

“Factores que Dificultan y Facilitan el Acceso de las Mujeres al Cargo de Rectora  
en las Universidades Nacionales Argentinas: Tres Arenas de Disputa”.



**UNSAM**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

Tesis

Universidad Nacional de San Martín

Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo

Georgetown University

Master of Arts in Public Policy and Development Management

Elaborada por

Lic. Magdalena Del Rosal

Mayo 2020

## Agradecimientos

A mi hijo por resignar horas de juego y a mi compañero por hacerlo posible.

A mi familia que siempre insistió para que estudie y siga estudiando.

A Mónica Marquina por guiarme en este proceso y facilitar las entrevistas.

A Luciano Andrenacci por acceder a co-dirigirme y acudir al rescate.

A las directoras que no fueron: su aporte también está incluido en mi trabajo.

A las rectoras que amablemente accedieron a prestarme su tiempo para las entrevistas  
y me mostraron el difícil camino recorrido.

A mis compañeros y compañeras de la CONEAU que me ayudaron con sus palabras,  
lecturas y textos.

## **Abstract**

Women aiming to become Rectors in Argentine National Universities circulate through three arenas of dispute: organizational, scientific/academic and political. In each arena they face barriers and habilitating factors that hinder or facilitate their access to the highest position. Impeding factors include stereotypes regarding women management skills, lack of institutional mechanisms that conciliate motherhood and career advancement, role of gatekeepers and informal networks and the need for outstanding performance in women. Habilitating factors include organizational changes, value of democratic leadership, growing number of women seen as eligible candidates, support of nontraditional actors and mechanisms of direct elections.

## **Abstract**

Las mujeres que buscan alcanzar el rectorado en las universidades nacionales argentinas circulan por tres arenas de disputa: organizacional, académico-científica y política. En cada arena se enfrentan a barreras y factores habilitantes que frenan o facilitan su acceso al máximo cargo. Los factores obstaculizantes incluyen estereotipos sobre el liderazgo femenino, falta de mecanismos institucionales que permitan conciliar la maternidad y el trabajo, el rol de los *gatekeepers* y de las redes informales y la exigencia de una trayectoria académica excepcional en las mujeres. Los factores habilitantes incluyen transformaciones organizacionales, la valoración del liderazgo democrático, el creciente número de mujeres elegibles como candidatas, el apoyo de actores no tradicionales y los mecanismos de elección directa.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1: Propuesta de investigación .....	6
1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.2 Definiciones conceptuales .....	6
1.3 Aspectos metodológicos.....	10
1.3.1 La participación de las mujeres en el sistema universitario argentino .....	10
1.3.2 Las trayectorias de las rectoras.....	13
Capítulo 2: Marco teórico y estado del arte.....	17
2.1 Nociones sobre el género .....	17
2.2 La Universidad como organización.....	18
2.3 Estado del arte .....	19
2.3.1 Género y trabajo .....	19
2.3.2 Género y ciencia .....	25
2.3.3 Género y participación política .....	29
2.3.4 Género y educación superior .....	31
Capítulo 3: Mujeres y universidad.....	36
3.1 El sistema universitario argentino.....	36
3.1.1 La expansión del sistema y la feminización de la matrícula.....	37
3.1.2 Otros actores del sistema.....	41

3.1.3 La elección de autoridades.....	42
3.2 Participación de las mujeres en las universidades argentinas.....	46
3.2.1 Matrícula femenina hoy.....	46
3.2.2 Distribución de cargos docentes.....	53
3.2.3 Distribución de cargos de gestión .....	55
Capítulo 4: La palabra de las rectoras .....	61
4.1 Trayectoria en docencia e investigación.....	62
4.1.1 Carrera de grado .....	62
4.1.2 Carrera docente.....	64
4.1.3 Carrera científica.....	67
4.2 Gestión y política universitaria .....	73
4.2.1 Motivaciones .....	73
4.2.2 Cargos previos de gestión.....	76
4.2.3 Postulación y ascenso al rectorado .....	78
4.2.4 Actores y argumentos en contra.....	82
4.2.5 Características necesarias para el cargo.....	86
4.2.6 Políticas adoptadas.....	91
4.3 Perspectivas y opiniones .....	95
4.3.1 División del trabajo.....	95
4.3.2 Cupo femenino .....	96

4.3.3 Baja cantidad de rectoras.....	97
Capítulo 5: Tres arenas de disputa: hallazgos y conclusiones.....	101
5.1. Arena organizacional.....	102
5.1.1 División del trabajo.....	102
5.1.2 Descripción neutral del trabajo.....	104
5.1.3 Símbolos e imágenes.....	106
5.1.4 Facilitadores y obstáculos: síntesis de la arena organizacional.....	109
5.2 Arena académico-científica.....	110
5.2.1 Segregación horizontal.....	111
5.2.2 Avance en la carrera docente y científica.....	113
5.2.3 Facilitadores y obstáculos: síntesis de la arena académico-científica.....	115
5.3 Arena política.....	115
5.3.1 Sistema electoral.....	116
5.3.2 Recursos políticos acumulados.....	118
5.3.3 Facilitadores y obstáculos: síntesis de la arena política.....	123
5.4 Reflexiones finales.....	124
Anexo I: Listado de Universidades Nacionales Argentinas (2019), año de creación, cantidad de alumnos (2017) y sistema electoral (con año de modificaciones recientes). ....	129
Anexo II: Máximas autoridades en ejercicio según género, tipo de designación y estudios de grado cursados (2019).....	132

Anexo III: Breve biografía de las rectoras argentinas .....	135
Anexo IV: Guion de entrevistas .....	140
Anexo V: Abreviaturas.....	142
Bibliografía.....	144

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Expansión del sistema universitario argentino (1613-2015).....	37
Gráfico 2 Evolución de la matrícula universitaria (1945-2017).....	38
Gráfico 3 Porcentual de matrícula universitaria según género (2003-2017).....	47
Gráfico 4 Ciencias Aplicadas: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017)	49
Gráfico 5 Ciencias de la Salud: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017) .....	50
Gráfico 6 Ciencias Básicas: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017) ...	51
Gráfico 7 Ciencias Humanas: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017).	52
Gráfico 8 Ciencias Sociales: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017) ..	53
Gráfico 9 Participación de mujeres y hombres en los cargos docentes de universidades nacionales (2012) .....	54

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Composición del sistema universitario argentino (2018).....	36
Tabla 2 Porcentual de alumnos por rama de estudios según género (año 2017) .....	47
Tabla 3 Cargos docentes por jerarquía y género (2012).....	54
Tabla 4 Cargos de gestión según género (2015).....	55
Tabla 5 Decanos, Directores o afines por unidad académica y género para 10 universidades seleccionadas (2019).....	56
Tabla 6 Responsables de Secretarías y Subsecretarías de Universidad según género para 10 universidades seleccionadas (2019).....	57
Tabla 7 Autoridades universitarias según género y tipo de designación (2019).....	58



## Introducción

El 8 de abril de 2019 el Plenario de Rectores del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) recomendó la aplicación de la “Ley Micaela” -que estipula capacitaciones en materia de género y violencia contra las mujeres para los funcionarios de los tres poderes del Estado (Ley 27.499)- para las autoridades superiores, docentes, no docentes y estudiantes de todas las universidades públicas, así como la promoción de políticas tendientes a erradicar la desigualdad entre los géneros en las universidades. Más recientemente (mayo 2019) el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, desde la Secretaría de Políticas Universitarias, ha convocado a las universidades nacionales a presentar protocolos contra la violencia de género y ha destinado fondos para su implementación.<sup>1</sup>

Estas iniciativas vienen a llenar un vacío en cuanto a la política de género a nivel universitario, donde las diferentes acciones implementadas hasta el momento eran aisladas, dependían del rector o rectora de turno o se desarrollaban a nivel de facultades o departamentos de acuerdo con los intereses de las distintas autoridades.

El sistema universitario argentino es predominantemente masculino en sus altas jerarquías, lo que se contrapone con la proporción mayoritaria de estudiantes mujeres. En el marco del CIN, órgano que nuclea a todos los rectores y rectoras de universidades e institutos universitarios de gestión pública del país (nacionales o provinciales con reconocimiento nacional), las rectoras son 7 de 65 miembros en 2019<sup>2</sup>. Esto nos lleva a preguntarnos ¿por

---

<sup>1</sup> De acuerdo a lo informado por el Ministerio en agosto de 2019, 45 universidades de gestión pública contarán con esta herramienta para intervenir y prevenir la discriminación y la violencia de género en el ámbito universitario.

<sup>2</sup> Consulta realizada el 3 de septiembre de 2019 en <https://www.cin.edu.ar/instituciones-universitarias/>

qué son tan pocas las mujeres ejerciendo el cargo de rectora en las universidades públicas argentinas?

Una forma de aproximarnos a esa respuesta es entender a la Universidad como una organización generizada (Acker, 1990), donde el género es constitutivo de las relaciones sociales y estructuras que definen a esa institución. Los procesos organizacionales y los puestos de trabajo (por ejemplo el cargo de rector) se muestran neutrales y separados de los cuerpos (sujetos) que los ocupan, velando y reproduciendo las relaciones de género dominantes.

Asimismo, también se debe considerar que las universidades son organizaciones complejas que se estructuran en torno a la producción y difusión del conocimiento y se componen de subsistemas (Facultades o Departamentos) que agrupan campos del saber o disciplinas (Clark, 1991). La participación de las mujeres en la Universidad, ya sea como estudiantes, docentes o autoridades, se encuentra fuertemente influenciada por el fenómeno de la segregación horizontal, entendida como la distribución desigual de hombres y mujeres en las distintas disciplinas de la ciencia y la tecnología (CEPAL, 2013). De esta forma, la organización horizontal de la Universidad donde en cada subsistema se eligen autoridades, y la selección del campo de estudios por parte de las mujeres, presentan una relación que debe ser analizada para comprender su impacto en la elección del rector o rectora. Asimismo, el único requisito para ser electo rector es haber sido designado profesor por concurso (Ley N° 24.521 art. 54°); pero los profesores son mayoritariamente hombres, otro aspecto que debe ser tenido en cuenta.

En las universidades nacionales la máxima autoridad surge de la elección directa o indirecta de los distintos claustros habilitados para ese fin según cada Estatuto. Esto incorpora

una dimensión de representación política, armado de coaliciones y candidaturas que no puede ser dejado de lado en nuestro análisis.

Por lo expuesto, creemos que los espacios por los que deben circular las mujeres para alcanzar los puestos de mayor jerarquía en las universidades nacionales argentinas se pueden agrupar en tres arenas (Oszlak y O'Donnel, 1981: 5): la arena organizacional, la arena académico-científica y la arena política. En cada uno de estos ámbitos (que no son compartimentos estancos y tienen diversas relaciones y solapamientos) las mujeres deben disputar el poder, sortear dificultades y desplegar diversas habilidades para poder ser electas rectoras. Este es un enfoque novedoso en el análisis de las desigualdades de género en las instituciones (que difiere de enfoques clásicos basados en barreras internas y externas), y particularmente en las universidades argentinas, donde no abundan estudios empíricos sobre esta problemática.

Así, el objetivo principal de nuestra investigación es identificar y clasificar, según las arenas definidas, los elementos que han facilitado y dificultado el acceso al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas. De forma concomitante, resulta necesario dar cuenta de los siguientes objetivos secundarios: analizar la participación de las mujeres en el sistema universitario argentino; y reconstruir las trayectorias personales, académicas y laborales de un grupo de rectoras seleccionadas. Se definirá cada una de las arenas de disputa incluyendo sus características principales y se presentará la metodología de trabajo. (Capítulo 1)

En segundo lugar, realizaremos un análisis exhaustivo de la literatura sobre el tema, incluyendo los estudios existentes sobre barreras para el acceso de las mujeres a cargos de jerarquía en distintas organizaciones privadas y públicas, así como las barreras en el ámbito de la ciencia y la tecnología, en educación y en los espacios políticos. (Capítulo 2)

En tercer lugar, se realizará un breve análisis histórico del sistema universitario argentino a fin de poner en contexto la participación de las mujeres y se analizarán datos estadísticos de presencia de mujeres en los distintos roles universitarios: como estudiantes, como docentes y como autoridades. Esto permitirá observar algunos aspectos de la división del trabajo (arena organizacional) y de la segregación horizontal (arena académico-científica). También se presentarán las normas que rigen la elección de autoridades y la conformación de los cuerpos colegiados (lo que permitirá introducir aspectos de la arena política) y finalizaremos con un breve relato histórico de las mujeres que han ejercido el cargo de rectora en las universidades nacionales hasta el día de hoy. (Capítulo 3)

En cuarto lugar, se analizarán las trayectorias personales, académicas, científicas y laborales de cinco mujeres que son o han sido recientemente rectoras y que han accedido a ser entrevistadas para esta investigación, como recurso para el análisis de las arenas. En las entrevistas indagaremos sobre sus experiencias personales, sus opiniones respecto al rol de la mujer en la universidad y sus motivaciones para dedicarse a la gestión universitaria. También identificaremos posibles factores que habilitaron a las mujeres a llegar a la posición de rectora y que les permitieron disputar el poder exitosamente e introduciremos otros hallazgos surgidos de las entrevistas con las rectoras y que no fueron previstos en el diseño original. Esta parte de la investigación se organiza de acuerdo a las trayectorias de las rectoras en diferentes ámbitos (docencia, investigación y gestión) y dedica un espacio a sus interpretaciones sobre el rol de la mujer en la universidad. (Capítulo 4)

En el quinto capítulo sistematizaremos y clasificaremos los factores que dificultan y posibilitan el acceso al cargo de rectora según las arenas propuestas y retomaremos la literatura pertinente. También presentaremos algunas líneas de trabajo para profundizar en

futuras investigaciones y concluiremos con las reflexiones finales de nuestra investigación.

(Capítulo 5)

## Capítulo 1: Propuesta de investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

El presente trabajo tiene como objetivo principal identificar y clasificar, según las arenas definidas, los elementos que facilitan y dificultan el acceso de las mujeres a los cargos de conducción en las universidades nacionales argentinas. La estrategia elegida para conseguirlo ha sido: a) analizar la participación de las mujeres en el sistema universitario argentino; y b) reconstruir las trayectorias personales, académicas y laborales de un grupo de rectoras seleccionadas. En el cumplimiento de estos objetivos secundarios se identificarán las barreras y obstáculos enfrentados por las mujeres, así como los factores habilitantes, a fin de clasificarlos en tres arenas.

### 1.2 Definiciones conceptuales

Usamos la literatura revisada para abordar a la universidad desde tres perspectivas: como un ámbito laboral, como un ámbito donde circula el saber y como un ámbito político. Estos tres ámbitos suponen arenas o espacios donde las mujeres deben disputar el poder a fin de llegar al máximo puesto en la jerarquía: la arena organizacional, la arena académico-científica y la arena política.

Tomamos el concepto de arena como sinónimo de una esfera o terreno donde se articulan relaciones de poder, influencia y negociación, y se resuelven cuestiones o conflictos (Oszlak y O'Donnell, 1981: 5). En esos ámbitos las mujeres deben sortear obstáculos de manera exitosa, demostrar destrezas y habilidades y disputar el poder -que detentan mayormente los hombres- para poder alcanzar el cargo de rectora en una universidad nacional. Cabe mencionar que no entendemos los obstáculos como situaciones dadas e inamovibles sino como construcciones culturales y sociales que se sostienen y reproducen en

las representaciones y prácticas cotidianas de las instituciones, en este caso en las universidades.

Creemos que el éxito en las tres arenas es necesario para alcanzar el cargo de mayor jerarquía, y si bien esto podría ser similar también para un hombre que aspire al cargo de rector (en el sentido en que las tres arenas definen la factibilidad de acceder a dicho cargo), las mujeres enfrentan diversas barreras y obstáculos *por el hecho de ser mujeres* en cada una de ellas, y que hacen que sean muy pocas las mujeres que llegan a ser electas rectoras.

La arena organizacional es entendida como el conjunto de reglas y procesos que conforman la estructura de la universidad como ámbito laboral y que establecen los puestos de trabajo, las jerarquías, la selección de personal, los roles de los distintos actores y las relaciones sociales que las componen. El aspecto formal de estas estructuras se encuentra establecido en estatutos, reglamentos y normativa institucional diversa. Sin embargo, también intervienen aspectos informales como las conductas esperadas de los distintos actores y procedimientos implícitos. Las universidades como ámbitos laborales incluyen diversos tipos de trabajadores, siendo los principales: los docentes, el personal de apoyo a la docencia (también conocidos como no docentes) y las autoridades electas y designadas (que suelen ocupar también roles docentes). En el presente trabajo nos concentraremos en docentes y autoridades.

Consideramos que la universidad es una organización generizada (Joan Acker, 1990) donde hay una división del trabajo entre hombres y mujeres, que ubica a las mujeres en los escalafones más bajos de las jerarquías, pero que también se evidencia en la construcción de símbolos e imágenes que explican (y cuestionan) esas diferencias y en las interacciones entre hombres y mujeres y en los patrones de dominación resultantes. La lógica de la universidad como organización laboral aparenta ser neutral y meritocrática (algo que queda claro en los

estatutos y reglamentos que rigen las distintas actividades) pero ‘vela’ las relaciones patriarcales que constituyen esa lógica y esas prácticas.

Para analizar la arena organizacional nos vamos a concentrar en las siguientes dimensiones de análisis: la división del trabajo (entendida como la desigual distribución de hombres y mujeres en el ámbito laboral); la descripción neutral del trabajo (entendida desde la teoría de Joan Acker, como descripciones descorporizadas); y los símbolos e imágenes acerca de la figura del rector (entendidos como prejuicios sobre el rol de la mujer en la jerarquía y sobre el liderazgo femenino). El primer aspecto será analizado a partir de datos del sistema universitario en su conjunto y de las entrevistas con las rectoras; el segundo a partir de los estatutos de las universidades nacionales; el tercero a partir de las entrevistas. La primera dimensión es explicativa de la arena organizacional y sirve para evidenciar la existencia de obstáculos o barreras (o de un ‘techo de cristal’) en el acceso a los cargos jerárquicos. La división del trabajo no es un obstáculo en sí misma sino que más bien podría ser consecuencia de las otras dos dimensiones. Además, incorporaremos factores estructurales que podrían favorecer o dificultar en el acceso de las mujeres.

La arena académico-científica es aquella que se relaciona con la universidad como organización cuyo fin es la producción y difusión del conocimiento. El avance en la carrera académica y científica es necesario para acceder al cargo de rector o rectora desde un plano formal (de acuerdo con la Ley de Educación Superior el rector debe ser un profesor electo por concurso) y desde un plano simbólico ya que sería esperable que un rector tuviera cierto prestigio en este ámbito. Esta arena se encuentra también atravesada por la elección de la carrera universitaria (aspecto central de la segregación horizontal en la ciencia), lo que podría influir en la elección del rector debido a estereotipos asociados al liderazgo y a la autoridad en disciplinas más ‘duras’ (según tipos de disciplinas clasificadas por Becher, 1993).



Las dimensiones de análisis de esta arena son: la segregación horizontal en la matrícula y en las autoridades por Facultad o Departamento; y el avance en las carreras docente y científica de las rectoras. El primer aspecto será analizado a partir de los datos de la matrícula universitaria por disciplina y de las Decanas de un grupo de universidades; el avance en las carreras académica y científica será analizado a partir de las entrevistas con las rectoras, a fin de detectar obstáculos y dificultades en sus trayectorias. Algunos obstáculos que tienen que ver con esta esfera serán abordados en la revisión bibliográfica y esperamos encontrar alguna mención a ellos en las entrevistas.

La arena política se relaciona con las reglas formales e informales que rigen la elección de autoridades en las universidades nacionales (aspectos que se entrecruzan con la arena organizacional). Incluir la dimensión política-electoral como variable implica la exclusión del análisis en curso de las universidades que no tienen autoridades electas por sus propios claustros, como las universidades de gestión privada y las que tienen autoridades designadas porque se encuentran en proceso de normalización o porque dependen jerárquicamente de otros organismos o ministerios.

Las dimensiones de análisis de la arena política son el sistema electoral y la (no) existencia de cupos femeninos (reglas formales); y la acumulación de distintos recursos políticos (mecanismos informales) (Joignant, 2012). También indagaremos sobre la agenda feminista de las rectoras, aunque este no es un factor explicativo de cómo acceden las mujeres a los cargos de gestión. La primera dimensión será analizada mediante el relevamiento de los regímenes electorales de las universidades establecidos en sus estatutos; y la segunda a partir de las entrevistas con las rectoras.

Corresponde aclarar que no tomamos a la maternidad y a los roles familiares como una dimensión de análisis particular, sino que es un factor que atraviesa las tres arenas de disputa:

tanto en el ámbito organizacional, como en el científico como en el político las mujeres deben conciliar su rol de madre y trabajadora. Este aspecto será tenido en cuenta a fin de analizar su incidencia (o no) en el acceso a los cargos de gestión (en el marco de las diferentes arenas y a partir de las entrevistas con las rectoras).

Finalmente, para dar cuenta de las tres arenas de disputa resulta necesario avanzar en los dos objetivos secundarios del trabajo: reconstruir la participación de las mujeres en el sistema universitario argentino y reconstruir las trayectorias de las 5 rectoras entrevistadas. En el devenir de ambas tareas se abordarán las diferentes arenas y sus dimensiones, que culminarán con una sistematización de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres en su camino hacia el rectorado, así como de los elementos que pueden habilitar su acceso.

### 1.3 Aspectos metodológicos

A fin de identificar y clasificar, según las arenas propuestas, los elementos que dificultan y favorecen el acceso de las mujeres al máximo cargo en las universidades nacionales, se propone avanzar en las siguientes actividades: analizar la participación de las mujeres en el sistema universitario argentino; y reconstruir las trayectorias personales, académicas y laborales de un grupo de rectoras seleccionadas.

#### 1.3.1 La participación de las mujeres en el sistema universitario argentino

En la primera parte de la investigación, se analizó la participación de las mujeres en el sistema universitario, en sus diferentes roles (como estudiantes, como docentes y como autoridades) a partir de datos cuantitativos secundarios. No se incluyeron en la investigación a las mujeres empleadas por las universidades para tareas administrativas (no docentes). Si bien son una parte muy importante de la universidad, y también se observan desigualdades de género en el sector, del claustro no suelen surgir las personas que alcanzan la alta dirección de las universidades.

El análisis de la matrícula universitaria diferenciado por género se realizó sobre el sistema en su conjunto (que incluye instituciones públicas y privadas ya que de esa forma lo publica el Ministerio de Educación), así como la matrícula femenina por ramas de estudio y por disciplinas. El análisis de la proporción de mujeres en los distintos escalafones docentes y en los cargos de gestión se hizo sobre el conjunto de instituciones públicas, con los datos agregados que publica el Ministerio de Educación.

Reconociendo que al interior de las universidades la distribución de las mujeres en los cargos de gestión tiene diferencias según el tipo de trabajo y la disciplina de que se trate, se construyó una muestra no aleatoria de universidades. Del universo de 57 universidades nacionales existentes en 2019, la muestra consistió en 10 universidades seleccionadas por su tamaño en términos de cantidad de alumnos, respetando la proporción que existe para todo el sistema (54,4% de universidades medianas, 33,3% pequeñas y 12,3% grandes<sup>3</sup>). Para redondear los valores se seleccionaron 6 universidades medianas, 3 pequeñas y 1 grande. En la selección también se tuvieron en cuenta criterios geográficos, a fin de incluir universidades de distintas regiones del país; y la disponibilidad de los datos en las páginas web.

