculinos desarrollan, en mayor medida, características del liderazgo transaccional a diferencia de las mujeres, dando cuenta de que están estrictamente apegados al reglamento, el comportamiento de los integrantes de la organización es orientado por la normatividad. Sus acciones están basadas, principalmente, en direccionar y hacer cumplir metas y objetivos que se proponen lograr en un tiempo determinado. Es decir, el liderazgo masculino gira en torno a procedimientos contractuales de carácter instrumental entre el líder y su entorno sociolaboral. De esta manera, el liderazgo desarrollado por ellos trasciende las dos dimensiones del estilo de liderazgo transaccional: la recompensa contingente y la gestión por excepción.

Tercero, las dimensiones o características del estilo de liderazgo transformacional desarrolladas por las mujeres están directamente relacionadas con la división sexual y estructural del trabajo establecidas social, cultural e históricamente en la sociedad. Porque esta división sexual segrega a las mujeres a sectores productivos considerados apropiados a su “naturaleza” procreadora, cuidadora y transmisora social; sectores relacionados principalmente con los cuidados, la sanidad, la educación, las prestaciones a la comunidad, la hostelería, el trabajo doméstico u otros servicios en los que suelen tener salarios más bajos y menor protección social.

Cuarto, en determinadas circunstancias o situaciones ambos géneros hacen uso complementario de ambos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional. El hecho que las mujeres adopten rasgos y comportamientos del estilo de liderazgo transaccional responde a la incongruencia entre el *género y el liderazgo*, ya que a este se le ha atribuido características masculinas y no femeninas; por lo que ellas, para no estar en desventaja, adoptan estilos que mejor contribuyan a su desempeño individual, grupal y organizacional. Por su parte, el que los líderes varones adopten elementos del estilo de liderazgo transformacional responde al contexto sociopolítico complejo, donde la tendencia es la demanda y la necesidad de una mayor apertura y flexibilidad en el proceso de gestión organizacional y en el proceso de gestión de las políticas públicas en los diferentes ámbitos y niveles de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, L. F. (1992). *La hechura de las políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Appelbaum, S. H., Audet, L. y Miller, J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.

Arredondo, F. (2012). *La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación al tema*. México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Área de investigación: ética y organizaciones.

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development. Manual for the multi-factor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bueno, E. y Valle, G. M. (2006). Las políticas públicas desde una perspectiva de género. *Revista Novedades en Población*, 2(4), 1-27.

CEPAL (1999). *Participación, liderazgo y equidad de género en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.

Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.

Erazo, M. I., Jiménez, M. C. y López, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero - Valle del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 149-157.

Figuerola, N. (2011). Liderazgo transaccional y transformacional. Recuperado 10 de octubre de 2017, de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>

Font (2001). *Ciudadanos y decisiones públicas*. Ariel: Barcelona.

Fritz, H. y Valdés, T. (2006). *Igualdad y equidad de género: aproximación teórico-conceptual. Herramientas de Trabajo en Género para Oficinas y Contrapartes del UNFPA*. México: EAT-UNFPA.

García, A. (2009). *Género y desarrollo humano. Una relación imprescindible*. España: Departamentos de Educación para el Desarrollo de Ayuda en Acción, Entreculturas e InteRed.

García, M., Salas-Arbeláez, L. y Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes. *AD-minister*, (31), 25-46.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill. 6° edición.
- Huggins, M. (2005). *Género, políticas públicas y promoción de la calidad de vida*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Perú: brechas de género 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. Lima: INEI.
- Lagarde, M. (2003). *Política y género*. México D. F.: Grupo Parlamentario del PRD en la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.
- Lindblom, Ch. E. (1991). *El proceso de elaboración de las políticas públicas*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Lupano, M. y Castro, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. *Revista de psicología*, 9(17), 87-104. Argentina.
- Molero, F., Recio P., y Cotrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Monge, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Pérez, J. A. y Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Petit, A. (2005). La participación desde el enfoque de género. Recuperado el 19 de mayo de 2018 de <https://www.uv.es/cefd/12/petit.pdf>
- Pulido, M. A. S. (2014). Liderazgo y mujer. *Revista de Educação e Humanidades*, (6), 273-283.
- Quispe, E. (2012). *El sistema Político Local en el Perú: participación y liderazgo político*. Saarbrücken, Alemania: EAE.
- Ruiloba, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Revista Entramado*, 9(1), 142-155.
- Ruiz, S. y Grande, M. L. (2015). Participación política y liderazgo de género: las presidentas latinoamericanas. *Revista América Latina Hoy*, (71), 151-170.
- Somohano, A. (2011). Ruta crítica en torno al concepto de esfera pública: una aproximación teórica e histórica para el rescate de su dimensión emancipadora. *Razón y Palabra*, (76). Recuperado 15 de noviembre de 2017, de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/5a entrega/44_Somohano_V76.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N76/varia/5a%20entrega/44_Somohano_V76.pdf)

Stewart, J. (2001). De la innovación democrática a la democracia deliberativa. En Font, J. (coord.) *Ciudadanos y decisiones públicas*. Barcelona: Ariel.

Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S., y Morales, S. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. México: alternativas y capacidades.

Zubieta, E., Torres, J., Delfino, G. y Sosa, F. (2010). *Estereotipos de liderazgo y diferencias de género en un instituto universitario de formación militar*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional "Las políticas de equidad de género en perspectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones" Área Género, Sociedad y Políticas-FLACSO, Argentina.