Las universidades seleccionadas son las siguientes:

<b>Universidad</b>	<b>Tamaño</b>
Universidad Nacional de La Plata	Grande
Universidad Nacional del Litoral	Mediana
Universidad Nacional de La Matanza	Mediana
Universidad Nacional de Jujuy	Mediana
Universidad Nacional Arturo Jauretche	Mediana
Universidad Nacional de San Luis	Mediana

---

<sup>3</sup> La SPU considera universidades grandes las que tienen más de 50.000 alumnos, medianas las que tienen entre 10.001 y 50.000 alumnos y pequeñas las que tienen hasta 10.000 alumnos. Aquí se tomaron solo las universidades nacionales para realizar el análisis, por lo que los datos varían con respecto a los publicados por la SPU en su última Síntesis, que incluye a los institutos universitarios.

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco	Mediana
Universidad Nacional de Río Negro	Chica
Universidad Nacional de Villa María	Chica
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires	Chica

Para analizar la participación de las mujeres se utilizaron, principalmente, los datos publicados por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Desde el año 1998 hasta el año 2015 el Departamento de Información Universitaria de la SPU ha publicado con frecuencia anual su Anuario de Estadísticas Universitarias, que incluye datos de matrícula por género para todo el sistema, por rama de estudios y por universidad. En 2017 la SPU comenzó a publicar la Síntesis de Estadísticas Universitarias, que incluye menos datos que el anuario, pero habilitó un sistema de consultas online (Sistema de consulta de estadísticas universitarias<sup>4</sup>) en donde se pueden visualizar y/o descargar datos para todo el sistema de matrícula por género y por rama de estudios y también de recursos humanos de las universidades (docentes y autoridades universitarias). Cuando los datos provienen del sistema online, se aclara la fecha de consulta.

Los datos de matrícula corresponden, en la mayoría de los casos, al año 2017 porque al momento del cierre de este trabajo la última actualización disponible en el Departamento de Información Universitaria correspondía a ese año. Con respecto a los datos de recursos humanos de las universidades (docentes y autoridades), hay datos correspondientes al año 2012 (últimos datos disponibles en el Sistema de consulta de estadísticas universitarias) y otros del año 2015 extraídos del Anuario de Estadísticas Universitarias 2015.

---

<sup>4</sup> La web del sistema de estadísticas es <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar>

Cabe señalar que clasificamos por género en términos binarios (hombre-mujer) por la naturaleza de los datos que producen las universidades y publica la SPU.<sup>5</sup>

Por otro lado, se tomaron datos de las páginas web de las universidades, los que corresponden al año 2019, respecto a la distribución por género en los cargos designados dependientes del rectorado, en los decanatos y en los consejos superiores. La forma de clasificar por género fue de acuerdo al nombre de pila de las personas involucradas.

Finalmente, también se hizo un análisis de los estatutos de las 57 universidades nacionales (descargados desde las páginas web de cada institución) y se citan algunos ejemplos. La función de este estudio fue descartar mecanismos de discriminación positiva, como los cupos, y analizar la descripción del cargo de rector y sus funciones en términos “neutrales” (Acker, 1990).

### 1.3.2 Las trayectorias de las rectoras

La reconstrucción de las trayectorias de las rectoras es un aspecto central de esta investigación ya que nos permite acercarnos a las experiencias personales de las mujeres que fueron exitosas en su camino hacia el rectorado. Entendemos que al considerar los casos exitosos, es decir, aquellas que sortearon eventualmente los obstáculos de una estructura organizacional generizada, estamos sobre ponderando los factores facilitadores y no captando en su totalidad los factores obstaculizantes. Consideramos igualmente que esta elección permite, junto con la reconstrucción de la participación de las mujeres en el sistema universitario argentino, cumplir con el objetivo principal del trabajo, sin perjuicio de que no

---

<sup>5</sup> Analizar la presencia de otros géneros en la gestión de las universidades excede las posibilidades de esta investigación.

pretendemos generalizar los hallazgos al universo de mujeres que intentaron llegar a estos cargos.

El objetivo inicial fue entrevistar a 6 rectoras, lo que representa el 38% del total de rectoras que alguna vez fueron electas para ese cargo en las universidades nacionales (16). Sin embargo, se lograron concretar 5 entrevistas, cuatro presenciales y una telefónica. Las 5 rectoras aceptaron tener sus nombres publicados en la tesis, lo que resulta de suma importancia a los fines de poder reconstruir sus trayectorias personales y laborales.

El siguiente cuadro muestra las 5 rectoras entrevistadas, su universidad, el período de gestión y el tipo de entrevista realizada.

<b>Rectora</b>	<b>Universidad</b>	<b>Período de gestión</b>	<b>Tipo de entrevista</b>
Carolina Scotto	Universidad Nacional de Córdoba	2007-2013	Personal
Natividad Nassif	Universidad Nacional de Santiago del Estero	2009-2017	Personal
Delfina Veiravé	Universidad Nacional del Nordeste	2014 y continúa	Personal
Sandra Torlucci	Universidad Nacional de las Artes	2012 y continúa	Personal
Alicia Bardón	Universidad Nacional de Tucumán	2014-2018	Telefónica

Las entrevistas tuvieron lugar en 2019 y duraron entre 45 y 80 minutos. Fueron entrevistas en profundidad de tipo semi estructuradas, con 25 preguntas abiertas a modo de guía y preguntas espontáneas a fin de profundizar en algún aspecto. Se eligió esta metodología ya que el interés principal era conocer la perspectiva de las rectoras sobre sus experiencias, según sus propias interpretaciones y en sus propios términos (Marradi, et.al. 2007).

Las entrevistas se organizaron en 4 módulos temáticos: 1) trayectoria docente, académica y científica (elección de la carrera de grado, ascenso en la carrera docente,

actividades de investigación científica, diferencias entre mujeres y hombres en la ciencia); 2) trayectoria en gestión universitaria (motivaciones, cargos anteriores, postulación al cargo de rectora, desarrollo de la votación en la cual resultó electa, argumentos en contra de su postulación, motivos por los cuales resultó electa, obstáculos, políticas adoptadas); 3) opiniones respecto al rol de la mujer en la gestión universitaria (por qué son pocas las rectoras, características de las rectoras, opinión sobre los cupos de género en la universidad, puestos más ocupados por mujeres, políticas de equidad de género, diferencias en la toma de decisiones entre rectores y rectoras); 4) datos personales (edad, estado civil, hijos, profesión de los padres, familiares en la gestión universitaria). La guía de entrevistas se encuentra en el Anexo IV.

Las entrevistas fueron grabadas y transcriptas a los fines de su análisis. Se extrajeron segmentos de los relatos para ilustrar diferentes argumentos y se transcribieron fragmentos en forma comparativa.

Puesto que los relatos de vida resultaron ser un aporte fundamental y más importante que el previsto en el diseño de investigación, optamos por dedicarle un capítulo entero a la palabra de las rectoras.

Asimismo, si bien el presente trabajo no se propone comparar la trayectoria de mujeres y hombres, se realizaron dos entrevistas a ex rectores universitarios a los fines de controlar la existencia de barreras generizadas e identificar posibles diferencias en los elementos habilitantes para el acceso al máximo cargo. Extractos de estas entrevistas serán incluidos en la investigación cuando resulte importante marcar una similitud o diferencia con respecto al discurso de las rectoras. Las entrevistas tuvieron las mismas características que se describieron más arriba y se estructuraron de la misma manera.

El siguiente cuadro muestra los dos rectores entrevistados, su universidad, el período de gestión y el tipo de entrevista realizada.

<b>Rector</b>	<b>Universidad</b>	<b>Período de gestión</b>	<b>Tipo de entrevista</b>
Alberto Dibbern	Universidad Nacional de La Plata	2001-2004	Personal
Arturo Somoza	Universidad Nacional de Cuyo	2008-2014	Personal



## Capítulo 2: Marco teórico y estado del arte

### 2.1 Nociones sobre el género

Se presentan aquí algunas definiciones clásicas para abordar las desigualdades de género y, en particular, las desigualdades en el acceso a los puestos jerárquicos. Partiendo del supuesto de que los factores habilitantes y los obstáculos para el acceso de las mujeres al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas se pueden agrupar en tres arenas de disputa (organizacional, académico-científica y política), retomaremos literatura sobre desigualdades de género en cada uno de estos ámbitos. Consideramos que este es un enfoque novedoso para el análisis de la generización de las universidades ya que conjuga diferentes campos de estudios de forma sistemática.

Joan Scott (1986) define el género como “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos” y, como “una forma primaria de relaciones significantes de poder”. En la primera acepción se incluyen las representaciones simbólicas sobre las mujeres; los conceptos normativos (religiosos, científicos, legales, educativos) que establecen el significado de varón y mujer, masculino y femenino; los sistemas de parentesco, las instituciones y organizaciones que construyen el género (incluyendo la familia, la educación, el trabajo, la economía); y la identidad subjetiva. La segunda acepción hace referencia al campo primario donde se articula el poder en la sociedad, es decir, el género actúa como un control diferencial sobre los recursos materiales y simbólicos de poder. Así, el género se constituye como un proceso y no como una característica de las personas (Acker, 1992).

Esta tesis se propone hacer un aporte a los estudios de género, atendiendo al carácter de construcción social y cultural que establece nociones sobre lo que sería propio de lo masculino y de lo femenino, y que influye en todas las relaciones sociales, como la división

sexual del trabajo, la distribución de recursos o la organización de jerarquías (Levín, et.al. 2014).

## 2.2 La Universidad como organización

La Universidad es un tipo de organización social particular, con características que la distinguen de otro tipo de organizaciones. Una de sus singularidades es que se estructura en torno a la producción y difusión del conocimiento, un recurso intangible y cada vez más especializado, con creciente autonomía de las especialidades entre sí (Clark, 1991).

Claverie (2013) clasifica los estudios de las Universidades como organizaciones desde tres perspectivas: el enfoque estructural, el foco en la cultura organizacional y desde la distribución del poder.

En el primer enfoque los autores han señalado que la Universidad es un tipo de organización compleja y débilmente cohesionada ya que tiene objetivos institucionales ambiguos y por demás ambiciosos, una continua entrada y salida de participantes, y una fuerte diferenciación horizontal y vertical. Retomando a Clark (1991), los subsistemas que componen las universidades en torno a profesiones (Facultades) y a profesores (cátedras) tienden a la fragmentación extrema del sistema. En este tipo de universidades, las unidades organizacionales presentan una alta autonomía y cohesión interna pero con poca transferencia lateral o interdependencia hacia otras unidades; si bien comparten recursos administrativos, normativos, presupuestarios y simbólicos (Obeide, 2006).

El enfoque en la cultura organizacional también se encuentra atravesado por la diferenciación horizontal típica de las universidades. Las diferentes disciplinas presentan culturas diversas, así, algunas se orientan más a la investigación, otras a la docencia, otras a los servicios al medio o al desarrollo de conocimientos aplicados, así como también establecen diferentes formas de participación en la producción del conocimiento (Becher,

1993). En universidades compuestas de facultades que agrupan profesiones y campos del conocimiento, resulta difícil hablar de un único corpus de creencias y valores compartido por todos los sujetos que la componen (Claverie, 2013)

Por último, en el estudio de la micropolítica en las universidades, intervienen los procesos formales (como los mecanismos de elección de autoridades) y los informales (como las formas en que se distribuye el poder entre los actores y el peso de las coaliciones y los grupos de interés) (Claverie, 2013). En el caso de Argentina, la estructura de gobierno de las universidades públicas se compone de autoridades electas democráticamente según los diferentes ‘claustrós’ (profesores, estudiantes, graduados y, en algunos casos, no docentes) quienes eligen a sus representantes para los diferentes órganos de gobierno colegiados en el nivel de la unidad académica (Facultad) y en el nivel de la Universidad. Esto ha generado tensiones respecto a la “(mayor) democratización” de las instituciones académicas, particularmente por el reclamo de sectores estudiantiles en torno a la sub representación de su claustro (Atairo y Camou, 2014).

### 2.3 Estado del arte

Sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres en ámbitos laborales, en la ciencia y en la política, así como sobre el análisis de las mujeres en educación superior, la literatura es bastante profusa. De manera esquemática, se propone aquí tener en cuenta cuatro ejes organizadores: trabajo, ciencia, participación política y educación superior.

#### 2.3.1 Género y trabajo

Un aporte teórico fundamental al análisis de las desigualdades de género en el ámbito laboral es el de Joan Acker (1990). La autora argumenta que prima en los estudios de las organizaciones una concepción de las instituciones como “neutrales” desde el punto de vista

del género, cuando en realidad la estructura organizacional, los puestos de trabajo, las jerarquías, las evaluaciones laborales, la selección de personal, entre otras, no son neutrales sino que se encuentran atravesadas por el género de una forma velada y oscurecida por la aparente naturaleza abstracta del trabajo. Su concepto de instituciones generizadas (*gendered institutions*) se compone de cinco procesos que interactúan entre sí: la división por género del trabajo, de conductas esperadas, del espacio físico y otros ámbitos (la más obvia división del trabajo es la que ubica a los hombres en los puestos jerárquicos y a las mujeres en puestos menores); la construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan y en ocasiones discuten esas divisiones; las interacciones hombres-mujeres, mujeres-mujeres y hombres-hombres y los patrones de dominación-sumisión resultantes; los tres aspectos antes mencionados influyen en la construcción de una identidad individual atravesada por el género (afectando, por ejemplo, la elección del trabajo, la vestimenta, el uso del lenguaje); por último, el género está implicado en el proceso de creación y conceptualización de la estructura social, es un elemento constitutivo de la lógica organizacional y de los supuestos y prácticas que sostienen esa lógica (que aparenta ser neutral en términos de género).

Rosabeth Moss Kanter (según reseñas en Michie, 2014 p. 1765) sostiene que la estructura y el tipo de trabajo que las mujeres tienen en las organizaciones explican por qué no acceden a los cargos jerárquicos: ellas suelen participar de trabajos con poco poder y escasa capacidad para movilizar los recursos necesarios para alcanzar las promociones (como la participación en redes informales). También observa que cuando las tareas de conducción son inciertas y poco rutinarias las promociones se basan más en la confianza que en las características objetivas del puesto de trabajo, lo que también favorece la elección de hombres debido a que los hombres en la cúspide suelen seleccionar candidatos con sus mismas características. También sostiene que la escasa cantidad de mujeres en posiciones de

gerencia juega un papel importante en la reducción de oportunidades de ascenso ya que son expuestas como “tokens” (modelos o símbolos de la inclusión de mujeres). Finalmente, estas condiciones alterarían las conductas y expectativas de las mujeres en sus ámbitos de trabajo.

Por otro lado, una de las conceptualizaciones más difundidas acerca de las desigualdades de género en las organizaciones y, particularmente, sobre las barreras para el acceso de las mujeres a puestos de jerarquía es la teoría del ‘techo de cristal’. Este concepto adoptó fuerte popularidad hacia fines de los años 80 en Estados Unidos con la publicación de un artículo en *The Wall Street Journal* denominado “El Techo de Cristal: Por qué las mujeres parecen no poder romper la barrera invisible que les impide llegar a los puestos jerárquicos” (Hymowitz y Schellhardt, 1986). En 1987, Morrison, White y Van Velsor lo definían como una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan.

Cotter, Hermsen, Ovdia y Vanneman (2001) se encargan de señalar que no todo tipo de discriminación racial o de género se corresponde con el techo de cristal, sino que ésta es un tipo específico de inequidad. En su investigación, definen que el techo de cristal se produce cuando se cumplen los siguientes cuatro criterios: a) una diferencia que no se explica por otras características del empleado relevantes para el puesto (es decir que no se relaciona con la educación, experiencia, habilidades, motivación, etc.); b) una diferencia que es mayor a más altos niveles que a menores niveles; c) una diferencia en las oportunidades de avanzar hacia niveles superiores y no solo en la proporción de cada género o grupo actualmente en esos puestos; d) una inequidad que incrementa a lo largo de la carrera (las oportunidades para el acceso al siguiente escalafón son cada vez menores).

Ramos, Barberá y Sarrió (2003) conceptualizan las barreras que enfrentan las mujeres en el acceso a puestos de jerarquía en tres grupos: barreras internas asociadas a la identidad

de género femenina, provenientes de procesos de socialización que fomentan el desarrollo de actitudes y valores típicamente femeninos; barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género (que actúan en las redes informales, los mecanismos de selección de personal, la falta de mentorización para mujeres, la falta de políticas para conciliar el trabajo y la familia); y barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares que dificultan que las mujeres asuman los roles de esposa, madre y directiva.

Análisis empíricos y comparativos han intentado documentar las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y poner a prueba la hipótesis del techo de cristal. El estudio de Wright, Baxter y Birkelund (1995) analiza las diferencias de género en los puestos de autoridad en siete países (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Suecia, Noruega y Japón) y, entre sus conclusiones, no encuentran evidencia para sustentar la hipótesis del techo de cristal de que las barreras son mayores a mayor nivel en la jerarquía; de hecho, encuentran que en Estados Unidos, las barreras que enfrentan las mujeres ya dentro de puestos jerárquicos son menores que en otros países y más débiles que las que enfrentan en el ingreso a la jerarquía. Además, también concluyen que: existe una considerable variación entre los países en cuanto a la brecha de género en los puestos de autoridad (siendo menor en los países angloparlantes); la brecha de género en los puestos de autoridad no parece ser el resultado de diferencias en atributos personales; la hipótesis de que las mujeres no buscan autoridad por sus responsabilidades familiares (autoselección) no parece explicar la brecha de género en la autoridad, salvo por el caso de Canadá; las variaciones entre países respecto a las brechas de género en la autoridad parecen explicarse por la interacción entre la disponibilidad de puestos de dirección y la capacidad de los movimientos de mujeres políticamente organizados para combatir esas barreras.

Rodríguez Gustá (2002) analiza el ascenso de las mujeres a cargos de jefatura en agencias del Estado uruguayo que han atravesado cambios organizacionales. En sus hallazgos se observa que la profesionalización de los puestos de supervisión y gerencia fue un determinante para el ascenso de las mujeres, tanto en la administración central como en los bancos públicos. Además, resultó relevante la apelación a la confianza como construcción cultural, que permitió a las mujeres ascender a puestos de jefatura gracias al respaldo de otros funcionarios. Con respecto a la maternidad, las políticas de tiempo flexibles y universales en la administración central permitieron conciliar los roles laborales y familiares; mientras que en los bancos, la posición social de las mujeres permitió movilizar recursos que las ayudaron en ese campo. Finalmente, se concluye sobre la necesidad de tener en cuenta la interacción de factores estructurales y culturales para explicar el ascenso de las mujeres a cargos de jerarquía, a la vez que, en la práctica, se presentan oportunidades y limitaciones de forma simultánea.

Similarmente, un estudio reciente publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre la administración pública en América Latina que concluye que la escasa participación de mujeres en los altos puestos de gerencia pública se relaciona con la preponderancia de lazos personales y políticos por sobre los méritos objetivos para el cargo (Rodríguez Gustá, 2019).

Otros estudios que podemos mencionar son los de Cuadrado y Morales (2007), quienes utilizando una metodología alternativa en su análisis empírico, concluyen que las mujeres que ocupan un puesto directivo se identifican en mayor medida con la organización que las mujeres en puestos subordinados y conceden más importancia a valores que sirven a intereses individualistas, relacionados con la dimensión masculina de los estereotipos de género (poder y reconocimiento social, autoridad, riqueza). Esto refuerza hallazgos previos de los autores

que indican que las mujeres en puestos de jerarquía adoptan un estilo “masculino” de dirección. También identifican las responsabilidades familiares como una de las principales barreras en el progreso de las mujeres a puestos mayores. Por otro lado, uno de sus hallazgos más interesantes es que las diferencias estereotípicas de género se reproducen de forma significativa en los niveles inferiores de la jerarquía y no así en los puestos más altos. Las mujeres subordinadas presentan valores y rasgos estereotípicamente femeninos en comparación con sus colegas varones y con las mujeres que están en puestos directivos. En este sentido, entre mujeres y hombres en puestos de jerarquía no hay diferencias estadísticamente significativas en las variables analizadas.

Con respecto a los estilos de liderazgo, Cuadrado, et. al. (2012) revisan la literatura al respecto y elaboran las siguientes conceptualizaciones: autocrático (toma de decisiones unilateral) v. democrático (toma de decisiones participativa, consensuada y consultiva); orientado a la tarea (decisiones basadas en el cumplimiento de objetivos) v. orientado a las relaciones (donde el foco está puesto en el bienestar de los miembros del grupo y su satisfacción); y transaccional (donde el foco está puesto en el intercambio necesario entre líder y seguidores para el beneficio de cada uno) v. transformacional (donde el líder va más allá del interés inmediato a través de su carisma, inspiración, estimulación intelectual o consideración individual y logra producir cambios en los valores, actitudes y creencias de sus seguidores). En su análisis señalan que diversos estudios han concluido que las mujeres adoptan mayormente estilos de liderazgo democráticos, orientado a las relaciones y transformacionales (mientras que los hombres suelen asociarse a estilos más autocráticos y de índole transaccional o laissez faire). Sin embargo, en su investigación los subordinados evaluaron a las mujeres líderes mayormente como autocráticas y hallaron que no existían



diferencias significativas en cuanto a la adopción de estilos transformacionales v. transaccionales entre hombres y mujeres.

Más allá de las metodologías utilizadas en los diferentes estudios observamos que siguen existiendo grandes brechas de género en cuanto a la participación de mujeres y hombres en los puestos de jerarquía, a pesar de la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, las políticas adoptadas hacia la igualdad de género y la mejora en la formación académica de las mujeres.

### 2.3.2 Género y ciencia

Las desigualdades entre hombres y mujeres en la ciencia y en las carreras de investigador presentan dos fenómenos complementarios: la segregación horizontal, entendida como la distribución desigual de hombres y mujeres en las distintas disciplinas de la ciencia y la tecnología; y la segregación vertical, que se refiere a la desigual distribución en las jerarquías ocupacionales (CEPAL, 2013).

Con respecto al primer problema, la evidencia empírica muestra que las mujeres tienden a predominar en disciplinas relacionadas con la medicina y las ciencias de la salud, sociales, humanísticas y naturales mientras que las ciencias exactas y las ingenierías son campos predominantemente masculinos. También se observa una representación escasa de mujeres en la investigación industrial (CEPAL, 2013). Sin embargo, como señala Estébanez (2011), el patrón de preferencias femeninas fue cambiando en las últimas décadas. La elección de estudios tradicional se concentraba en las humanidades y ciencias médicas “menores” o auxiliares (como enfermería); esto fue ampliándose luego de mediados del siglo XX hacia algunas ciencias exactas y naturales y finalmente hacia la medicina, arquitectura y disciplinas sociales de sesgo profesional, como el derecho y la economía.

También se observan desigualdades en cuanto a la distribución del trabajo femenino en las diversas disciplinas científicas (Estébanez, 2011). Hay escasa presencia femenina en la investigación en ciencias exactas, particularmente las ciencias físicas y matemáticas y aún menor participación en la ingeniería y otras ciencias tecnológicas; en coincidencia con los campos de estudios con mayor presencia femenina y masculina.

En Estados Unidos la inserción de mujeres en las carreras STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática) ha sido una preocupación desde fines de los 80 y ha generado un importante número de programas de fomento del estudio de carreras científicas y tecnológicas en mujeres. Estos programas partían de la creencia de que aumentando la masa de mujeres interesadas en ciencia y tecnología (con intervenciones en la escuela media y secundaria) aumentaría el número de estudiantes universitarias mujeres en estas disciplinas (Jade Xu, 2008).

Las causas que producen esta segregación horizontal pueden clasificarse como *gender-based* o internas (aquellas que son innatas o provienen de procesos de socialización) o como estructurales/externas (como la discriminación en la contratación, desigualdades en la promoción, en el salario y apoyo). La autora sostiene que la baja proporción de docentes-investigadoras en estas áreas no se debe a diferencias basadas en el género (como los roles familiares) sino que se explica por una cultura académica que otorga a las mujeres menos oportunidades, apoyo restringido y liderazgo inequitativo. Las mujeres se mostraron insatisfechas con el apoyo recibido para investigar, con las oportunidades de crecimiento en la carrera y con la libre expresión de ideas (Jade Xu, 2008).

Estudios recientes que focalizan en las preferencias basadas en el género han sostenido que las mujeres eligen otras ramas de estudio porque les permiten cumplir con sus objetivos comunales (trabajar con o ayudar a otras personas) mientras que las carreras STEM son vistas

como anti-comunales o solitarias (Diekman, et al. 2010); similarmente, un estudio relaciona la incompatibilidad percibida entre la identidad femenina y el estereotipo de profesional STEM (Ahlqvist, et al. 2013). Finalmente, cabe mencionar que análisis empíricos han refutado las teorías tradicionales que señalaban que las mujeres tienen menos habilidades y destrezas en estas disciplinas (Riegle-Crumb, et al. 2012).

En cuanto a la segregación vertical, los estudios muestran que la mayor presencia femenina se da en los becarios, auxiliares y en las categorías más bajas de investigadores; mientras que a medida que se escala en la jerarquía aumenta la proporción masculina. En los países iberoamericanos analizados por Estébanez (2011) la proporción femenina en el total de investigadores v. la proporción femenina en la categoría más alta de investigador es de 48%-28% en Argentina; 38%-25% en Brasil; 32%-13% en España; 28%-16% en México; 42%-17% en Uruguay; y 42%-25% en Venezuela. Puntualmente en el caso de Argentina, la autora señala que se realizó un seguimiento de trayectorias laborales de investigadores del CONICET durante 9 años que arrojó como resultado que los hombres habían ascendido de categoría en una proporción mayor que las mujeres y que la mayoría de las mujeres que promocionaron de categoría eran solteras (Estébanez, 2011: 12).

En el mismo sentido, se observa una subrepresentación femenina en los puestos de poder y decisión de organismos científicos y tecnológicos como universidades, centros de investigación, programas de doctorado, comités evaluadores y órganos de gobierno nacionales (Estébanez, 2011).

Con respecto a las barreras y dificultades que enfrentan las mujeres en la ciencia y la tecnología, la CEPAL releva las siguientes (2013). Por un lado, se observa el fenómeno de “hora pico” (*rush hour*) que hace referencia a la confluencia de los ciclos familiares y profesionales. El ciclo profesional académico, constituido en base al ciclo vital masculino,

requiere de mayores demandas en una edad relativamente joven, que coincide con la etapa de mayores exigencias familiares de las mujeres. Las diferencias entre hombres y mujeres se hacen más evidentes en la primera etapa de la carrera académica, particularmente en tres instancias: la obtención del doctorado o beca en el extranjero; el ingreso a una institución científica para realizar un posdoctorado; y la competencia por un puesto permanente. Así, muchas mujeres consideran que se enfrentan al dilema de ser madres o avanzar en la carrera científica.

A esto se suma la expectativa de que el científico cuente con una disponibilidad total para su trabajo, que incluye la participación en redes informales, la asistencia a reuniones en horas no habituales y la disponibilidad para viajar con frecuencia; aspectos que no pueden cumplir las mujeres si tienen a su cargo responsabilidades familiares.

Otras barreras identificadas en el estudio tienen que ver con los límites de edad y tiempo para seguir una carrera científica, por ejemplo, las reglas para el acceso a financiamiento o becas suelen tener limitantes estrictos de edad o tiempo transcurrido desde la titulación. También resulta un obstáculo para las mujeres la exigencia de una producción científica ininterrumpida, que prevalece en los sistemas de evaluación, promoción y financiamiento.

Por otro lado, se observan aspectos internos de las organizaciones científicas que también actúan como barreras para el acceso y promoción de las mujeres. Se destaca el papel de las redes informales en la promoción profesional y, en particular, el rol de las personas y organismos que controlan el acceso de los científicos a recursos y campos como el financiamiento, publicaciones, premios, etc. Estos *gatekeepers* son quienes se encuentran en una posición clave para controlar e influir el acceso de los investigadores. Los hombres, al

tener posiciones de privilegio en los consejos y comités evaluadores, participan de una discriminación de género sutil y difícil de abordar (CEPAL, 2013).

Al respecto, un estudio en el sistema científico finlandés propone modificar el enfoque para el análisis generizado de la academia: en lugar de estudiar la trayectoria de las mujeres plantea analizar el rol de los *gatekeepers* (siguiendo la definición de Merton); que son principalmente hombres de mediana edad en posiciones de poder. Estos porteros colectivos o individuales pueden facilitar el avance de grupos con similares intereses a los propios y excluir otros grupos. En la academia sucede, por ejemplo, con respecto a decisiones políticas, definición de una agenda de trabajo, creación de cargos, financiamiento, otorgamiento de premios y publicaciones, y en todos los niveles: grupos de investigación, departamentos, instituciones, cuerpo docente, universidad, comités científicos y también en las redes informales. La autora observa que en 1999 las mujeres representaban menos del 14% de los miembros de las juntas de las principales fundaciones que otorgan financiamiento para investigación (Husu, 2014).

### 2.3.3 Género y participación política

Diversos argumentos han justificado la necesidad de aumentar la proporción de representantes mujeres en las instituciones de decisión política (particularmente en cuerpos legislativos y ejecutivos). Desde la teoría de la democracia participativa, la subrepresentación de las mujeres socava la legitimidad democrática y es vista como injusta; un segundo enfoque sostiene que las mujeres tienen intereses especiales vinculados a su género y que serán las encargadas de imponer una agenda feminista o ‘marcar la diferencia’; en el mismo sentido, se espera de las mujeres electas una ‘representación sustantiva’ y no solo ‘descriptiva’; también se ha sostenido que las mujeres pueden aportar sus experiencias de vida y cualidades

distintivas al ámbito político; desde la perspectiva de los modelos de rol (*role models*) las mujeres que ocupan cargos institucionales podrían contribuir a erosionar los prejuicios vigentes y estimular a otras mujeres a seguir las (Childs y Krook, 2008; Marx, et al. 2007; Bareiro, 2003; Martínez y Garrido, 2013).

Drude Dahlerup (2005) critica la teoría de la masa crítica argumentando que: no hay un punto específico (por ejemplo el 30%) donde las mujeres logran pasar de una pequeña a una gran minoría; el progreso no es incesante ni unidireccional; y resulta necesario revisar el concepto de ‘marcar la diferencia’ ya que, por un lado, presenta problemas metodológicos para su análisis, y por otro, subestima la posibilidad de que las mujeres sean capaces de influenciar a sus colegas hombres para tomar decisiones en conjunto. Al preguntarse si los números importan sostiene que la proporción de mujeres en instituciones políticas resulta de mayor importancia en cuanto influye en la capacidad de las mujeres para cumplir con sus tareas de la forma en que ellas quieren (desde una perspectiva de la política como ámbito laboral); y que la proporción de mujeres es de menor importancia en cuanto al contenido de las decisiones políticas (la intervención de otros factores, como la pertenencia partidaria, dificultan la posibilidad de aislar el efecto de los números en las decisiones).

Otro aspecto a tener en cuenta es que, además de la existencia de regulaciones formales (cuotas), las mujeres deben acumular ciertos recursos, herramientas y habilidades que les permitan competir por y efectivamente acceder a los cargos deseados (Marx, et al. 2007).

Bareiro (2003) identifica los siguientes obstáculos para la participación de las mujeres en la política en América Latina:

- Falta de apoyo de la ciudadanía a las candidaturas femeninas. Esto se debe a imposiciones culturales que ubican a las mujeres en el ámbito privado, opuesto al espacio de la política y de lo público.

- El carácter de “recién llegadas” de las mujeres en el ámbito público, aspecto que se acentúa en los partidos políticos tradicionales.
- Prácticas políticas sexistas, que incluyen reuniones prolongadas en horarios nocturnos.
- Una presunción de falta de “saberes necesarios” para el ejercicio del poder público (como por ejemplo, una oratoria o discurso “agresivo”, la capacidad de negociación o la firmeza para sostener posiciones).
- La exigencia de cualidades excepcionales que no se requieren de los hombres.
- Debilidad del movimiento de mujeres al interior de los partidos políticos.
- Estructuras verticales y centralizadas donde se evidencia una resistencia a la pérdida de espacios y poder por parte de los hombres en favor de las mujeres.
- El factor financiero y la falta de recursos económicos para financiar candidaturas .
- Incomprensión de los temas de género tanto de hombres como de mujeres.

#### 2.3.4 Género y educación superior

Maldonado-Maldonado y Acosta (2018) caracterizan tres principales áreas de preocupación en los debates actuales respecto a educación superior y género en América Latina (tomando como casos de estudio Argentina y México): las disparidades entre hombres y mujeres en cuanto a los puestos directivos en la ciencia y la administración; acoso sexual sufrido por estudiantes mujeres; y mujeres docentes víctimas de abuso de poder por parte de hombres en puestos más altos. Similarmente, Hazelkorn (2018) sostiene que hay una mayor exposición del acoso sexual y de las brechas salariales en las universidades en el Reino Unido e Irlanda, aunque aún falta mucho por avanzar en ambos aspectos: se suelen normalizar las conductas sexuales inapropiadas de supervisores hacia estudiantes, a la vez que son difíciles

de monitorear; y si bien ha habido avances, solo el 20% de los jefes de instituciones de educación superior en la Unión Europea son mujeres.

Asimismo, un estudio reciente del Comité de Género de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo se ha propuesto explorar el rol de la Universidad frente a la agenda de género teniendo en cuenta dos ejes principales: la importancia de incorporar la igualdad de género en el diseño de políticas universitarias y la reflexión en torno a los protocolos de actuación frente situaciones de violencia de género. En este trabajo se presentan casos de universidades nacionales como la Universidad Nacional de Entre Ríos, la Universidad Nacional de Rosario, la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad de Buenos Aires, entre otras (Rojo y Jordán, 2018).

En cuanto al estudio del techo de cristal en el campo de la educación existen numerosas investigaciones y estudios que dan cuenta de ello. [A saber, la revisión bibliográfica de Jackson y O'Callaghan (2009) arroja 21 artículos científicos que estudian 'techo de cristal' y educación en seis bases de datos electrónicas, con resultados diversos.]

Diez Gutiérrez, et. al (2009) analizan la percepción de las mujeres sobre el techo de cristal en el sistema educativo español e intentan identificar las principales motivaciones y los principales límites que las mujeres encuentran para acceder a los puestos de dirección en las organizaciones educativas. La mayoría de las mujeres entrevistadas indicaron que la maternidad y las responsabilidades familiares son el aspecto más importante que dificulta el acceso a cargos directivos. Sumado a ello se encuentra la falta de corresponsabilidad y la escasa participación de los otros componentes de la familia en el cuidado de los hijos y del hogar y, no menos importante, la construcción social de los roles "femenino" y "masculino" en la familia. En ese marco, los autores observan una crítica o presión social hacia las mujeres que antepone el éxito profesional al rol tradicionalmente asignado a ellas.



Tomás y Guillamón (2009) analizan la presencia de mujeres en puestos de dirección en universidades catalanas y, mediante la aplicación de un cuestionario, identifican como barreras internas las relacionadas con los procesos de socialización, y como barreras externas la dificultad de conciliación trabajo-familia, la cultura sexuada de las universidades y los estereotipos ligados al género femenino y el liderazgo.

Gaete-Quezada (2015) estudia el techo de cristal en las universidades estatales chilenas, buscando identificar la participación de las mujeres en los cargos de alta dirección en instituciones universitarias, siendo que el 100% de las universidades estatales chilenas contaban con rectores hombres al momento del estudio. Los principales obstáculos mencionados en la literatura revisada incluyen barreras externas, que refieren a las propias de la estructura social (como la conciliación entre la vida personal, familiar y profesional) o a las creencias sobre el liderazgo femenino (es decir, prejuicios sobre las cualidades de dirigir de las mujeres); y barreras internas que se expresan en las conductas y actitudes femeninas como el miedo a defraudar las expectativas sobre el rol femenino, la falta de modelos femeninos de referencia o la sobre adaptación para agradar o hacerse aceptar sacrificando la conciencia de la propia identidad.

Guil Bozal (2008) estudia el techo de cristal en las universidades presentando datos cuantitativos internacionales respecto de la participación de las mujeres como estudiantes y catedráticas en las universidades europeas, americanas y asiáticas; hallando que independientemente de los porcentajes iniciales de estudiantes y de sus calificaciones, a medida que se sube de nivel o categoría profesional, disminuye el número de mujeres en todos los continentes analizados.

Desde otro marco teórico, Paula Young (2004) relaciona estilos de liderazgo en educación superior con género, tomando el caso de una universidad atravesando procesos de

cambio. En su análisis, concluye que el rector y sus colaboradores (4 hombres y 3 mujeres) mostraron altos niveles de liderazgo transformacional en el primer año de trabajo, que fue cambiando a transaccional en el caso del rector y se mantuvo mixto en sus colaboradores. Además, observó que tanto hombres como mujeres adoptaron estilos de liderazgo femeninos, y más interesante, halló que los hombres se identificaban más fuertemente con el paradigma femenino y que las mujeres se identificaban más fuertemente con el paradigma masculino.

Finalmente, cabe mencionar el estudio de Sánchez Moreno y López Yáñez (2008) que indaga sobre los estilos de liderazgo de mujeres que desempeñan tareas directivas y de gestión (Rectoras, Vicerrectoras, Decanas, Vicedecanas, Directoras y Secretarias de Departamento) en universidades españolas a partir de la aplicación de un cuestionario a 136 directivas y a 91 profesores pertenecientes a los departamentos dirigidos por las mujeres mencionadas. Con respecto a los estilos de liderazgo, los investigadores observaron que las directivas asumieron diferentes estilos de acuerdo al problema planteado, hallándose en sus respuestas bases de poder de tipo político, meritocrático, ideológico y autoritario (según la clasificación de Mintzberg de 1992) y, en la mayoría de los casos, los profesores coincidieron con la apreciación de las directivas respecto a la fuente de poder. Los autores concluyen que las mujeres adoptan estilos de liderazgo flexibles y que se adaptan al contexto.

Otros hallazgos del estudio fueron los siguientes: las actividades que se vieron más afectadas por ejercer la gestión fueron las tareas de investigación, mientras que las menos afectadas fueron las dedicadas a la familia; los motivos mayormente identificados para dedicarse a la gestión fueron el desarrollo de un proyecto de grupo, la oportunidad de mejora y la satisfacción personal; los principales problemas en el ejercicio del cargo fueron el exceso de burocracia y los privilegios de otros miembros de la organización; el 95% de las mujeres se mostró satisfecha con su gestión (Sánchez Moreno y López Yáñez, 2008).

Finalmente, resulta de importancia para nuestro análisis el estudio de las universidades como instituciones generizadas, aspecto que no abunda en la literatura de las universidades como organizaciones. El texto más relevante desde esta perspectiva es el de O'Connor (2014), quien estudia las universidades irlandesas con el objetivo de identificar las estructuras, prácticas y procesos culturales a través de los cuales las universidades se reproducen de forma generizada, en un contexto social cada vez más dominado por el neoliberalismo y el gerenciamiento.

## Capítulo 3: Mujeres y universidad

### 3.1 El sistema universitario argentino

De acuerdo con los últimos datos publicados por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) en el año 2018, el sistema universitario argentino está compuesto por 131 instituciones universitarias, de las cuales 66 son de gestión estatal (61 nacionales y 5 provinciales), 63 de gestión privada y 2 son extranjeras o internacionales. En cuanto a su tamaño, el 36% de las públicas son pequeñas (menos de 10.000 estudiantes), el 52,5% son medianas (entre 10.001 y 50.000 estudiantes) y el 11,5% son grandes (más de 50.000 alumnos). En el ámbito privado, el 77,9% son pequeñas, el 20,3% son medianas y el 1,6% son grandes.

**Tabla 1 Composición del sistema universitario argentino (2018)**

<b>Gestión</b>	<b>Universidades</b>	<b>Institutos universitarios</b>	<b>Total</b>
Pública nacional	57	4	61
Pública provincial	4	1	5
Privada	49	14	63
Internacional/Extranjera	1	1	2
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>20</b>	<b>131</b>

Elaboración propia en base a datos de la SPU (2018).

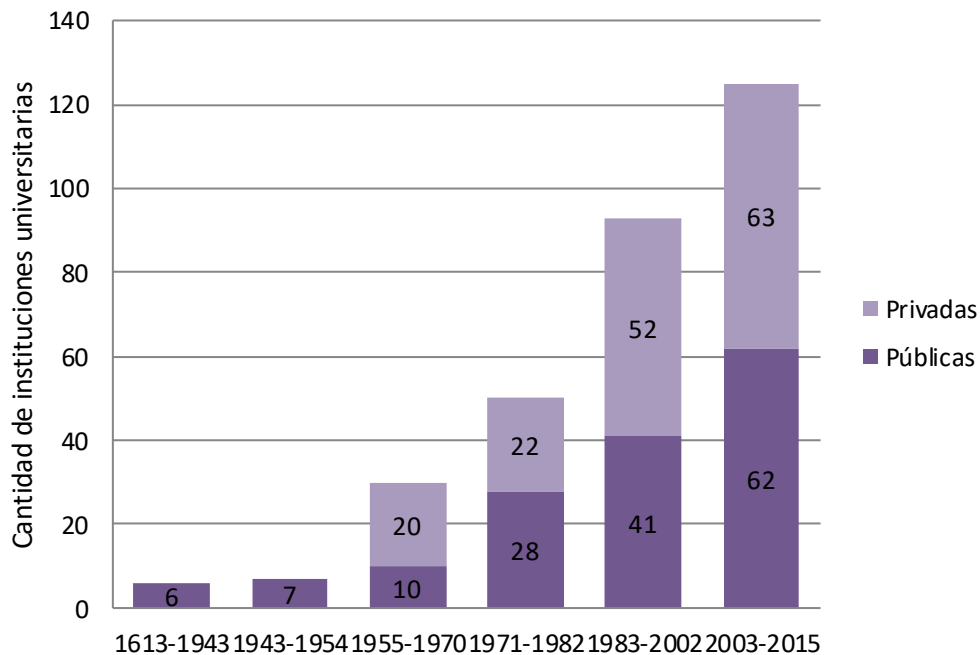
A continuación, realizaremos un breve recorrido histórico del sistema universitario y de la matrícula femenina en los diferentes períodos considerados, a fin de contextualizar la investigación en curso. También presentaremos otros actores del sistema que intervienen en la definición de políticas universitarias y que no se encuentran exentos de estar atravesados por desigualdades de género. Finalmente nos detendremos en la elección de autoridades ya que esta característica del sistema es central para la investigación en curso.

### 3.1.1 La expansión del sistema y la feminización de la matrícula

El acceso masivo de las mujeres a las universidades es un fenómeno relativamente reciente en nuestro país ya que desde la creación de la primera universidad (Universidad Nacional de Córdoba, creada en 1613 durante el período colonial) hasta el retorno de la democracia (1983), las mujeres fueron minoría en la matrícula universitaria. Para Palermo (1998) la feminización de la matrícula fue fruto de la creación de nuevas universidades y de nuevas carreras (que aparecieron como respuesta a las nuevas demandas de la economía) y también acompañó el acceso a la universidad de sectores sociales en ascenso.

En el siguiente gráfico se observa cómo ha aumentado el número de universidades hasta el año 2015, lo que fue acompañado por un aumento en el número de estudiantes y por un incremento proporcional en la matrícula femenina, como veremos más adelante.

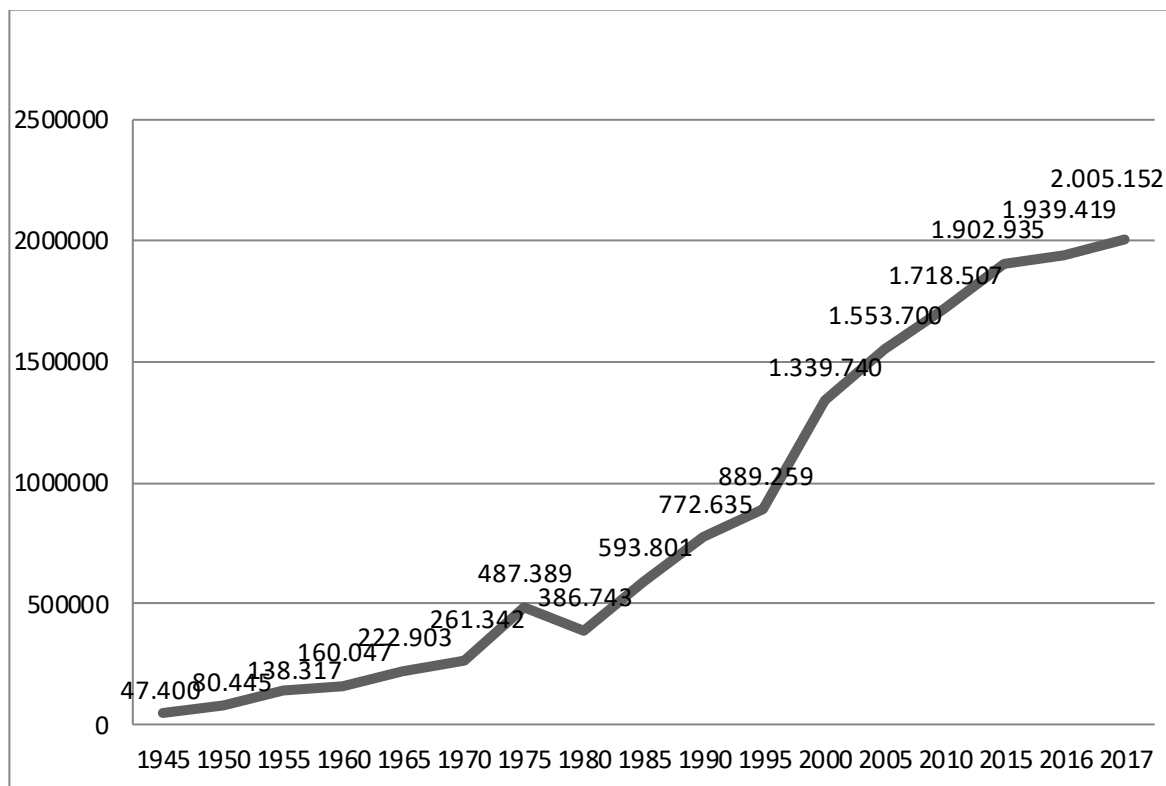
**Gráfico 1 Expansión del sistema universitario argentino (1613-2015)**



Elaboración propia en base a datos de la CONEAU (2015).

Salvo algunos períodos excepcionales (como después del golpe militar de 1976), el número de estudiantes universitarios fue creciendo continuamente. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de la matrícula universitaria de grado y pregrado, desde 1945 hasta la actualidad.

**Gráfico 2 Evolución de la matrícula universitaria (1945-2017)**



Elaboración propia en base a datos de la SPU.

Con respecto a la participación de las mujeres en la matrícula universitaria, la autora distingue cuatro etapas en ese proceso (Palermo, 1998). El primer período va desde la creación de la primera universidad hasta principios del siglo XX y se caracteriza por la ausencia de mujeres en la educación superior, con algunas excepciones de mujeres “pioneras”. Evidencia de esto es que hacia 1905 los títulos universitarios otorgados a mujeres eran menos del 1%.

El segundo período inicia a principios del siglo XX y se extiende hasta la primera mitad de la década del 60, caracterizado por un incremento paulatino pero constante de la participación femenina en las universidades. En estos años las graduadas universitarias pasaron de menos del 1% de los títulos otorgados (1900-1905) hasta el 28% de los títulos (1960-1965), pero cabe señalar que concentraban sus estudios en las carreras consideradas típicamente femeninas como ciencias de la educación, letras y ramas menores de las ciencias de la salud (Palermo, 1998).<sup>6</sup>

El tercer período definido por la autora va desde mediados de los 60 hasta mediados de los 80 y es cuando se produce un fuerte aumento de la matrícula femenina, llevando el

---

<sup>6</sup> A modo de contexto histórico podemos agregar que el período definido por la autora (1905-1965) incluye 2 momentos de expansión del sistema universitario con sus correspondientes políticas de educación superior, que se diferencian fuertemente entre sí: el primer gobierno peronista (1946-1952) y la Revolución Libertadora (1955-1958).

Para el primer gobierno peronista (1946-1952) existían 6 universidades en el país y el ingreso de estudiantes se concentraba en las elites y clases medias. En 1948 se creó la Universidad Obrera Nacional -UON- (actualmente Universidad Tecnológica Nacional) que comenzó a funcionar en 1952 con el objetivo de incluir a los obreros a un ámbito del que tradicionalmente habían sido relegados, acompañando el crecimiento industrial resultado del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. Una de las principales finalidades de la UON fue “la formación integral de profesionales de origen obrero destinados a satisfacer las necesidades de la industria nacional” (Ley 13.229 art. 10), y demostrar la condición de obrero era uno de los requisitos para ingresar a la universidad. Bajo esta dinámica es posible asumir que en esta institución las estudiantes mujeres eran una excepción.

En este período también se establecieron políticas que favorecieron la inclusión de estudiantes en las universidades como la eliminación de los aranceles en 1949 y la eliminación de los exámenes de ingreso en 1953. Estas medidas, sumadas a la mejora en las condiciones económicas de la población, generaron un período de gran crecimiento en la matrícula universitaria (Buchbinder, 2010). Asimismo, para el año 1955 los títulos universitarios otorgados a mujeres habían superado el 21% (Palermo, 1998).

El gobierno de la Revolución Libertadora (1955-1958), al poco tiempo de instaurado, se propuso normalizar las universidades nacionales y sancionó el Decreto 6.403 que amplió la autonomía universitaria permitiendo a las instituciones administrar su patrimonio, organizar su forma de gobierno y dictar sus propios estatutos, y permitía por primera vez la creación de universidades privadas. En líneas generales, los años 1956-1966 se caracterizaron por una fuerte expansión del sistema universitario, tanto en la creación de universidades (3 nacionales y 10 privadas), como en el aumento de la matrícula.

porcentaje de mujeres del 30 al 50% de los alumnos universitarios. Además, también se observa una diversificación de las áreas de estudio (Palermo, 1998).<sup>7</sup>

El último período observado por la autora va desde mediados de los 80 hasta mediados de los 90 y se caracteriza por una estabilización en la matrícula femenina, con una leve tendencia a aumentar (Palermo, 1998).<sup>8</sup>

Datos publicados por la UNESCO y la SPU presentaban una matrícula de 405.000 varones (50,4%) y 399.000 mujeres (49,6%) en el año 1992; tendencia que se revirtió para el año 1994: 47,5% eran estudiantes varones y 52,3% eran estudiantes mujeres (Curti, 2002).

Ampliando la información disponible, podríamos caracterizar la cuarta etapa de la participación femenina en la matrícula universitaria (1985-actualidad) como de paulatino pero constante aumento, en la que las alumnas mujeres pasaron de la igualdad numérica a superarla en prácticamente todas las áreas de estudio, como se verá más adelante en este capítulo.

---

<sup>7</sup> En este período, durante el gobierno de Onganía (1966-1970), se crearon 10 nuevas universidades privadas y en los años subsiguientes se crearon 12 universidades nacionales pequeñas en distintas provincias, con el objetivo de contrarrestar la fuerte politización de las universidades tradicionales y buscando descentralizar el sistema (Buchbinder, 2010).

El retorno del peronismo en 1973 dio un nuevo sentido a la educación superior. La nueva ley orgánica de universidades (Ley 20.654 de 1974) establecía que la universidad debía “hacer aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional” (art. 1) y que las universidades debían tener un régimen de becas: de ayuda económica, de estímulo, asignaciones familiares y a alumnos extranjeros (art. 55). En este período se volvieron a eliminar los exámenes de ingreso y la matrícula universitaria aumentó de 377.000 en 1973 a más de 500.000 en 1975 (Buchbinder, 2010).

Sin embargo, la dictadura militar iniciada en 1976 sancionó la Ley 21.276 que estableció que las universidades quedasen bajo control del poder ejecutivo y se suprimieron los órganos colegiados, así como las actividades gremiales y políticas. Además, se instauró una estricta política de admisión, se disminuyeron los cupos y se aplicaron aranceles en diversos trámites administrativos. Esto generó una disminución en la matrícula, como se puede observar en el Gráfico 2.

<sup>8</sup> El gobierno de Raúl Alfonsín (1983-1989) significó la reapertura de las universidades, el retorno de los concursos públicos de docentes y la eliminación de las trabas al ingreso (arancelamiento y exámenes), lo que generó una nueva explosión de la matrícula en 1984 que se mantuvo en ascenso hasta la década siguiente (Buchbinder, 2010).



Con respecto a la creación de universidades, durante la gestión de Menem (1989-1999) se crearon 9 universidades nacionales y 31 universidades privadas (CONEAU, 2015). Y durante los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner (2003–2015) se crearon 20 universidades públicas, muchas de ellas en regiones de bajo poder adquisitivo, expandiendo una vez más el sistema. También se implementó el Programa Nacional de Becas Bicentenario en el año 2009, destinado a alumnos y alumnas de escasos recursos que estudian carreras universitarias o tecnicaturas científico técnicas en la rama de las Ciencias Naturales, Ciencias Agrarias, Ciencias Aplicadas y Exactas o Ingenierías. Sin embargo, estos programas, a diferencia de lo que sucede en Estados Unidos no se focalizaron en la población femenina (Jade Xu, 2008).

### 3.1.2 Otros actores del sistema

Además de las universidades, el sistema universitario está conformado por otros organismos que lo regulan y organizan. La Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) dependiente del Ministerio de Educación, es quien se encarga de distribuir el presupuesto nacional a las universidades públicas e impulsa políticas de becas, desarrollo tecnológico, extensión, articulación con el nivel medio, entre otras. Las gestiones que puedan hacer los rectores en la SPU son muy importantes ya que determinan el acceso a programas de financiamiento para diferentes acciones (Lamarra, et. al., 2018: 66). Otro organismo que regula el sistema es la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria), quien evalúa periódicamente los proyectos institucionales y acredita carreras de grado y posgrado. En este organismo la presencia de mujeres en el directorio de 12 miembros ha sido marginal, contando en la actualidad con dos mujeres por primera vez en su historia.

Por otro lado, todos los rectores y rectoras de las universidades nacionales se encuentran agrupados en el Consejo Interuniversitario Nacional (cuya presidencia solo una vez fue ejercida por una mujer), órgano de coordinación, consulta y propuesta de políticas y estrategias de desarrollo universitario, y que a su vez integra el Consejo de Universidades, presidido por el Ministro de Educación. En el CIN la presencia de mujeres ha sido siempre minoritaria, contando en la actualidad con 7 rectoras de 65 miembros.

En el marco del CIN se ha conformado recientemente la Red Universitaria de Género (RUGE)<sup>9</sup> que tiene como objetivo evaluar la implementación de los protocolos de género al interior de las universidades, realizar relevamientos sobre las inequidades de género, realizar capacitaciones y promover políticas de género para el sistema universitario.

### 3.1.3 La elección de autoridades

Las reglas formales que rigen la elección de autoridades en las universidades son uno de los aspectos a tener en cuenta en el análisis de la arena organizacional y de la arena política. Con respecto a la arena política, una de las dimensiones de análisis definida es la existencia de cupos femeninos, para lo cual se analizarán los estatutos de las universidades nacionales. En cuanto a la arena organizacional, hemos definido como dimensión de análisis la descripción neutral del trabajo (Acker, 1990) por lo que analizaremos los estatutos para identificar cómo se describen las funciones y obligaciones de la máxima autoridad.

De acuerdo con la Ley de Educación Superior (Ley N° 24.521), las universidades (ya sea de gestión pública o privada) gozan de autonomía para “definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que

---

<sup>9</sup> La red se denomina Red Interuniversitaria por la Igualdad de Género y contra las Violencias y se incorporó como parte de la Comisión de Relaciones Institucionales del CIN en el año 2017.

establezcan los estatutos” (Artículo 29 inciso b). Las universidades nacionales cuentan con órganos de gobierno colegiados y unipersonales; los órganos colegiados deberán estar compuestos como mínimo por un 50% de docentes que hayan accedido a sus cargos por concurso. El único requisito establecido en la ley para acceder al cargo de rector de una universidad nacional es haber sido profesor por concurso, mientras que no se establecen requisitos mínimos para los puestos gubernamentales de las universidades privadas.

Dentro de las universidades nacionales se encuentran dos formas de elección del rector o rectora: la elección indirecta y la elección directa (Pérez Rasetti, 2002). La primera es la mayoritaria en las universidades argentinas y requiere de la generación de consensos intra e inter claustro dentro de órganos colegiados como son la Asamblea Universitaria o el Consejo Superior. La segunda es minoritaria y se presenta como una alternativa a la trama de acuerdos y negociaciones que muchas veces son criticados en la política universitaria. En las elecciones directas, de todas formas, se respeta una ponderación entre los claustros, que varía según cada universidad, pero que en todos los casos mantiene un mínimo de 50% de ponderación para el claustro docente (Parmiggiani, 2007). En el Anexo I se puede observar el listado de universidades nacionales actualizado, el año de creación, la cantidad de alumnos en 2017 y el sistema vigente para la elección del rector.

Analizando los estatutos de las 57 universidades nacionales, vemos que 17 de ellas tienen elecciones directas del rector o rectora y que solo una establece la existencia de cuotas o cupos femeninos para la conformación de las listas de candidatos (Universidad Nacional del Litoral)<sup>10</sup>. En una reciente modificación realizada en noviembre de 2017, la UNRN

---

<sup>10</sup> El Artículo 73° del Estatuto de la UNL establece que “Cuando la elección sea por listas oficializadas, estas deberán tener mujeres en un mínimo del 30% de los candidatos a los cargos a elegir y en proporciones con posibilidad de resultar electas. No será oficializada ninguna lista que no cumpla estos requisitos.”

incorporó en su estatuto un objetivo específico destinado a promover la igualdad de género que incluye la presencia equilibrada (paritaria) de ambos sexos en el plantel docente y en el gobierno<sup>11</sup>. Esto también fue corroborado en el reglamento electoral en donde se establece que las listas de candidatos para los cuerpos colegiados deberán cumplir con paridad de género, salvo que los padrones electorales lo impidan (Resolución CSPyGEN° 044/2018 art. 55). Asimismo, el 23 de agosto de 2019, mientras este trabajo estaba en período de revisión, la Asamblea Universitaria de la UNCUYO aprobó una reforma del estatuto que incluye la paridad de género para todos los cargos electivos, en sintonía con la Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política en Argentina, sancionada el 23 de noviembre de 2017 (Ley N° 27.412).

Con respecto a la descripción del cargo, los estatutos establecen las funciones del rector en términos neutrales, como un trabajador *sin cuerpo* en términos de Joan Acker (1990), pero que en el imaginario se corresponden con funciones ejercidas por un hombre. De hecho, solo 7 de los 57 estatutos mencionan la palabra “rectora” en sus articulados y por lo tanto, prácticamente todos los estatutos utilizan el vocablo masculino para referirse a la máxima

---

<sup>11</sup> El Artículo 7° inc. 9 del Estatuto de la UNRN establece que es objetivo de la Universidad: “Promover la igualdad de género, a través de, entre otras: la adopción de la perspectiva de género en la cultura organizacional de la Universidad, en las condiciones de acceso, promoción y organización del trabajo y el estudio, en la búsqueda de la presencia equilibrada de mujeres y varones en el plantel docente y en las autoridades superiores. Se entenderá por presencia equilibrada la representación paritaria de ambos géneros, en el uso de un lenguaje inclusivo y no sexista en la comunicación interna y externa, en los materiales de docencia e investigación y en la prevención, asistencia y erradicación de las violencias directas e indirectas de género. No podrán transmitirse imágenes, símbolos o señales que reproduzcan estereotipos de género o no respeten la pluralidad y diversidad sexual y de géneros. Se promoverá una vida universitaria libre de violencias directas e indirectas basadas en el género y/o la identidad sexual o de géneros, mediante la prevención, asistencia y erradicación de las violencias y discriminaciones de ese tipo de violencias.

autoridad de la Universidad<sup>12</sup>. Sobre este punto, la rectora de la Universidad Nacional de General Sarmiento propuso ante el CIN que el “Plenario de Rectores” pase a llamarse “Plenario de Rectores y Rectoras” o “Plenario de Autoridades Universitarias” (Diker, 2019).

Algunos ejemplos de la descripción neutral (y masculina) del trabajo son:

“Para ser elegido Rector o Vicerrector se requiere nacionalidad argentina y ser o haber sido Profesor Ordinario de Universidad Nacional Argentina. Dura cuatro años en sus funciones y puede ser reelecto.” (Estatuto UNICEN - Artículo 23°).

“El cargo de Rector es de dedicación exclusiva e incompatible con cualquier otra función pública o privada, salvo el ejercicio de la docencia o investigación en esta Universidad.” (Estatuto UNNE - Artículo 23°).

“El Rector tiene a su cargo las siguientes funciones: a) Cumple y hace cumplir las resoluciones o acuerdos de la Asamblea Universitaria y del Consejo Superior; b) Realiza con la colaboración de los Decanos, la obra de coordinación y desarrollo programada por la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior; c) Mantiene relaciones con las corporaciones e instituciones científicas y universitarias del país y del extranjero.” (Estatuto UNR – Artículo 16°).

“El Rector es el representante de la Universidad y tiene los siguientes deberes y atribuciones: (...) f) Nombra y remueve, previo sumario, a los empleados de la Universidad cuyo nombramiento y remoción no corresponda al Consejo Superior; g) Ejerce la jurisdicción reglamentaria y disciplinaria en primera instancia en el asiento del Consejo y del Rectorado.” (Estatuto UNCOMA – Artículo 111°).

---

<sup>12</sup> Las que se refieren a la máxima autoridad como “Rector o Rectora” o “Rector/a” son: UNDAV, UNGS, UNLAR, UNLA, UNRN, UNAU, UNSL.

Estos ejemplos muestran lo que Joan Acker (1990) denomina puesto de trabajo descorporizado. En su teoría la autora sostiene que los puestos de trabajo y las jerarquías están desprovistos de trabajadores reales y basadas en definiciones abstractas, donde los puestos más altos y de mayor responsabilidad requieren de un trabajador que dedique su tiempo completo a la tarea y no tenga que compartirlo con otras funciones. En este sentido, el único trabajador que puede llenar esas posiciones es el hombre y por ende la definición abstracta del trabajo no es tal, sino que está generizada y esconde las desigualdades de género. Este es un aspecto central de la arena organizacional, que retomaremos en el capítulo final.

### 3.2 Participación de las mujeres en las universidades argentinas

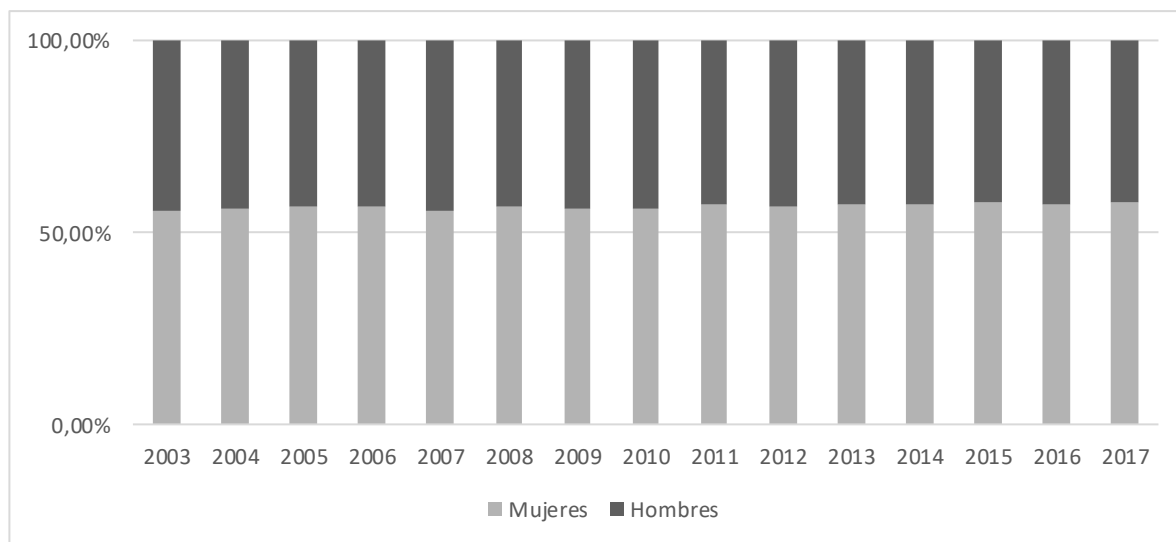
Las últimas décadas han dado lugar a una fuerte expansión educativa en América Latina, que incluyó la universalización de la escuela primaria y el acceso masivo de niñas, niños y adolescentes a la escuela secundaria y a la universidad. Este proceso estuvo acompañado del acceso masivo de las mujeres a los sistemas educativos, destacándose que en la mayoría de los países de la región la asistencia de mujeres supera a la de los varones en todos los niveles. Asimismo, se observa un proceso de feminización de la educación postsecundaria en América Latina que ha llevado a países como Argentina, Brasil, Panamá, República Dominicana, Uruguay y Venezuela a contar con más mujeres matriculadas que hombres (Rico y Trucco, 2014). Sin embargo, si bien se observa que las estudiantes mujeres superan ampliamente a los estudiantes varones en la educación superior argentina, no sucede lo mismo al considerar la docencia y la gestión universitaria.

#### 3.2.1 Matrícula femenina hoy

En los últimos 15 años (desde que esos datos son publicados por la SPU con frecuencia anual) el porcentaje de alumnas mujeres ha sido mayor al de hombres, oscilando entre 55,6%

y 57,7%, con una leve pero constante tendencia en aumento. En 2017 las mujeres representaban el 57,7% de los estudiantes universitarios del país. De ellas, 914.349 (79%) están inscritas en el sistema público y 242.623 (21%) son alumnas del sistema privado.

**Gráfico 3 Porcentual de matrícula universitaria según género (2003-2017)**



Elaboración propia en base a datos de la SPU.

Con respecto a las ramas de estudio, si bien las mujeres han diversificado su inserción, siguen observándose amplias diferencias entre las disciplinas más y menos elegidas. De acuerdo con datos del año 2017, hay más alumnas mujeres en todas las ramas de estudio menos en las Ciencias Aplicadas. En las Ciencias de la Salud y en las Ciencias Humanas las mujeres superan el 70% de los alumnos inscritos; en las Ciencias Básicas superan el 60% y en las Ciencias Sociales rondan el 58%. Estos datos se han mantenido estables en los últimos cuatro años, diferenciándose en menos de un punto porcentual con respecto a 2013.

**Tabla 2 Porcentual de alumnos por rama de estudios según género (año 2017)**

Rama de estudios	Mujeres	Varones
Ciencias de la Salud	73%	27%
Ciencias Humanas	70%	30%

Ciencias Básicas	61,50%	38,50%
Ciencias Sociales	58%	42%
Ciencias Aplicadas	36,50%	63,50%

Elaboración propia en base a datos del Sistema de Consulta de Estadísticas Universitarias<sup>13</sup>

Cabe señalar que al interior de cada rama de estudios, hay amplias diferencias en las disciplinas involucradas. En este sentido, se realizó un análisis de cada una de las ramas de estudios para conocer cómo se distribuye la matrícula femenina y masculina en las distintas disciplinas. El criterio de agrupamiento de las disciplinas es el mismo que utiliza la SPU en sus análisis estadísticos<sup>14</sup>.

En las Ciencias Aplicadas encontramos la disciplina con la menor proporción de mujeres inscriptas (Informática) y una disciplina con una históricamente importante participación de mujeres (Bioquímica y Farmacia).

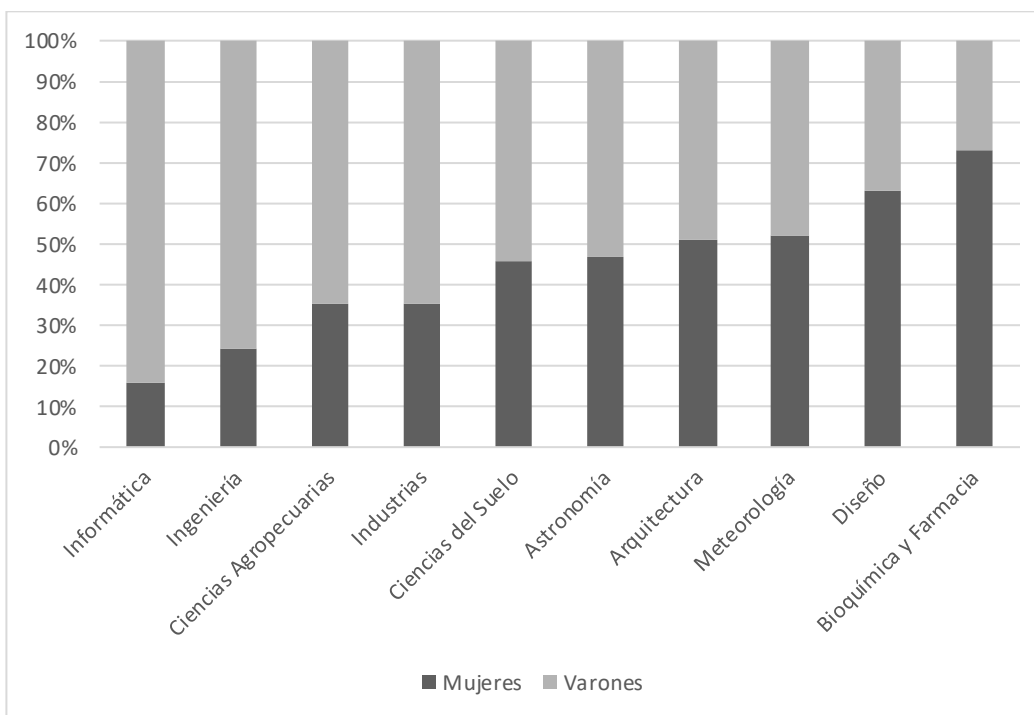
---

<sup>13</sup> Consulta realizada el 15 de agosto de 2019.

<sup>14</sup> Para ver qué carreras se incluyen en cada disciplina se puede consultar el Anuario de Estadísticas Universitarias 2015 de la SPU, páginas 15-19.



**Gráfico 4 Ciencias Aplicadas: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017)**



Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

En el cuadro anterior se observa que las ingenierías también tienen una muy baja participación de mujeres entre sus estudiantes. Al interior de esta disciplina se encuentran carreras diversas, desde algunas con mayoría de alumnas mujeres como Ingeniería Textil (81% de mujeres), Ingeniería Ambiental (62% de mujeres) y Bioingeniería (54% de mujeres) y otras con una bajísima o nula participación de mujeres en la matrícula: Comunicaciones (8,1%), Electrónica (8%), Mecánica (6,3%), Eléctrica (6%), Electromecánica (5,8%) Geógrafa (0%)<sup>15</sup>.

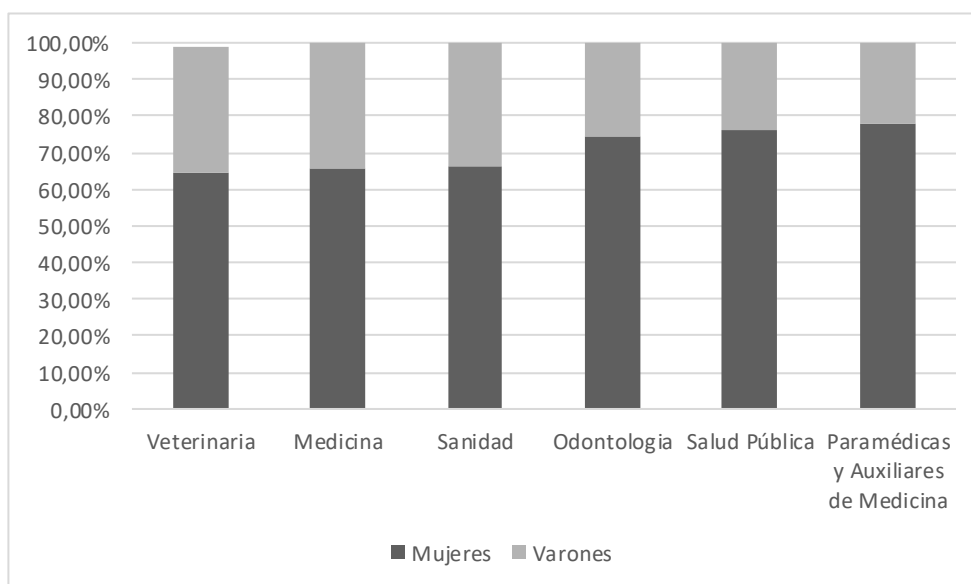
---

<sup>15</sup> Datos extraídos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

Al respecto, cabe destacar que el Consejo Federal de Decanos de Ingeniería de Argentina (CONFEDI) publicó recientemente un estudio sobre las mujeres en ingeniería en América Latina con el objetivo de visibilizar el aporte de las mujeres en esta disciplina, destacar reconocidas ingenieras ‘mentoras’ y promover el estudio de estas carreras en las mujeres (Giordano Lerena; Páez Pino, 2019).

En las Ciencias de la Salud, por su parte, en todas las disciplinas hay mayoría de mujeres: desde el 64% en Veterinaria a casi el 80% en Auxiliares de medicina.

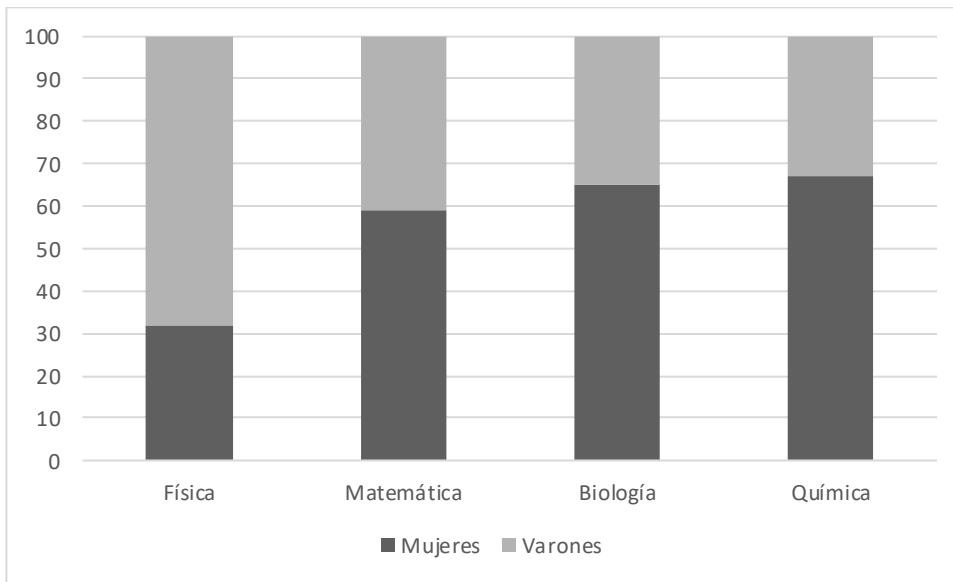
**Gráfico 5 Ciencias de la Salud: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017)**



Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

En las Ciencias Básicas, la mayoría de las disciplinas tienen más mujeres matriculadas, a excepción de Física.

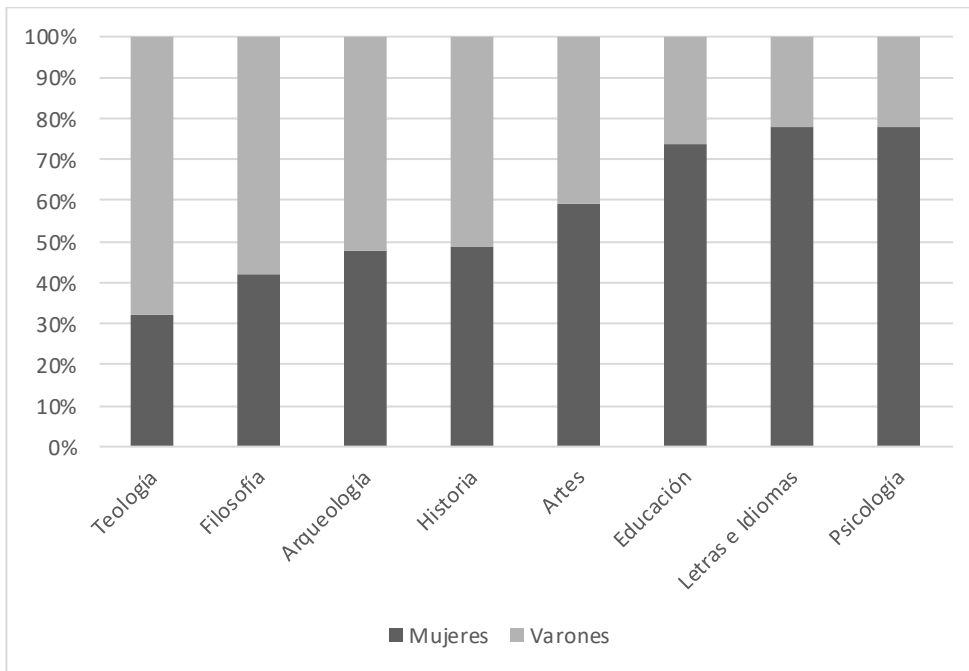
**Gráfico 6 Ciencias Básicas: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017)**



Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

Por su parte, las Ciencias Humanas presentan una mayor variabilidad entre las disciplinas, con Teología como la que menor representación femenina tiene (32%) y Psicología con la mayor proporción (78%).

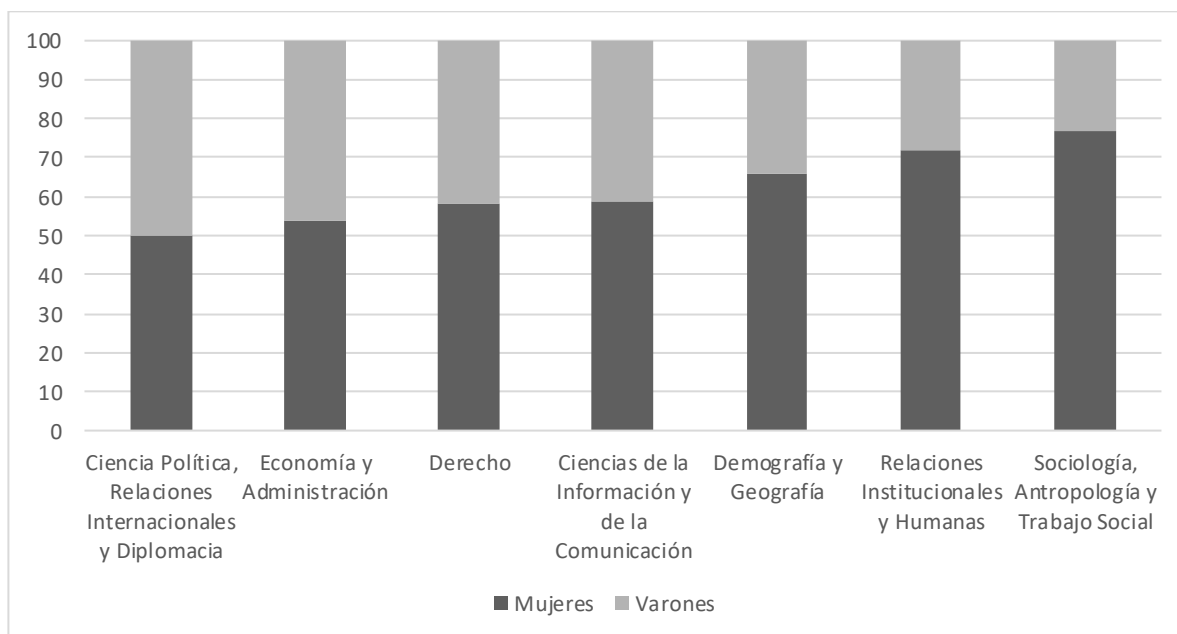
**Gráfico 7 Ciencias Humanas: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017)**



Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

Finalmente, en las Ciencias Sociales observamos una mayor paridad entre varones y mujeres matriculados, aunque algunas disciplinas tienen una clara mayoría de mujeres, como Sociología y Relaciones Institucionales y Humanas.

**Gráfico 8 Ciencias Sociales: porcentual de alumnos por disciplina según género (2017)**



Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

El análisis cuantitativo de la matrícula universitaria permite afirmar que continúa existiendo un fenómeno de segregación horizontal, entendida como la distribución desigual de hombres y mujeres en las distintas disciplinas de la ciencia y la tecnología. Este es un aspecto central de la arena académico-científica, que retomaremos en el último capítulo.

### 3.2.2 Distribución de cargos docentes

Al analizar la participación de las mujeres en los cargos docentes de las universidades nacionales observamos que la proporción de mujeres disminuye entre el cargo de menor jerarquía (Ayudante de Primera) y el cargo de mayor jerarquía (Profesor Titular). En este caso, el Sistema de consulta de estadísticas universitarias contiene datos del año 2012 provenientes del Sistema RHUN.

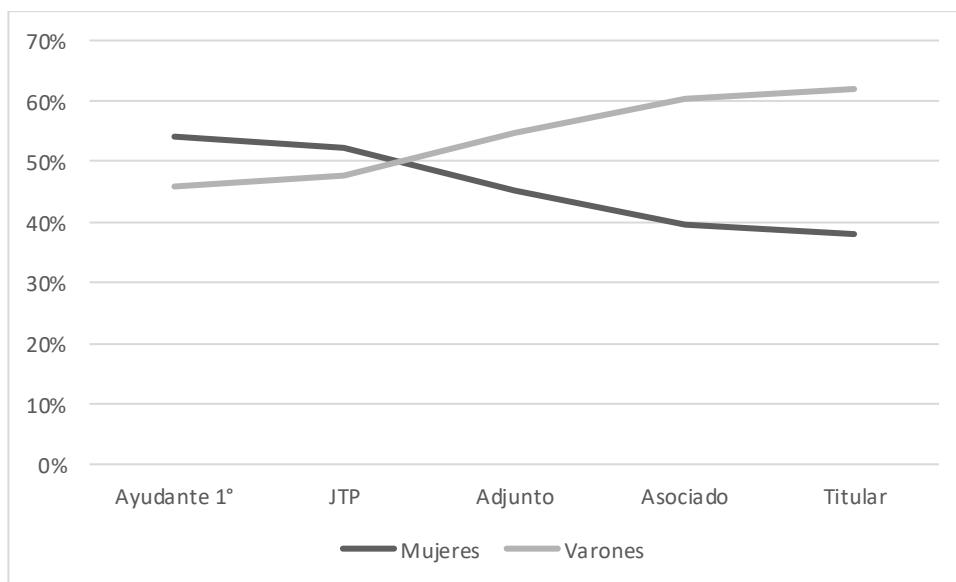
**Tabla 3 Cargos docentes por jerarquía y género (2012)**

Cargos	Total	Mujeres	%	Varones	%
Titular	34288	13035	38%	21253	62%
Asociado	12369	4907	40%	7462	60%
Adjunto	74024	33536	45%	40488	55%
JTP	88284	46158	52%	42126	48%
Ayudante 1°	86032	46559	54%	39473	46%
Total	294997	144195	49%	150802	51%

Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

Los datos expuestos anteriormente nos permiten observar trayectorias laborales muy disímiles entre hombres y mujeres al interior de la carrera docente, como muestra de forma explícita el siguiente gráfico.

**Gráfico 9 Participación de mujeres y hombres en los cargos docentes de universidades nacionales (2012)**



Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias. Consulta realizada el 17 de agosto de 2019.

Podemos ver que existe una clara división del trabajo entre hombres y mujeres al interior de la carrera docente: los puestos de menor jerarquía están principalmente ocupados

por mujeres y los puestos de mayor jerarquía están mayormente ocupados por hombres. Cabe mencionar que esta situación refleja datos de todo el sistema nacional en su conjunto, lo que podría variar según la disciplina o Facultad de que se trate. Retomaremos este aspecto cuando se sistematice la arena organizacional, de la cual la división del trabajo es una de sus dimensiones.

### 3.2.3 Distribución de cargos de gestión

Con respecto a las autoridades universitarias, el Anuario de Estadísticas Universitarias del año 2015 permite analizar los cargos de gestión según género en las universidades nacionales y elaborar la siguiente tabla comparativa para todo el sistema<sup>16</sup>:

**Tabla 4 Cargos de gestión según género (2015)**

<b>Cargo de gestión</b>	<b>Total</b>	<b>Mujer</b>	<b>%</b>	<b>Hombre</b>	<b>%</b>
Rector/Presidente	48	7	15%	41	85%
Vicerrector	46	9	20%	37	80%
Secretario de Universidad	585	185	32%	400	68%
Decano	338	115	34%	223	66%
Vicedecano	191	83	43%	108	57%
Secretario de Facultad	1766	756	43%	1010	57%
Otros	566	153	27%	413	73%
<b>Total</b>	<b>2861</b>	<b>1107</b>	<b>39%</b>	<b>1754</b>	<b>61%</b>

Elaboración propia a partir de datos extraídos del Anuario de Estadísticas Universitarias 2015.

Del cuadro se desprende que las mujeres tienen el 39% de los cargos de gestión en las universidades nacionales, pero solo el 14,6% de los rectores son mujeres<sup>17</sup>. A nivel de las facultades, el 34% de los decanatos están liderados por mujeres. Al igual que en las

<sup>16</sup> El Anuario del año 2015 es el último que contiene estos datos.

<sup>17</sup> El porcentaje de mujeres rectoras varía significativamente según el año que se tome debido a la baja cantidad de personas involucradas. Este dato corresponde a 2015 y es 2,6 puntos porcentuales más que en 2019.

estructuras de cátedra, se observa una división del trabajo entre hombres y mujeres que ubica a las mujeres en los puestos de menor jerarquía.

A los fines de profundizar en el análisis de la división del trabajo en el interior de las universidades, construimos una muestra de 10 universidades (1 grande, 6 medianas y 3 pequeñas)<sup>18</sup> y analizamos la distribución de los decanatos según rama de estudios y disciplinas.

**Tabla 5 Decanos, Directores o afines por unidad académica y género para 10 universidades seleccionadas (2019)**

<b>Facultad, Departamento, Escuela o Instituto</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Agronomía y Veterinaria	7	1
Ingeniería e Informática	9	1
Derecho, Jurídica	4	0
Economía y Ciencias Sociales	5	4
Humanidades	3	3
Exactas y Astronomía	2	1
Salud, Medicina y Odontología	2	6
Naturales, Bioquímica y Química	2	3
Arquitectura	3	1
Artes	1	1
Psicología	0	2
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>23</b>

Elaboración propia a partir de datos extraídos de las páginas web de las universidades. En el caso de la UNRN, se tomó la Sede Alto Valle para analizar la composición de las Escuelas. Consulta realizada el 16 de agosto de 2019.

Del cuadro se desprende que el 38% de los responsables de Facultades, Institutos, Departamentos o afines en las universidades seleccionadas son mujeres, mientras que el 62% son hombres (una representación femenina mayor al conjunto del sistema), con marcadas

---

<sup>18</sup> Las universidades de la muestra son UNLP, UNL, UNLAM, UNJU, UNAJ, UNSL, UNPSJB, UNRN, UNVM y UNNOBA.



diferencias de acuerdo a las disciplinas. En las ingenierías, agronomía y derecho la proporción de mujeres decanas es muy baja o nula, mientras que en las áreas relacionadas con la salud hay una marcada mayoría femenina.

De esas mismas 10 instituciones analizamos las secretarías y subsecretarías dependientes del rectorado. Las secretarías y subsecretarías fueron agrupadas de acuerdo a sus áreas de incumbencia.

**Tabla 6 Responsables de Secretarías y Subsecretarías de Universidad según género para 10 universidades seleccionadas (2019)**

<b>Secretarías, Subsecretarías o afines</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
General	6	2
Económica/Administrativa	5	5
Académica	4	4
Investigación/Ciencia y Tecnología	4	6
Extensión/Vinculación	7	2
Asuntos Estudiantiles/Bienestar Universitario	4	3
Relaciones Institucionales/Comunicación	5	3
Legal/Jurídica	5	0
Infraestructura/Planificación	6	0
Relaciones internacionales	2	2
Otras	3	6
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>33</b>

Elaboración propia a partir de datos extraídos de las páginas web de las universidades. Consulta realizada el 16 de agosto de 2019.

Se observa, en primer lugar, que los hombres tienen mayor cantidad de cargos designados que las mujeres y que en algunas áreas la distribución es muy pareja (Económica, Académica, Estudiantil/Bienestar universitario, Relaciones institucionales/Comunicación y Relaciones internacionales). Sin embargo, hay áreas donde hay una clara mayoría de hombres (Secretaría General, Extensión, Jurídica/Legal e Infraestructura/Planificación) y solo en Investigación hay amplia mayoría de mujeres dentro de la muestra seleccionada.

Con respecto al máximo cargo de gestión, en el año 2019 hay 57 universidades nacionales en el sistema, de las cuales, 52 tienen autoridades electas por sus claustros, 4 tienen autoridades designadas por el Ministerio de Educación por estar aún en proceso de normalización y 1 tiene un rector designado por el Ministerio de Defensa. De las máximas autoridades solo 7 son mujeres (6 de ellas surgidas de elecciones libres y una recientemente designada rectora organizadora), siendo el 12% del total del sistema.

**Tabla 7 Autoridades universitarias según género y tipo de designación (2019)**

	Universidades Nacionales		
	Autoridades electas	Autoridades designadas	Total
Rectores Hombres	46	4	50
Rectoras Mujeres	6	1	7

Elaboración propia en base a datos extraídos de las páginas web de las universidades. Consulta realizada el 2 de septiembre de 2019.

Considerando que el único requisito que establece la ley para ser rector o rectora es haber sido designado profesor por concurso (algunas instituciones establecen el requisito de ser profesor titular), lo visto anteriormente respecto a la menor proporción de mujeres ejerciendo los cargos de adjunta, asociada y titular impacta en la cantidad de mujeres elegibles como rectoras. En el mismo sentido, la casi inexistencia de cuotas para la conformación de las listas de candidatos podría influir en la conformación de Asambleas Universitarias mayormente masculinas, lo que podría afectar la elección de rectoras cuando estas son indirectas.

Una breve recorrida por los Consejos Superiores de las 10 universidades que conforman nuestra muestra arroja que los hombres son mayoría en 8 de ellos, en un Consejo hay igual número de hombres y mujeres y en otro hay mayoría de mujeres. Hay dos universidades en la muestra (UNLAM y UNAJ, ambas del conurbano bonaerense) donde el

porcentaje de hombres en el Consejo Superior es igual o mayor al 75% del cuerpo. Igualmente es importante señalar que el Consejo Superior no es el órgano que hace las veces de colegio electoral en las universidades, sino que lo es la Asamblea Universitaria. En la Asamblea podría morigerarse la mayoría masculina debido a la inclusión de Consejos Directivos con mayoría femenina (provenientes de facultades donde la presencia femenina entre los docentes es mayor, por ejemplo).

En más de 400 años de historia de educación superior en Argentina solo hubo 16 rectoras electas, proceso que comenzó en 1995 y tuvo en el año 2014 el máximo número de mujeres ejerciendo ese cargo en simultáneo (8). Hasta el año 2001 las mujeres rectoras oscilaron entre 1 y 2, entre 2002 y 2009 oscilaron entre 4 y 5, y entre 2010 y 2019 el promedio de mujeres rectoras en simultáneo fue de 6. En el Anexo III se presenta un breve resumen biográfico de cada una de las rectoras y sus períodos en el cargo.

Asimismo, cabe mencionar que de las 16 mujeres electas rectoras, 5 de ellas lo fueron en elecciones directas y 11 en elecciones indirectas<sup>19</sup>. Si bien estos números muestran que la mayoría de las rectoras fueron electas por sistemas indirectos, se debe considerar que el régimen directo de elecciones es menor al 30% del sistema actualmente (siendo aún menor algunos años atrás). Los datos obtenidos no son concluyentes respecto a si existe una vinculación entre el sistema electoral y la elección de mujeres, por lo que resulta necesario seguir indagando en esta relación.

Por otro lado, otra variable a tener en cuenta es el tamaño de las instituciones. De las 16 mujeres rectoras de universidades nacionales, 11 fueron de universidades medianas

---

<sup>19</sup> Gabriela Diker, rectora de la UNGS, fue electa de manera indirecta la primera vez y luego reelecta por voto directo. Se la contabiliza por su primera elección.

(69%), 3 de grandes (19%) y 2 de universidades chicas (12%), lo que podría indicar que en las universidades chicas es en donde menos se favorece la elección de una rectora. Similarmente, estudios recientes sostienen que las universidades tradicionales se han mostrado más permeables a la transformación de sus formas de gobierno (Fernández Lamarra et. al., 2018: 70-71).

Finalmente, otro dato interesante a considerar es la formación de grado de los rectores y rectoras en ejercicio. De 53 máximas autoridades sobre las que se encontró este dato en las páginas web de universidades y artículos periodísticos<sup>20</sup>, 13 son ingenieros/as, 13 estudiaron ciencias económicas (9 contadores públicos, 2 economistas, 1 licenciado en administración y 1 licenciado en planificación económica), 7 son abogados/as, 6 son profesores/as o licenciados/as en educación, 3 estudiaron física o geología, 3 estudiaron sociología, 2 son médicos, 2 son licenciados en historia y el resto de las autoridades (4) estudiaron: veterinaria, arquitectura, ciencia política y filosofía.

Llama la atención que una de las disciplinas de la que provienen la mayor cantidad de rectores sea la Ingeniería (donde la participación de las mujeres es muy baja y donde no se encuentran las carreras más numerosas en términos de matrícula). En las carreras de ciencias económicas, que también aportan igual número de rectores, mujeres y hombres se encuentran en relativa paridad en la matrícula (a diferencia de muchas disciplinas donde las mujeres son mayoría y que no tienen tantos representantes). Esto podría relacionarse con el poder del campo disciplinar sobre la institución, aspecto que excede este estudio.

---

<sup>20</sup> Consulta actualizada al 2 de septiembre de 2019. El listado completo figura en el Anexo II.

## Capítulo 4: La palabra de las rectoras

“Aunque resulte incómodo, el techo de cristal tiene nombre, es visible y es el nombre de los privilegios masculinos que el patriarcado sostiene”

Gabriela Diker, Rectora de la UNGS (2019)

En el presente capítulo reconstruiremos las trayectorias en docencia, investigación y gestión de 5 mujeres que son o han sido rectoras de universidades nacionales. Las entrevistas mantenidas con ellas versaron sobre sus motivaciones, experiencias, obstáculos y logros en el cargo; así como sobre sus interpretaciones respecto del rol de las mujeres en la gestión universitaria. Por lo tanto, primero se analizará la trayectoria de las rectoras y en segundo lugar sus opiniones y juicios de valor. Cuando resulte relevante, se contrastará la opinión de las rectoras con las apreciaciones de los rectores entrevistados.

La reconstrucción de las trayectorias abarca dos dimensiones: docencia e investigación; y gestión y política universitaria. La primera se organiza en las siguientes categorías de análisis: elección de la carrera de grado; avance en la carrera docente; y avance en la carrera científica. La segunda dimensión abarca las siguientes categorías: motivaciones; cargos anteriores; postulación y acceso al cargo de rectora; actores y argumentos en contra; características necesarias para el cargo; y políticas adoptadas. Por otro lado, el análisis de las opiniones e interpretaciones de las rectoras se desagrega en las siguientes categorías: división del trabajo; cupo femenino; y baja cantidad de rectoras mujeres.

En este capítulo nos interesan particularmente las interpretaciones que hacen las rectoras de sus experiencias vividas a partir de sus relatos de vida (Bertaux, 1989) y por ello hemos decidido transmitir la palabra de las rectoras lo menos intervenida posible, aunque, claro está, se encuentra atravesada por la lente de la investigadora. A lo largo del capítulo intentaremos identificar factores obstaculizantes y elementos habilitantes para el acceso al

cargo de rectora. Como se mencionó al inicio, las rectoras cuya voz leeremos en este capítulo son Carolina Scotto, Natividad Nassif, Delfina Veiravé, Alicia Bardón y Sandra Torlucci.

#### 4.1 Trayectoria en docencia e investigación

##### 4.1.1 Carrera de grado

Uno de los primeros aspectos sobre el que indagamos en las entrevistas con las rectoras fue la elección de la carrera de grado. Las entrevistadas son Profesora de Historia y Licenciada en Filosofía; Socióloga; Profesora en Letras; Licenciada en Química y Profesora en Ciencias de la Educación. Las carreras elegidas por las rectoras coinciden con las disciplinas mayormente elegidas por mujeres. Como observamos en el Capítulo 3, actualmente el 74% de los estudiantes en carreras relacionadas con la educación son mujeres; el 77% de los estudiantes de sociología y afines son mujeres; y el 67% de los estudiantes de química son mujeres. Sin embargo, solo el 42% de los estudiantes de filosofía son mujeres (Carolina Scotto estudió simultáneamente Filosofía y profesorado de Historia), una de las carreras con menor presencia femenina.

Sobre los motivos para elegir esas carreras universitarias las rectoras señalaron: “motivación por las carreras humanísticas” (Carolina Scotto); “lo que más me interesaba (...) fueron asignaturas y temáticas que tenían que ver con el análisis de la educación desde lo macro educativo, política, sociología” (Delfina Veiravé); “mi primera vocación era Psicología (...) decidí estudiar Sociología porque era una forma de acercarme a la psicología de muchas personas, de la sociedad” (Natividad Nassif); “me interesaba la investigación en ciencias humanas o en ciencias sociales” (Sandra Torlucci); “durante la escuela secundaria descubrí que, incluso en la primaria, me gustaba mucho la ciencia” (Alicia Bardón).

En cuatro de las rectoras se observa una inclinación hacia las carreras humanísticas y sociales basada en preferencias personales descripta con palabras como “interés”, “motivación” o “vocación” que puede explicarse desde causas internas o basadas en procesos de socialización o que permiten cumplir con objetivos comunales o sociales (Diekman, et.al. 2010).

Por la edad de las rectoras, cuatro de ellas han cursado sus estudios universitarios durante períodos de gobierno militar en Argentina. Una de ellas coincidió sus estudios con la dictadura de Onganía, Levingston y Lanusse (1966-1973), y luego con el gobierno de Cámpora. Así se refiere la rectora a este período: “mis padres no estaban en condiciones de solventarme los estudios [en otra provincia]. Había que pagar la universidad y había que pagar la estadía. Y por otro lado eran tiempos difíciles en contextos sociales, históricos y políticos muy agresivos (...) fui una de las que trabajó desde ese liderazgo y rebeldía que da la juventud para que en Santiago del Estero haya una universidad pública. De hecho, después la hubo, en el año 73,74, y la carrera de Sociología se dejó de inscribir por pedido de la dictadura militar porque era una carrera considerada de riesgo” (Nassif).

Otra de las rectoras, de 61 años, comenzó sus estudios universitarios en el marco de la última dictadura militar (1976-1983) y así se refiere a ese período: “La época que me tocó a mí fue, desde el punto de vista de mi formación, pésima porque ingresé al sistema universitario en pleno inicio del proceso militar con lo cual la formación que recibí es severamente conmovida y afectada por una diáspora de profesores, expulsión de otros, un control muy estricto sobre los contenidos de la enseñanza y en la calidad bastante pobre” (Scotto).

Alicia Bardón, sobre el mismo período, mencionó “cuando yo ingresé a la docencia yo tenía 19 años y estábamos en pleno proceso militar en la Argentina. Las universidades

estaban prácticamente intervenidas y no había concursos docentes. Para ingresar teníamos que presentar un papel de la policía que indicara que teníamos buena conducta”.

Delfina Veiravé mencionó brevemente que hizo sus estudios durante la dictadura y que los terminó en el año 1983, si bien no se explayó en cuestiones referidas a ese período lo menciona como algo negativo, que matiza la formación recibida en su carrera universitaria: “lo que más me interesaba, aunque hice mi carrera durante la dictadura, fueron asignaturas y temáticas que tenían que ver con el análisis de la educación desde lo macro educativo”.

Los aspectos mencionados no se relacionan particularmente con el hecho de ser mujeres, pero cabe destacar que las rectoras vivieron los estudios durante la dictadura militar como algo que marcó su carrera universitaria y cuatro de las cinco rectoras lo mencionaron.

#### 4.1.2 Carrera docente

Las 5 rectoras entrevistadas han comenzado sus actividades docentes desde las categorías más bajas y han concursado los cargos superiores, llegando a ser profesoras titulares en sus respectivas universidades. Tres han sido docentes en más de una institución y dos han hecho toda su trayectoria en la misma universidad.

Al consultarles sobre el proceso de avance en la carrera docente solo una de ellas lo describió como “muy dificultoso” (Sandra Torlucci) y lo relacionó con el hecho de ser mujer, entre otros factores que afectaron su ingreso en la docencia. “La titular de Estética y Teorías Teatrales [de la UBA] me convocó para dar clases en su cátedra, me solicita la designación al Consejo de Carrera de la Facultad y la respuesta en ese momento de la entonces Directora de la carrera fue que yo no era una graduada de la UBA, que era graduada de una universidad del conurbano; por suerte la titular de cátedra que me presentaba como aspirante a auxiliar dijo que esa justificación se la tenía que dar por escrito el Consejo y no pudieron hacerlo así que me nombraron [ayudante de primera] (...) En la UBA habían pasado ya 10 años y yo



seguía como auxiliar, que es lo que creo que pasa con la mayoría de las mujeres”. Cuando en 2001 se abrió la inscripción a concursos en la Universidad Nacional de las Artes y concursó un cargo de titular de Semiótica del Teatro en 2003 se encontró “con la dificultad del concurso en sí mismo, los jurados del concurso, entre otras cosas, dijeron que yo era muy joven para tener un cargo de titular (...) esa idea de que había que ser más grande para concursar, digamos, afectó mi puntaje, igual gané, pero recuerdo eso como una situación compleja”.

En el relato de su carrera docente Natividad Nassif señala que los concursos los vivió “con mucha emoción, pero también con mucho miedo porque es la posibilidad de acceder a un puesto de trabajo que siempre ha querido”.

Tanto Delfina Veiravé como Carolina Scotto y Alicia Bardón relatan el momento del concurso como algo que sucedió naturalmente: “finalmente concursé un cargo de profesora titular dedicación exclusiva en Filosofía del Lenguaje” (Carolina Scotto); “como adjunta había ingresado y después tuve cargo titular y gané también una dedicación exclusiva en esa cátedra” (Delfina Veiravé); “mi facultad en particular, es una facultad en la que se rinde concurso hasta para un cargo interino porque siempre hay muchos postulantes, así que bueno yo rendí siempre concurso hasta ahora” (Alicia Bardón).

Asimismo, aparece en el relato de 4 rectoras la referencia a momentos de oportunidad para presentarse a los concursos y, en 3 de ellos, la coincidencia con procesos de cambio estructural en las instituciones. Este es un hallazgo importante porque evidencia que los procesos de cambio organizacional generaron oportunidades extraordinarias para que las mujeres entrevistadas pudieran concursar sus cargos docentes, asimismo, las mujeres eran candidatas elegibles y resultaron ganadoras en esos procesos. Rodríguez Gustá (2002) observó un proceso similar en los bancos uruguayos que atravesaron procesos de reforma

organizacional y, sumado a la profesionalización del trabajo, generaron condiciones favorables para que muchas mujeres accedieran a puestos de gerencia; por sus títulos y experiencia las mujeres formaban parte del conjunto de candidatos.

“Cuando volví a Resistencia justo se abrió un concurso para hacerse cargo de una cátedra que era un Seminario de Investigación Educativa, así que me presenté, bueno tuve todas las instancias, gané ese concurso y esa fue mi actividad docente permanente, esa cátedra en la que fui haciendo toda mi carrera” (Delfina Veiravé).

“Tan pronto me recibí, que coincidió con el comienzo de la democracia (...) se inició todo un proceso de transformación que permitió que muchos jóvenes como yo recién egresados, primero tuviéramos alguna beca, yo tuve una beca de pre-iniciación del CONICET y al mismo tiempo tuve oportunidad de iniciar como ayudante en la cátedra y gradualmente yo y otros colegas de mi misma generación pudimos incorporarnos sin problemas” (Carolina Scotto).

“Yo comencé a trabajar en la Universidad Católica [de Santiago del Estero] cuando se crea la Universidad Nacional [de Santiago del Estero] en la época de la reorganización de las universidades con el advenimiento de la democracia en la época de Alfonsín. Se decide en nuestra universidad nacional organizar la carrera de Sociología (...) esperé que se llegue al segundo año de la carrera y me presenté en un concurso de Jefe de Trabajos Prácticos y así comenzó mi carrera y hoy soy profesora titular de la universidad” (Natividad Nassif).

“Esta universidad era una universidad nueva [el Instituto Universitario Nacional de las Artes], necesitaba concursar para establecer su normalización y entonces hubo una cantidad de concursos bastante importante y mucha gente presentándose en los concursos y fue una oportunidad para un montón de profesores que esperaban hacía años la sustanciación de los concursos en las universidades más hegemónicas” (Sandra Torlucci).

Observamos que las 5 rectoras han desarrollado una carrera académica exitosa, dedicándose de forma exclusiva a la docencia y la investigación, concursando los cargos desde la menor jerarquía hasta la máxima. Para dedicarse a la gestión universitaria, las mujeres deben disponer de su tiempo completo para el cargo.

Además, cabe mencionar que los dos rectores entrevistados también realizaron carreras docentes desde el menor cargo hasta el máximo y que concursaron algunos de esos cargos, siendo similar su trayectoria previa en docencia.

#### 4.1.3 Carrera científica

Las 5 rectoras han participado o participan de proyectos de investigación y se han dedicado en mayor o menor medida a esta tarea. Todas relatan su experiencia como muy positiva, incorporándose a equipos de investigación al comenzar con la docencia universitaria y desarrollando tareas ya sea desde su universidad o desde el CONICET. Solo Sandra Torlucci aclara que desarrolló investigación de tipo artística ya que no le interesaba la “investigación científica” mientras que Carolina Scotto señala que continuó con las tareas de investigación incluso cuando obtuvo el máximo cargo, a excepción de la dirección de tesis, y que la actividad que tuvo que relegar fue la docencia, la que retomó cuando terminó su mandato. Esto difiere de los hallazgos de Sánchez Moreno y López Yáñez (2008) que observan que las actividades que se vieron más afectadas por ejercer la gestión fueron las tareas de investigación.

Cuando consultadas sobre si, desde su experiencia, existen diferencias entre hombres y mujeres en el avance en las carreras científicas o académicas las 5 rectoras señalan la maternidad como un factor que genera disparidades, coincidiendo con vasta literatura al respecto (Ramos et. al., 2013; Diez Gutiérrez, et. al., 2009; CEPAL, 2013). Sin embargo, las 5 rectoras son madres de dos o más hijos lo que permite inferir que esto no fue un factor

obstaculizante para lograr avanzar con estas actividades en su caso. Ellas son conscientes de esta situación al separar la experiencia particular de la situación de las mujeres en la ciencia en general.

Carolina Scotto y Delfina Veiravé coinciden en que, desde el punto de vista individual, no vivieron esas dificultades, pero sí las perciben al verlas globalmente. Esto refuerza lo anticipado respecto al análisis de los casos exitosos: las rectoras entrevistadas fueron quienes sortearon las dificultades, y por ese motivo, la maternidad no aparece como una barrera (esto podría surgir como un factor determinante para mujeres que *no llegaron* al rectorado, lo que es una mera conjetura y escapa a esta investigación). Sin embargo, Natividad Nassif y Sandra Torlucci aluden a una tensión entre la decisión de ser madres y el avance en sus carreras que impactó de diferentes maneras en sus vidas personales y académicas, en el primer caso siendo madre tardía y en el segundo no accediendo a un cargo docente. Alicia Bardón introduce la cuestión de los viajes al exterior y el cuidado de los hijos como una de las principales diferencias entre hombres y mujeres.

“Yo por mi propia experiencia debería decirte que no hay ningún problema, además pertenezco a esos territorios máximamente femeninos, con predominio de mujeres sobre varones, así que yo no he tenido una percepción directa de las asimetrías o las dificultades de las mujeres. Pero viendo a escala todas las unidades académicas de todas las disciplinas claramente las mujeres tienen, además de la dificultad para combinar todas sus responsabilidades clásicas femeninas con las carreras académicas, la muy particular y muy importante que es la maternidad” (Carolina Scotto).

“Si yo la miro en la perspectiva individual yo diría que yo he logrado avances en mi carrera académica de alguna manera más eficaces o más productivos que muchos de mis compañeros varones, pero también tengo que pensar que hay diferentes cuestiones, por un

lado, el campo de la educación es un campo muy feminizado, no es un parámetro para mirar globalmente. Si yo tengo que mirar globalmente yo diría que no, porque obviamente las mujeres estamos ligadas a procesos que tienen que ver con roles que nos han tocado asumir de una manera más exclusiva como es la maternidad, como es el rol que tiene que ver con la organización familiar, con estas cuestiones que hacen que las mujeres tengamos muchos más obstáculos para asimilarnos a las demandas y las condiciones y necesidades que tiene una carrera científica, que tiene que ver con viajes, con una autonomía que globalmente las mujeres no hemos tenido la libertad para asumir” (Delfina Veiravé).

“Creo que las mujeres tenemos que sortear mayores obstáculos, tanto en ambientes privados como en ambientes públicos. En mi caso esa posibilidad, la igualdad, fue invirtiendo mucho esfuerzo, mucha responsabilidad y una continua formación. Las responsabilidades de la mujer tienen que ver con los roles que le asigna la sociedad y que es un mandato no transgredir, la transgresión al rol de madre, al rol de esposa; y mi ejercicio del maternazgo fue desde un concepto de calidad de relación con mis hijos, y las necesidades cotidianas de ellos las acompañaba con otras personas, con mi marido, tenía una chica que me ayudaba y yo; fui madre tardía por eso mismo” (Natividad Nassif).

“Creo que no [avanzan mujeres y hombres al mismo ritmo en sus carreras científicas o académicas] y de hecho creo que es una de las razones por las cuales yo también fui eligiendo los lugares en la vida. El deseo de ser madre, por ejemplo, fue un problema en mi carrera, de hecho, me echaron de una cátedra cuando quedé embarazada en Filo [Facultad de Filosofía y Letras de la UBA] (...) me bajó porque no quería soportar la licencia y toda esa cuestión y yo tenía muy claro que era una pelea decidir tener hijos y decidir seguir la carrera académica. También entonces mi titular de cátedra que era una mujer que había decidido no tener hijos estaba en contra de mi decisión de tener hijos. Esas dificultades son las dificultades que

atraviesan todas las mujeres en la academia, no yo, las atravesamos todas y por supuesto que son desvíos de lo que sería el interés legítimo de la academia, y por lo tanto prefieren a los hombres (...) Todas las colegas que hicieron carrera científica tienen problemas en el momento de su fertilidad y de decisión de tener hijos más que en otros momentos” (Sandra Torlucci).

“Creo que todavía la libertad que tiene un hombre, por ejemplo en ciertos momentos de su carrera como investigador, como ser partir al exterior [no la tiene la mujer] (...) lo que me ha tocado vivir a mí, que tengo 2 hijos y tengo una familia, ha sido que mis períodos en el exterior los he tenido que acortar y los he podido hacer porque mi marido ha aceptado quedarse a cargo de la familia y de la casa mientras yo estaba trabajando afuera, pero no es común o por lo menos no era común en mis años de joven investigadora que eso ocurriera (...) no lo he visto en algunos becarios míos, no ha sido tan sencillo. [A la mujer] es como que socialmente se la responsabiliza mucho más con la familia que a los hombres” (Alicia Bardón).

Observamos que dos de las rectoras mencionan que el compartir las tareas de cuidado posibilitó su avance en la carrera académico-científica, ya sea con personal contratado para esa tarea o gracias al apoyo del cónyuge. Esto se puede relacionar con los hallazgos de Rodríguez-Gustá (2002) respecto a las trabajadoras bancarias, que gracias a su posición social lograron movilizar recursos materiales para atender los asuntos familiares.

También se observa, en el relato de todas las rectoras, la referencia al rol social que se le asigna a la mujer como responsable de la familia, aspecto que es identificado como un obstáculo para el ascenso en la carrera científica, si bien no lo vivieron en carne propia. Además, algunas de las entrevistadas provienen de ámbitos muy feminizados (como la educación), lo que también identifican como favorable para su desarrollo académico y

científico. Las rectoras consideran que son excepciones ya que, por su formación y trayectoria, conocen las desigualdades de género que existen en la ciencia y en la academia (y en algunos casos ellas mismas han impulsado estudios de género en sus instituciones).

Por su parte, Veiravé y Torlucci comparten la opinión de que en los inicios de las carreras científica y académica las diferencias no son tan evidentes, pero sí lo son a medida que se avanza en la profesión. Esto coincide con los hallazgos de Estébanez (2011) que señalan que a medida que se escala en la jerarquía aumenta la proporción masculina.

“Yo diría que en la carrera de la docencia no se nota tanto, en la carrera científica no se nota tanto en las primeras instancias, pero cuando uno mira quiénes son los que dirigen los institutos de investigación, que serían como los escalones más altos, que tiene que ver con desempeñar funciones jerárquicas, yo creo que ahí hay una desigualdad muy notoria” (Delfina Veiravé).

“Las más jóvenes generalmente ingresan lo más bien pero luego en el momento de apogeo de la carrera académica las mujeres tenemos hijos y deseamos tenerlos y eso hace que nos rezaguen en la elección de cualquier comité académico, de cualquier jurado, de cualquier titular o director de proyecto, incluso los titulares de cátedra, sean mujeres o varones” (Sandra Torlucci). En este caso, nuevamente se observa la referencia a la maternidad como un obstáculo identificado y también surge otro aspecto identificado en la literatura especializada: el rol de los *gatekeepers*. Se identifican actores colectivos o individuales que pueden “rezagar” (en palabras de la rectora) el avance de las mujeres.

Finalmente, Sandra Torlucci introduce un aspecto novedoso en cuanto a las asimetrías en los avances en la carrera académica entre hombres y mujeres y que podemos vincular a la amplia formación en género y feminismo que tiene la rectora (quien se autopercibe como feminista y habla desde esa subjetividad). “La otra [cuestión] creo que es el miedo que

muchas veces tienen los titulares de cátedra y los directores de proyectos de investigación a la palabra de las mujeres. Nosotras somos capaces de poner en evidencia el esquematismo, la repetición en la investigación, el aburrimiento que nos produce a veces determinado academicismo que no avanza para ningún lado y que solamente sirve para llenar una línea de un CV. Protestamos por esas cosas porque el tiempo para mí, nuestro tiempo, el tiempo que tenemos que compartir con la maternidad, el tiempo que tenemos que compartir con la cosa pública, el tiempo que tenemos que compartir con el trabajo, las tareas de cuidado, cuidar a nuestros padres o a quienes sean, es muy valioso y no lo queremos perder. Y me parece que en ese punto el miedo de los varones a que nosotras insistamos en cambiar algunas veces algunas cosas es una resistencia fuerte, y que nos deja relegadas, y de alguna manera empiezan a decir esas cosas que dicen como que ‘bueno está alterada, está nerviosa, tiene problemas en la casa’ y minimizan nuestra palabra en función de ese tipo de argumentos que son absolutamente machistas”. La rectora hace referencia a la resistencia a las innovaciones y a la participación de las mujeres que pueden presentar algunos hombres. Ella lo observa como un proceso individual (en titulares de cátedra o directores de proyectos), aunque puede deberse a elementos culturales inherentes a las organizaciones y a la sociedad en general.

A modo de contraposición, uno de los rectores entrevistados mencionó que no creía que hubiera diferencias en el avance en las carreras científicas de hombres y mujeres (“en algún momento hace 30 o 40 años, quizás [había desigualdades] ... pero ahora me parece que avanzan al mismo ritmo; en algunas áreas las mujeres avanzan y ganan más que lo hombres” (Alberto Dibbern). El otro rector, por el contrario, reafirmó la posición de las rectoras entrevistadas y consideró que “hay obstáculos objetivos para las mujeres” y mencionó a la Decana de su Facultad (quien lo convocó para ser Secretario Académico), quien “era soltera [lo que] significó un menor impedimento obviamente, y muy dedicada a



su profesión, así que ella fue una muy buena investigadora, categoría 1, destacada. Las mujeres que no tienen impedimentos o limitaciones han podido avanzar bien. También es cierto que ha aumentado la proporción de mujeres en cuerpos docentes y en investigación” (Arturo Somoza). El último relato evidencia claramente cómo la maternidad obstaculiza el avance de las mujeres mientras que ‘la soltería femenina’ es vista como un facilitador.

En cuanto a las trayectorias académico-científicas, podemos concluir que las 5 rectoras tienen carreras docentes muy exitosas, que comenzaron desde los más bajos escalafones hasta llegar a ser titular de cátedra. Las rectoras han desarrollado actividades de investigación científica, dos en el marco del CONICET y dos en sus universidades y otra ha realizado investigación artística y producción cultural. Además, todas las rectoras tienen o tuvieron dedicación exclusiva a sus actividades académicas. Esto también se observa en ambos rectores entrevistados, quienes han sido docentes e investigadores, con dedicación exclusiva.

En cuanto a las dificultades, hemos podido observar algunos de los aspectos mencionados en la literatura como el fenómeno de “hora pico” vinculado a la maternidad, los viajes al exterior, la presencia de *gatekeepers* (Ramos et. al., 2013; CEPAL, 2013), los que retomaremos en el próximo capítulo en donde sistematizaremos los factores facilitadores y obstaculizadores. El análisis de las trayectorias docentes y de investigación es un aspecto central de la arena académico-científica, ámbito en el que las mujeres deben disputar el poder y ser exitosas para poder alcanzar el cargo de rectora.

## 4.2 Gestión y política universitaria

### 4.2.1 Motivaciones

Cuando consultadas sobre sus motivaciones para dedicarse a la gestión universitaria las rectoras mencionan, por un lado, la voluntad de cambio o mejora institucional y, por otro, la referencia a colegas o autoridades que las propusieron o convocaron para la tarea.

Carolina Scotto señaló que sus motivaciones “fueron muy inespecíficas en el sentido que no fueron particularmente políticas, o de orientación política personal, o de representarme a mí misma como un tipo de persona al que ese tipo de tareas le resultaban apasionantes (...) Inicé muy tempranamente, medio sin darme cuenta, en la universidad pública es bastante habitual, hay muchas responsabilidades de gestión, hay muchos órganos colegiados. Primero fui representante de los jefes de trabajos prácticos en el Consejo de mi escuela, después de los profesores, después vicedirectora y así. Cuando quise darme cuenta varios colegas pensaron que podía ser Decana y yo no lo podía creer porque no me lo había propuesto para nada”.

“Mi primera actividad con responsabilidad de gestión fue ser Secretaria Académica de la Facultad de Humanidades y cuando me lo propuso la decana que estaba en ese momento, a la cual yo casi no conocía, me pareció una buena oportunidad para volcar mi experiencia y mi conocimiento en materia de gestión universitaria, de procesos de cambio institucional, el cambio curricular, la formación docente, la evaluación institucional, ese tipo de procesos que yo los había estado trabajando a nivel de toda la institución (...) eso a mí me dio una experiencia y una mirada de lo que son los procesos de transformación institucional y la claridad de que cuando uno quiere producir determinados cambios tiene que estar en los lugares en donde se deciden y donde se dirige el poder” (Delfina Veiravé)

Natividad Nassif hizo referencia a la voluntad de mejora como un proceso colectivo. “Mis motivaciones siempre han sido el hacer. El hacer para progresar institucionalmente desde una concepción de que el hacer tiene que ser una acción colectiva, no de una persona. Al liderazgo lo considero con que el otro reconoce la capacidad de liderar, no porque uno quiera ejercer el liderazgo”.

Sandra Torlucci coincidió en la voluntad de cambio institucional y, al igual que Delfina Veiravé, reconoció su experiencia previa como un valor para dedicarse a la gestión. “Casi siempre las motivaciones políticas que yo tuve (...) son las necesidades de cambiar las cosas que no nos gustan cómo funcionan en los sistemas. A mí me parecía que yo tenía mucho para ofrecer en la construcción, en la configuración, de una universidad de artes, tenía experiencia en gestión y me pareció que entre el interés político, el saber epistemológico y la experiencia en gestión era como un lugar muy pertinente, y donde yo tenía esa fortaleza que es a veces la que tenemos las mujeres y que no nos pueden correr”.

Alicia Bardón consideró que era necesario involucrarse para poder cambiar las cosas. “Siempre me ha parecido que criticar desde afuera no sirve para nada. Si a mí me parecía que había que hacer las cosas de una determinada manera, le tenía que dedicar tiempo y me tenía que involucrar en lo que es la gestión”.

A modo de síntesis, observamos que las motivaciones de las mujeres que se dedicaron a la gestión tuvieron que ver con la voluntad de cambio de aquello que no estaba bien en la institución y con la participación en procesos colectivos más que por iniciativas individuales. Esto coincide con algunos aspectos del estudio de Sánchez Moreno y López Yáñez (2008) quienes observaron que los motivos más identificados para dedicarse a la gestión fueron el desarrollo de un proyecto de grupo; sin embargo, no se observó en las rectoras entrevistadas la referencia a ‘la oportunidad de mejora y la satisfacción personal’ que identificaron los autores. Las rectoras no mencionan contratiempos por su género al momento de decidirse a participar de la gestión y sí mencionan que otros colegas las convocaron para realizar diferentes funciones. Vemos aquí un aspecto de la confianza que Rodríguez-Gustá (2002) releva en su investigación y que podemos relacionar con que las rectoras tienen la profesionalización necesaria para el cargo propuesto (que las incluye en el conjunto de

candidatos) y lazos políticos o sociales que les permiten ser designadas en esos puestos. Sin embargo, esto se observa en los casos exitosos, pero puede resultar más costoso para las mujeres en su conjunto.

En cuanto a los rectores entrevistados, ambos mencionaron que otras autoridades los convocaron para incorporarse a las tareas de gestión (al igual que algunas de las rectoras) pero no refieren una motivación por realizar cambios institucionales al momento del ingreso en la gestión.

#### 4.2.2 Cargos previos de gestión

Al consultarles por los cargos ejercidos previamente y cómo fue su acceso a ellos, surgieron distintos aspectos de los grupos y colectivos que brindaron apoyo a sus candidaturas, así como personas puntuales que las convocaron para la tarea de gestión. Cabe mencionar que las 5 rectoras fueron anteriormente decanas y que en esas primeras elecciones es en donde se conformaron sus principales grupos de apoyo, con los cuales siguieron trabajando para disputar, luego, el rectorado.

“Si no hubiera sido por los estudiantes de ninguna manera hubiera podido persistir esa candidatura [a Decana], yo ni siquiera tenía la propuesta para mi vida de gestionar, pero sí tenía mucho compromiso político y los estudiantes estaban ansiosos de armar un nivel universitario serio donde se propusiera la investigación y la extensión y no solamente los talleres tradicionales de enseñanza artística. Yo venía de una carrera universitaria, académico-universitaria, y para ellos era el perfil que necesitaba el departamento. Algunos docentes igual me apoyaron y gané las elecciones en 2005, fui Decana de ese departamento y eso de alguna manera fue lo que posibilitó luego entrar en competencia para el rectorado” (Sandra Torlucci).

“Yo empecé a formar parte por esta participación activa que iba teniendo en la universidad de grupos de sectores que empezábamos a juntarnos porque teníamos ideas comunes respecto de lo que había que hacer, de la participación, del compromiso con la institución. Después en ese armado dentro de la Facultad de Humanidades participé de un proyecto para disputar el Decanato. La primera vez perdí, perdimos, porque siempre fuimos un grupo de gente, lo cual ayudó también a que volviera a presentarme con este mismo grupo pero habiendo trabajado mucho también con los distintos sectores, con el sector estudiantil, con los auxiliares, porque claramente quienes me apoyaban [eran] los auxiliares, los ayudantes y los adjuntos en ese momento. Llegué al Decanato, con el mínimo indispensable para llegar, con el voto de una profesora titular, con los graduados, los estudiantes, los auxiliares y los adjuntos” (Delfina Veiravé).

“[El] Decano murió en plena gestión, le faltaba la mitad de su mandato y ahí decidimos un grupo de gente (porque iba a haber elecciones para su reemplazo); un grupo de personas nos reunimos para ver cómo resolver esta situación de vacancia y ahí entre todos definimos posibles nombres que podían salir a elecciones, porque en Santiago es el voto directo, votan los estudiantes, votan docentes, los no docentes y los egresados. Y ahí salió mi nombre, me preguntaron si estaba dispuesta a hacerlo y les dije que sí” (Natividad Nassif).

“Yo empecé en la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia, yo estuve 2 años como Consejera y 8 años como Decana. Yo he sido Vicerrectora 4 años, el Rector de ese momento me dijo ‘vos ocupate de todo lo que sea la parte académica, la acreditación de carreras, cambio de planes de estudio para actualizar los planes y para adaptarlos al contexto nacional’. Entonces yo estuve trabajando, tratando de que se colabore con esa tarea académica de mejora para los estudiantes” (Alicia Bardón).

Observamos que las 5 rectoras fueron decanas y, aunque no todas lo mencionaron, algunas fueron anteriormente secretarías académicas o se dedicaron a esos temas (como señala Alicia Bardón). Este aspecto de la división del trabajo es un tema que retomaremos en el próximo capítulo (arena organizacional) ya que la atención a temas académicos es una cuestión común entre las mujeres que hacen gestión universitaria. Además, se observa como condición casi necesaria para ser rector o rectora haber sido anteriormente decano o decana. En este sentido, el camino hacia el decanato reviste suma importancia en la carrera hacia el rectorado. Los grupos de apoyo y alianzas que hayan podido formar en su gestión como Decanas, así como la visibilidad y logros de su mandato, sirven como plataforma para la postulación como rectoras; esto será profundizado en el próximo capítulo. Resulta importante destacar que dos de las rectoras mencionan que sus apoyos estuvieron en sectores no tradicionales, particularmente, estudiantes y auxiliares.

#### 4.2.3 Postulación y ascenso al rectorado

Se observa una continuidad del trabajo comenzado en sus decanatos al momento de postularse al rectorado. Los grupos de apoyo y la gestión anterior sirven de plataforma para impulsar las candidaturas al máximo cargo.

“Nació como un grupo de profesores, de algunas unidades académicas de algunas áreas, muy descontentos, muy insatisfechos, muy críticos, cada vez más críticos con el estilo de conducción y el perfil de institución que teníamos en la Universidad Nacional de Córdoba. Conformamos un grupo que se denominó ‘el grupo de las tres decanas’ simbólicamente porque éramos solamente esas tres decanas y además curiosamente mujeres. Pero fue un grupo que después se expandió, tuvimos mucho apoyo estudiantil y fue creciendo, creciendo, creciendo y el desgaste que la conducción histórica de la universidad acumuló, finalmente creó unas condiciones favorables. De todas maneras ya me habían propuesto mis colegas

para la candidatura en el año 2003, allí hicimos una elección prácticamente empatada que para nosotros fue un éxito. En ese momento tomamos más conciencia de que era un horizonte probable y en la siguiente elección ganamos muy bien” (Carolina Scotto).

“Lo conversé esto con un grupo de personas, y también era muy difícil la elección porque era una mujer, la primera mujer que quería ser rectora. Venía de la Facultad de Humanidades, de donde salía un candidato a rector. La universidad está organizada en 4 facultades, 3 son de ciencias básicas, o sea son ingenierías, y era muy difícil, no era oficialista, entonces era un discurso basado en el qué hacer en la educación superior, y basado en estrategias de programas de capacitación que hicimos, qué universidad queremos, abrimos muchos espacios de participación y de ahí se fue construyendo desde el concepto de acción colectiva, la búsqueda de un grupo de actores de la comunidad universitaria que buscaban una gestión basada en una lógica hasta ahora no fuerte en la universidad, que era la lógica de la participación, de la democracia, de la autonomía, del respeto del uno por el otro” (Natividad Nassif).

“Yo seguí siendo Vicerrectora y la verdad es que fue muy pobre la actuación de ese rector y muy conflictivo también, no se manejó muy bien en las relaciones con la Facultad. De manera que ahí yo empecé a pensar, primero a observar claramente que él no tenía apoyo para continuar un segundo periodo y corroboré eso, primero, y hablé obviamente con él, y ahí me postulé como rectora. Y competí con él, no se bajó tampoco, así que competí con 3 ingenieros, candidatos ingenieros, y bueno el proceso que yo hice fue un proceso de muchísimo diálogo (...) con todo el mundo que quería hablar yo hablaba: gremios docentes, no docentes, fui a todas las facultades, me reuní con todos los consejos directivos, con todas las agrupaciones estudiantiles, con todos los subgrupos de las agrupaciones estudiantiles, concentré mucho mi estrategia de trabajo en el ámbito de la universidad” (Delfina Veiravé).

Además, consideró que le habían recomendado hablar con el gobernador de la provincia cuando se postuló para rectora y que, una vez electa, intentaron identificarla con cierto partido político. “Yo creo que rompí con algunos tips que me habían dado así: ‘tenés que ir a hablar con el gobernador’, ‘con el obispo’” y, al hablar sobre dificultades atravesadas, señaló “[querían] pegarme a ciertas carátulas o ciertas identificaciones incluso políticas, yo no he tenido una militancia político partidaria, tampoco tengo lo que son los hábitos de la cultura política en ese plano, entonces por ahí me querían etiquetar”. También señaló que hay rectores “que están más ligados a una representación más política, eso puede tener un peso importante, ser un candidato de un sector que viene con algún tipo de apoyatura política partidaria”.

“Ello que una llama la prepotencia del trabajo que va contra la prepotencia de la política a veces ejercida por algunos varones fue lo que permitió encontrar actores como estudiantes, auxiliares, y muchísimas colegas que defendieron las políticas, también algunos colegas. Y ahí llegué al decanato, luego fue la elección de rector. Ahí aparece también una cuestión de fuerte impronta de la expectativa de que sea un varón el rector, sobre todo más que para adentro de la universidad, para afuera de la universidad. Es como vos vas a hacer política en el CIN, como vos vas a hacer política en el Ministerio, que es un lugar sumamente masculino. Es como que vas a estar en desventaja (...) Esta universidad estaba muy caotizada, creo que necesitaban a alguien que pudiera, por un lado, bajar los niveles de violencia que había (en ese sentido creo que me jugó a favor ser mujer, en este caso), y por otro lado, para que pusiera en orden las estructuras académicas” (Sandra Torlucci).

“Yo venía con un grupo muy grande de docentes, no docentes, estudiantes, egresados, trabajando desde que yo era Decana. Con ese grupo de gente llegué a Vicerrectora y con el grupo de gente que me acompañó durante muchísimos años [llegué a Rectora]. Pasa así en



las universidades, es lo que yo veo, hay grupos políticos, que no son partidarios, sino son grupos que son pluripolíticos, pero con un criterio universitario parecido” y aclaró “yo no milito en ningún partido político” (Alicia Bardón).

Carolina Scotto, además, consideró que “un buen candidato tiene que ser un candidato muy comprometido con la comunidad académica a la que pertenece, tiene que ser un universitario, no un aprendiz de político, no alguien que pasa por ese lugar porque tiene una vocación política que aún no desarrolló en un partido político” (Scotto). En el mismo sentido, Torlucci señaló que a veces “se eligen rectores porque tienen contactos políticos”.<sup>21</sup>

Se observa, en primer lugar, que las rectoras entrevistadas llegaron al máximo cargo con un equipo y un proyecto de trabajo y, por otro lado, la referencia a la necesidad de demostrar que trabajan o de dar fe de que pueden ejercer ese rol. Esto no se observó en las entrevistas con los rectores. Asimismo, siguiendo los hallazgos de Kanter (Michie, 2014) y de Rodríguez-Gustá (2019) podemos identificar una preponderancia de mecanismos informales en la selección de candidatos, lo que puede perjudicar el acceso de las mujeres a los cargos jerárquicos.

Otro aspecto interesante a tener en cuenta, y que surge como un hallazgo novedoso en los relatos de las rectoras, es que la mayoría tuvieron apoyo de sectores no centrales: estudiantes, adjuntos, auxiliares y no docentes, ya sea en el acceso al decanato o al rectorado.

---

<sup>21</sup> La relación de las universidades con los partidos políticos es un aspecto estudiado por Pérez Rasetti (2002) en tanto argumento contra las elecciones directas en instituciones muy grandes, que serían más sensibles a la influencia de estructuras de poder externas a ella (gobiernos, partidos políticos) que podrían aportar el dinero y la organización necesarias para lograr la exposición pública de los candidatos. Si bien esto excede la condición de mujer de las rectoras, ellas se mostraron contrarias a la elección de rectores con un perfil marcadamente político-partidario y coinciden en mostrar que esa no fue la fuente de su poder.

Las rectoras no mencionan apoyos tradicionales (docentes titulares, por ejemplo) y, menos aún, refieren padrinos políticos o apoyos partidarios. Asimismo, ninguna de las rectoras ha tenido familiares en la gestión universitaria antes de sus mandatos (aunque sí posteriores en algunos casos); esto plantea una diferencia con respecto al acceso a otros cargos políticos (como las legislaturas) en donde las mujeres suelen ingresar impulsadas por familiares o cónyuges (Marx, et.al., 2007).

Finalmente, las mujeres refirieron momentos de oportunidad a partir del desgaste de las gestiones anteriores y de las lógicas tradicionales de la universidad, así como momentos de reestructuración organizacional. Estas situaciones (al igual que observamos para el acceso a los cargos docentes) dan cuenta de una estructura de oportunidades favorable para el acceso de las mujeres al rectorado.

Retomaremos estos aspectos en el próximo capítulo, particularmente en el análisis de la arena política, al considerar los recursos internos y externos que las mujeres debieron acumular para poder ser electas rectoras en sus universidades.

#### 4.2.4 Actores y argumentos en contra

Las rectoras también mencionaron los grupos que ofrecieron oposición y algunos de los argumentos en contra de sus postulaciones a decanas, en primer término, y a rectoras posteriormente. Cabe observar que 3 de las rectoras mencionan que se cuestionaba su postulación a decana por el hecho de ser mujer, particularmente porque la decana anterior había sido mujer en dos de estos casos. Dos rectoras también mencionan su juventud como un argumento en contra.

“Se opusieron 45 profesores recuerdo ahí, de los que estaban en el padrón, con 3 argumentos: que era muy joven, que era mujer y que era teórica. Firmaron una nota diciendo eso (no decían exactamente esas palabras pero todo estaba implícito en relación a esos

puntos). Esas tres cuestiones eran, en Artes, lo que ellos consideraban fundamentos válidos para impugnar mi elección” (Sandra Torlucci sobre su elección a Decana del Departamento de Artes Dramáticas del entonces IUNA).

“Es un aprendizaje enorme cuando uno pierde, porque uno empieza a preguntarse qué cosas no han sido posibles de traspasar para que te elijan y bueno ahí yo tuve la primera percepción de que había ciertas condiciones del contexto que no eran favorables. Una mi condición de mujer, porque me devolvían eso, ‘la Facultad necesita un varón’ me decían. Habían tenido una Decana mujer anteriormente, ‘vendría bien un varón’. Así que me quedó clarísimo que eso era un valor; y la otra es que era visualizada como una persona muy joven para ejercer el decanato en ese momento, cosa que también, yo creo que sumada esas condiciones de mujer y joven estás en el horno” (Delfina Veiravé sobre su elección a Decana de la Facultad de Humanidades de la UNNE).

“Por supuesto que había que vencer muchos obstáculos, porque rápido aparecen, ‘por qué una mujer de nuevo’, ‘por qué no una persona que también podría ocupar otro liderazgo’, ese tipo de cosas que siempre se discuten sobre la cuestión que subyace en el discurso de la diferencia de género, que no se manifiesta pero que subyace” (Natividad Nassif sobre su elección a Decana de la Facultad de Humanidades de la UNSE).

“Existía para entonces una sensación de que teníamos claras chances de ganar, entonces algunos sectores de la oposición, el oficialismo histórico de la universidad, dificultó muchísimo el trámite, las garantías para el funcionamiento de la Asamblea ese día. Algunos personajes comenzaron a atentar con bombas de estruendo, o sea tuvimos que custodiar el edificio para hacer la Asamblea. No era que se nos cuestionara algo en particular, pero quienes temían que pudiéramos ganar hicieron todo el daño que pudieron para tratar de evitar esa Asamblea” (Carolina Scotto sobre su elección a Rectora de la UNC).

En el mismo sentido, Alicia Bardón tuvo una fuerte oposición de un gremio docente en particular, si bien no lo relaciona con su condición de mujer. “Cuando yo ingresé como rectora, incluso antes, ellos se oponían al rector que estaba antes, del que yo fui vicerrectora; comenzaron una huelga que duró casi 90 días, tomaron el rectorado. Yo inicié mi gestión con un rectorado tomado” (Alicia Bardón sobre su elección a Rectora de la UNT).

Sandra Torlucci también menciona una situación similar a la de Carolina Scotto en cuanto al conflicto en la asamblea en la cual resultó electa. Esta situación no se dio en las elecciones de Natividad Nassif y Delfina Veiravé, quienes manifestaron que su elección a rectora fue “consensuada” (en el primer caso) y que “no fue fácil porque había disputa de proyectos” (en el segundo caso) pero sin manifestar situaciones de particular interrupción de los comicios.

“Cuando fui rectora se opusieron solamente el Frente de Izquierda [y] un pequeño sector de un gremio no docente. Tampoco creo que tenía que ver con que yo sea mujer, tenía que ver con el tipo de política que yo pretendía, que sí es una política más femenina. Yo estoy en contra de las prebendas, en contra de las presiones y todo lo que tiene que ver con amenazas y extorsiones, que es muy común en todos los niveles de la política. De hecho ese sector fue el que más dificultades trajo, fue muy violento en la asamblea, pero no pudo de ninguna manera concretar ninguna de sus acciones. La asamblea se tuvo que hacer en la calle porque entre el FIT y ese grupo de sindicatos no nos dejaban entrar. Así que hicimos una asamblea con escribanos en la calle y mi elección fue en la calle, con urnas y todo, porque habíamos citado a ese lugar así que para que sea válida tenía que ser en ese lugar (...) yo no sé si se lo hubieran hecho a un hombre igual, pero es contrafáctico. La verdad que creo que no la hicieron, por lo menos no fue tan evidente que fuera porque yo era una mujer, pero es

cierto que a los hombres les tienen un poco más de respeto generalmente, en esos límites de la investidura” (Sandra Torlucci sobre su elección a Rectora del entonces IUNA).

Si bien no todos los conflictos se atribuyen al hecho de ser mujer, puede resaltarse que las rectoras destacan esos hechos como desafíos importantes que tuvieron que enfrentar en su postulación y acceso al cargo. Además, es relevante la observación de Sandra Torlucci respecto de si esos conflictos se hubieran presentado de la misma manera si el postulante a rector hubiese sido un hombre o si hubiera habido más “respeto” por parte de ciertos sectores ante la autoridad masculina. Para contrastar, en el caso de los dos rectores entrevistados, ambos mencionaron asambleas de características normales donde se presentaron distintas propuestas y resultó electa la de ellos. Arturo Somoza mencionó que la elección más disputada fue en la que él se presentó como Vicerrector de María Victoria Gómez de Erice (primera rectora de la UNCUIYO) en donde perdió en las dos primeras vueltas y ganó en la tercera.

Además, parece difícil pensar que en los debates por la elección de un postulante se esboce el argumento de que ‘antes hubo un hombre en el cargo’ por lo que sería mejor elegir una mujer; aunque en los tiempos actuales de empoderamiento femenino y corrección política podría surgir ese argumento.

Asimismo, las exrectoras señalan aspectos relacionados con la expectativa de que el rector sea un hombre, algo que podemos relacionar con los símbolos e imágenes que rodean a la figura del rector (O’Connor, 2014) y con los estereotipos de género en posiciones de jerarquía (Tomás y Guillamón, 2009).

Natividad Nassif manifestó que era particularmente difícil ganar por ser ‘la primera rectora mujer’ de la universidad; similarmente, Delfina Veiravé mencionó ser “la primera vicerrectora mujer de la universidad”, luego la primera rectora y, cuando la eligieron por

segunda vez, “la primera vez que elegían un rector por unanimidad”. El hecho de ser una mujer ejerciendo ese cargo tiene un peso extra para ella porque “sé que mis errores los van a transferir a las otras mujeres, seguro. Entonces en esas cosas [el ejercicio del liderazgo] trato también de cuidar, para no dejar mal paradas a las mujeres”.

En el caso de Carolina Scotto, esta denominación provino de la prensa y fue algo que la tomó por sorpresa: “los titulares pasaron a ser ‘La primera mujer en 400 años’, lo cual era periodísticamente bastante obvio, y a nosotros nos sorprendió porque estábamos deseosos de que nos preguntaran qué íbamos a hacer y todo lo que nos preguntaban era ‘qué siente una mujer’. Pero cuando me di cuenta de que eso era políticamente muy importante también, comencé a elaborar un discurso y a hacerme cargo de la responsabilidad adicional que tenía por ser mujer”.

La referencia a ‘la primera rectora mujer’ de una universidad resulta interesante desde el punto de vista de las construcciones culturales sobre las mujeres en la jerarquía universitaria.

#### 4.2.5 Características necesarias para el cargo

A las 5 entrevistadas se les consultó qué características de su personalidad creían que habían influido en su elección como rectoras a los fines de detectar rasgos de sus estilos de liderazgo (Young, 2004). También buscamos conocer en qué términos se define el máximo cargo para inferir si una definición “masculina” operaría como factor obstaculizante, y, contrariamente, una definición “femenina” podría favorecer el acceso de las mujeres. Como señala Eagly (2005), cuando el liderazgo se define en términos masculinos, los líderes que emergen son desproporcionadamente hombres, más allá de la composición de la comunidad a la que se refieran.

Cuatro de las rectoras mencionaron la escucha como una cualidad característica: “tratar de entender el punto de vista del otro” (Carolina Scotto); “soy una persona con una buena capacidad de escuchar, de dialogar, de conciliar” (Delfina Veiravé); “mi capacidad de detenerme en cada uno y poder escuchar, en poder respetar” (Natividad Nassif); “el hecho de escuchar a los otros” (Sandra Torlucci). En el mismo sentido, Alicia Bardón destaca la capacidad de “armonizar posiciones” y considera que “en mi proyecto estaban contenidas todas las opiniones siempre y cuando apoyemos criterios académicos para manejar la universidad pública”. Similarmente se mencionaron características como confianza/confiable (Nassif-Veiravé), empatía (Veiravé) y sensibilidad (Torlucci), que se relacionan con la capacidad de escuchar.

Tres de las rectoras mencionan la tenacidad o la firmeza en la toma de decisiones como otra característica personal: “yo soy una persona muy firme y eso también hizo que llevara adelante con mucha fuerza algunas decisiones que para mí estaban claras” (Sandra Torlucci); “quizás yo he sido muy tenaz, cuando yo decía que había que cuestionar algo había que cuestionarlo y puse mucho esfuerzo en cuestionarlo con altura” (Carolina Scotto); “soy una persona bastante dura con las posiciones en cuanto a la toma de decisiones, cuando se toma una decisión yo la defiende muchísimo” (Alicia Bardón). En este sentido, la rectora dijo que “la fuerza para la toma de decisiones es pareja [entre hombres y mujeres], no he notado diferencias, incluso a veces más fuerza en las mujeres que en los varones. A veces lo más difícil es convencer a sectores muy machistas de que la decisión que ha tomado una mujer es tan válida como la que tomaría un hombre”.

Dos rectoras también mencionaron la capacidad de trabajo y la responsabilidad: “muy responsable también en mi trabajo, soy una persona muy dedicada, muy comprometida, donde estoy trabajo” (Delfina Veiravé); “perseverancia en el trabajo, la capacidad de trabajar

horas y horas” (Sandra Torlucci) y 2 rectoras señalan su trayectoria como uno de los principales motivos por los cuales fueron electas: “mi trayectoria, mi forma de ser y de actuar” (Natividad Nassif); “creo que me eligieron porque tenía también por un lado un prestigio académico, un conocimiento, un prestigio en la gestión” (Delfina Veiravé).

Estos aspectos también fueron mencionados cuando se les consultó por las características de las mujeres rectoras en general. Para las mujeres entrevistadas, las rectoras tienen trayectorias académicas de prestigio, aspecto que probablemente no se requiere de un rector hombre: “en general somos mujeres que tenemos una carrera académica y científica, y prestigio en nuestro trabajo académico, eso *sine qua non*, cosa que en los varones no es condición necesaria para ser rector” (Veiravé); “[son] muy valiosas las trayectorias académicas de las mujeres. Y eso creo que ha hecho posible que ellas estén como rectoras. Siempre la mujer tiene que estar dando fe de, como que en la mujer se necesita más” (Nassif); “a las mujeres se nos pide que seamos académicas, se nos pide que seamos políticas, se nos pide que sepamos gestionar, pero a los varones no se les pide todo eso” (Torlucci). En el mismo sentido, Bardón mencionó que las rectoras tienen “una capacidad laboral muy grande” porque “no es que el liderazgo lo consigue solo con la personalidad, se lo consigue también con la capacidad de trabajo”.

En cuanto a los dos rectores entrevistados, uno coincide con la apreciación de las rectoras respecto al diálogo y a la trayectoria como características propias que favorecieron su elección: “Yo soy una persona que primero dialogo, segundo que trato de anticiparme a ciertos problemas ... uno es valorado por su trayectoria, por lo que ha venido haciendo” (Alberto Dibbern). Somoza, por su parte, refiere como característica principal “el conocimiento de la universidad” y “tener ideas claras”.



Por otro lado, cuando fueron consultadas por los factores importantes a la hora de elegir a un rector, ellas mencionaron “la capacidad política y la capacidad de pensar un proyecto institucional que tenga un acuerdo mayoritario” (Torlucci); “la valoración académica” (Veiravé); “hacer consensos en torno a un plan de trabajo” (Nassif); “comprometido con la comunidad académica a la que pertenece” (Scotto); y “la amplitud en cuanto a la pluralidad de ideas y a la mejora de la calidad universitaria” (Bardón). Estas cualidades (quizás a excepción de la ‘capacidad política’) no refieren a características asociadas a lo masculino. Los hombres entrevistados, por su parte, mencionaron que un rector debe tener “una idea clara de qué hacer con la universidad” (Somoza) y “capacidad de gestión, trayectoria académica y conocimiento de lo que es la universidad” (Dibbern). Se observa entre las mujeres mayor referencia a los consensos y a la pluralidad de ideas mientras que ambos exrectores destacaron el “conocer la universidad” como un valor.

Carolina Scotto y Delfina Veiravé coincidieron en señalar que una diferencia entre hombres y mujeres en la jerarquía universitaria es que los varones suelen prestarle atención a un tema de interés mientras que las mujeres atienden distintos temas en simultáneo: “los varones toman un tema que solo a ellos les interesa y dejan que se autogobierne el resto del sistema. Los rectores suelen hacer eso, tienen una especie de proyecto estrella y se dedican solo a eso en la universidad” (Scotto); “yo creo que las mujeres tenemos una mirada más integral de las cuestiones institucionales, como que también nos ocupamos de muchas cosas y miramos muchas cosas a la hora de gestionar. Los varones me parece que son más focalizados en algunos temas que les interesan más o que les ocupan más” (Veiravé).

Natividad Nassif y Sandra Torlucci, por su parte, coincidieron en que las mujeres toman decisiones pensando en el bien común: “las mujeres tienen la prudencia necesaria para no lesionar derechos” (Nassif); “nos dicen que tardamos en tomar decisiones. Yo no tardo en

tomar decisiones. Queremos transformar las cosas pero sin dañar a nadie, queremos buscar el bien común de manera amorosa y eso implica que la responsabilidad en la toma de decisiones sea más sensible” (Torlucci).

Finalmente, tres rectoras mencionaron que algunas mujeres adoptan estilos de liderazgo masculinos cuando ejercen cargos de gestión (como sostiene Young, 2004): “la tentación por imponer su punto de vista es bastante menor en las mujeres, salvo mujeres que adopten un perfil muy masculino para actuar, que eso también existe por supuesto” (Scotto); “hay algunas rectoras que, como algunas mujeres en la política, se mimetizan con los hombres. Y que entonces llegan porque podrían ser hombres y funcionan de la misma manera” (Torlucci); “hay mujeres que cuando les toca ocupar espacios de representación se masculinizan. Y entonces las odian por ser autoritarias y arbitrarias” (Veiravé).

Cuando se consultó a los rectores sobre las características de las mujeres en la gestión universitaria, Arturo Somoza consideró que “si yo tuviera que simplificar y hacer los modelos diría que, en general, la mujer es mucho más dedicada y consecuente y metódica, en términos generales, que el hombre, y más conservadora, menos arriesgada”; Alberto Dibbern señaló que “la mujer, no solo en la universidad sino en la mayoría de los cargos que ejerce, tiene en algunos casos más valentía que los hombres, toman los problemas con menos ocultamientos, menos vueltas, son capaces de detectar los problemas y no tolerarlos. El hombre a veces busca más el tema de la tolerancia, ver si lo puede solucionar de otro modo, la mujer en cambio, en ese caso, es mucho más frontal”. La visión de los rectores sobre las mujeres en la gestión es llamativamente opuesta, mientras uno destaca el conservadurismo el otro destaca la valentía. Desde ya que las opiniones de solo dos entrevistados carecen de representatividad y solo ilustran ciertos aspectos que planteamos en la investigación.

Los aspectos mencionados serán retomados en el análisis de la arena organizacional, puntualmente al ejemplificar los símbolos e imágenes que rodean a la figura del rector. En este sentido, estudios han hallado que las mujeres adoptan mayormente estilos de liderazgo democráticos y orientados a las relaciones (Cuadrado, et. al., 2012) lo que podría corroborarse en la percepción que tienen las rectoras de sus cualidades personales. También abordaremos la necesidad que tienen las mujeres de demostrar que son capaces en su trabajo (aspecto que no se exige de los hombres en la misma forma) y cómo la trayectoria previa es un valor a la hora de ser electas autoridades. Finalmente, el hallazgo central respecto a los estilos de liderazgo es que las características deseables en una autoridad universitaria se relacionaron con la capacidad política, hacer consensos y acuerdos mayoritarios, tener un proyecto institucional, tener valoración/trayectoria académica, estar comprometido con la comunidad académica, la capacidad de gestión, tener amplitud en cuanto a la pluralidad de ideas y mejorar la calidad universitaria. Esto concuerda con los hallazgos de O'Connor (2014) quien encuentra que los atributos deseables en la máxima autoridad universitaria no se relacionan directamente con el perfil típicamente masculino. En este sentido, una definición del cargo donde se valoran cualidades asociadas a lo femenino podría favorecer la elección de mujeres.

#### 4.2.6 Políticas adoptadas

Si bien este aspecto no explica cómo las rectoras accedieron al máximo cargo, permite conocer qué obstáculos enfrentaron una vez electas y si adoptaron políticas tendientes a favorecer la equidad de género. Esto es importante ya que las rectoras son agentes centrales en la construcción de la des-generización de las instituciones universitarias.

Delfina Veiravé mencionó que el mayor desafío es “la diversidad de temas y de cuestiones en las que yo tengo que poner la cabeza [y] cómo articular intereses tan

heterogéneos y muchas veces contradictorios”. En un sentido similar, Carolina Scotto señaló que su principal desafío fue “tratar de que la universidad se vea a sí misma como una universidad y no como una suma de pedacitos, en donde cada uno tiene un grado de autonomía”. Alicia Bardón también se refirió a este aspecto: “hay muchos intereses particulares, muchos intereses sectarios dentro de las instituciones tan grandes como son las universidades públicas”. Es interesante que esta situación haya sido mencionada por las rectoras de las universidades más grandes que forman parte de este análisis y refleja lo que mencionamos al principio de este trabajo sobre los intereses heterogéneos que tienen las unidades académicas (Clark, 1991; Obeide, 2006).

Para Sandra Torlucci el principal obstáculo fue “el CIN, un ámbito estrictamente masculino, donde ni siquiera te escuchan cuando hablás (...) no te dejan trabajar de ninguna manera con ninguna de las acciones políticas que a ellos les parecen estratégicas. Lo que yo hice fue muchas veces trabajar en líneas que a ellos les parecían secundarias y se transformaron en estratégicas, ‘cosas de mujeres’ (...) no es tan importante lo que podamos trabajar o lo que podamos entender como el hecho de que molestamos, nuestra palabra molesta. Todo en el CIN es implícito, entonces cuando alguien habla está como desubicado, si somos mujeres, bueno, obviamente eso lo explica todo. Yo he recibido malos tratos, gritos o palabras a veces como ‘nena’, ‘querida’, ese tipo de formulaciones, que en realidad es maltrato porque, ellos te pueden decir que es cariñoso, pero son subestimadoras de la capacidad política de una, o que directamente me ignoren en mi cargo”. La rectora sostuvo en la entrevista que las mayores dificultades las tuvo hacia afuera de la universidad, en lo que ella denominó “la relación con el sistema” y que calificó de “súper machista”.

En un sentido similar, Natividad Nassif dijo: “somos minoría en esos espacios de discusión y no es únicamente en el ámbito de la universidad sino también en otros ámbitos

del sistema universitario, como por ejemplo en el CIN, la CONEAU”. Por su parte, Carolina Scotto menciona que “las reuniones de rectores en el CIN son patéticamente masculinas, en todo sentido”.

Si bien este ámbito no es parte de las tres arenas definidas como espacios donde las mujeres deben sortear obstáculos para alcanzar el cargo de rectora, sí se constituye como un espacio de disputa de poder una vez que las rectoras ascienden a esa posición y deben relacionarse con otros pares y defender las posiciones de su institución. Asimismo, la percepción de que en estos espacios las mujeres son relegadas y están en desventaja al momento de definir políticas universitarias, podría favorecer la elección de rectores hombres al momento de llevar adelante elecciones en cada universidad.

Cuando fueron consultadas por políticas de equidad de género concretas, 3 rectoras mencionaron cuestiones referidas a licencias por maternidad (Scotto, Veiravé, Torlucci) y dos mencionaron la aprobación de un protocolo ante situaciones de violencia (Veiravé, Torlucci). Carolina Scotto también mencionó la creación de un área específica y la realización de un diagnóstico sobre las diferencias de género en la Universidad; y Sandra Torlucci mencionó la ampliación de licencias por paternidad, la realización de capacitaciones abiertas a la comunidad, el pago de guarderías para el cuidado de los hijos de no docentes, la inclusión de mujeres en jurados de concursos y la valoración de la clase de oposición por sobre la productividad en los concursos.

Natividad Nassif, y Alicia Bardón, por su parte, no mencionaron la implementación de políticas concretas. Nassif se refirió al comienzo de acciones que se concretaron en la gestión posterior: “nosotros empezamos a gestar un programa de género a nivel de universidad que ahora se concretó en esta gestión”. Cuando fue consultada sobre los objetivos del programa señaló que era la creación de “un área que haga posible implementar la equidad de género en

la universidad”. Bardón mencionó que “hay que trabajar” en contar con guarderías y en dar mayores posibilidades de horario de cursada porque “a las estudiantes que tienen hijos les cuesta mucho siendo mujeres mantenerse estudiando”.

Los rectores también fueron consultados por políticas de equidad de género. Arturo Somoza mencionó que “hubieron muchas, vinculadas al tema de becas, el tema de inclusión sobre todo con las chicas que vienen del interior de la provincia” (esta política se orientaba a otorgar becas a estudiantes del interior de la provincia de Mendoza, de las cuales muchas eran mujeres) y Alberto Dibbern señaló que “en general se han hecho” sin mencionar acciones concretas.

Las políticas de género adoptadas no son factores explicativos del acceso de las mujeres al cargo de rectora ya que suceden una vez que alcanzan el rectorado. Sin embargo, resultan relevantes para conocer si permitirían facilitar, a futuro, el avance en la carrera de otras mujeres. No obstante ello, cabe mencionar que la presencia de mujeres en puestos de autoridad no asegura la adopción de políticas en este sentido (Dahlerup, 2005; Marx et. al. 2007). Además, debemos notar que, si bien no se consultó específicamente sobre la existencia de facilidades de cuidado o presencia de medidas para la igualdad de género al momento en el que las mujeres entrevistadas eran docentes o autoridades en sus universidades, podemos inferir que no existían ese tipo de mecanismos institucionales ya que algunas de las rectoras mencionaron que las tareas de cuidado las organizaron con sus parejas o personal contratado. Por otro lado, cabe notar que este tipo de políticas ha tenido mayor impulso en años recientes y que no existían 25 o 30 años atrás (la edad de los hijos de las rectoras varía entre 22 y 39 años). La falta de políticas de igualdad de género institucionales es un obstáculo que las rectoras pudieron sortear pero que pudo haber entorpecido las carreras en docencia, investigación y gestión de otras mujeres.

### 4.3 Perspectivas y opiniones

#### 4.3.1 División del trabajo

Se les consultó a las rectoras cuáles eran los puestos más ocupados por mujeres en sus universidades y por qué creían que se daba esa situación. Esto responde a una de las variables que hemos analizado en la arena organizacional, siguiendo la teoría de Joan Acker (1990). Carolina Scotto dijo que “en los órganos consultivos, en los órganos colegiados, hay más mujeres, o tiende a haber más mujeres. Y se reservan los cargos más ejecutivos los varones, en términos muy generales”. Delfina Veiravé hizo referencia a su propio equipo de gestión (“hay una predominancia de mujeres en el equipo que yo armé”) y también se refirió a los decanatos: “no hemos tenido nunca una decana mujer en la Facultad de Ingeniería o en la Facultad de Ciencias Veterinarias, de Medicina. No porque hoy no haya muchas mujeres sino porque son las facultades más tradicionales”. Alicia Bardón consideró que había más mujeres en los consejos directivos de las facultades y que en su equipo ha “tenido más o menos pareja la designación de secretarios, no porque sea mujer o porque sea varón, sino porque me parecía que por capacidad la persona tal era la que debía estar al frente de tal secretaria”.

Natividad Nassif y Sandra Torlucci coincidieron en señalar que los cargos más ocupados por mujeres son las secretarías académicas. Eso sucede, según su opinión, porque “son los cargos en donde se gestionan las necesidades de los alumnos, de los docentes, entonces ahí están las mujeres” (Nassif): “las tareas de cuidado implican la educación, entonces las mujeres que trabajan en las secretarías académicas vienen de las ciencias de la educación o de la gestión en la educación y es parte de un perfil de lo femenino” (Torlucci). Asimismo, si bien Alicia Bardón no lo mencionó como un aspecto de la división del trabajo, la repartición de tareas que le propuso el rector cuando ella era vicerrectora responde a esa misma lógica: ella desarrollaba las tareas académicas y él las operativas y ejecutivas.

Los exrectores también hicieron referencia a que las mujeres suelen ocupar las secretarías académicas. Dibbern dijo que, “en este momento la secretaria económica-financiera, la secretaria académica, la directora de biblioteca son todas mujeres, después la mayoría son hombres”. Somoza consideró que esto se debe a “su perfil, su formación en educación; en educación hay una predominancia muy fuerte de la mujer”.

Lo dicho por los entrevistados coincide con lo que se observó en el capítulo 3 respecto a las mujeres en cargos de atención y en las secretarías académicas. Estos son espacios usualmente ocupados por mujeres, lo que puede reproducir estereotipos asociados con el rol femenino en las instituciones.

#### 4.3.2 Cupo femenino

Cuando fueron consultadas sobre si sería deseable incorporar cupos femeninos en la confección de las listas de candidatos a cuerpos colegiados 4 de las rectoras brindaron respuestas ambiguas y una se manifestó en contra. Carolina Scotto señaló que “no estoy segura porque las universidades tienen adentro una población muy dispar, en algunas áreas habría que poner una cuota masculina, porque tienen una población mayoritariamente femenina, y eso no me parece que tenga mucho sentido”. Delfina Veiravé dijo “creo que hay que debatirlo, no tengo una posición tomada” y, en similar sentido que Scotto, hizo referencia a las disparidades observadas: “no es la misma cantidad de mujeres las que hay en ingenierías que las que hay en humanidades”. Natividad Nassif respondió “me parece que sería importante pero es como que la cuota de género, hoy mirando trayectorias de cuota de género, no asegura la calidad de la participación. Más valoro la capacidad para actuar, la convicción para definir una candidatura y el espacio desde donde se construye esa candidatura.” Alicia Bardón señaló “no considero que eso sea necesario, por lo menos en mi universidad (...) creo



que las mujeres nos tenemos que ganar el espacio político y de gestión que merecemos tener pero porque competimos en igualdad de condiciones con cualquier varón”.

Sandra Torlucci se mostró más cercana a la idea de incorporar cuotas, aspecto que, según mencionó, está contemplado en el proyecto de modificación del Estatuto de la UNA. La rectora dijo “creo que tiene que haber paridad en las listas” pero haciendo la siguiente salvedad: “hay que tener cuidado con los cupos porque primero hay que llegar a la constitución de padrones, me parece que no se puede empezar por la paridad en las listas, que se puede poner y tiene que ser complementario, pero que hay que empezar también a trabajar con la paridad en los jurados de los concursos docentes”.

Cuando consultados por las cuotas de género, uno de los ex rectores consideró que “en listas de órganos de gobierno sí me parece que puede caber perfectamente; como una especie de antídoto, ante las condiciones previas, no como un mecanismo deseable en el tiempo. En el tiempo debiera ser un tema mucho más natural porque no es bueno que uno vaya solamente por representar al género y no por las condiciones personales. Así que como una especie de correctivo de situaciones institucionales adversas me parece que sí, hasta que se naturalice” (Arturo Somoza). Dibbern, en cambio, señaló: “yo estoy en contra de las cuotas y las mujeres que me rodean están en contra”.

El debate por los mecanismos de discriminación positiva como los cupos femeninos y la paridad en las listas de candidatos, si bien viene de larga data, se encuentra vigente hoy día en las universidades, como se observó en la reciente aprobación de la paridad en la UNCUYO. Este aspecto será abordado en profundidad en la sistematización de la arena política ya que las reglas formales que definen la elección de autoridades podrían obstaculizar o favorecer el acceso al cargo de mujeres.

#### 4.3.3 Baja cantidad de rectoras.

Por último, se les consultó a las rectoras por qué creían que eran pocas las mujeres ejerciendo ese cargo. Para Delfina Veiravé existen dos motivos principales: que “las universidades son instituciones que tienen un componente conservador de la cultura muy fuerte” y que los espacios de decisión están asociados a lo masculino, “al ejercicio de la autoridad, de la jerarquía, de la imposición, de la arbitrariedad y la discrecionalidad en el ejercicio de la autoridad”.

Natividad Nassif hizo referencia a tres posibles causas: primero señaló que las mujeres tienen dificultad para “aceptar que podemos hacerlo” y en ese sentido, mencionó que “a veces nosotras mismas nos autoexcluimos para dar lugar al otro, al hombre”. El segundo factor identificado por la rectora hace referencia al ambiente masculino en el que se toman las decisiones. “Los acuerdos para poder definir el nombre de una mujer para acceder a este cargo se hacen más costosos, con más dificultades, porque el ambiente donde se discute es a veces muy masculino”. Finalmente, coincidió con Delfina Veiravé en mencionar un factor que se relaciona con el conservadurismo: “La mujer hace posible innovaciones, hace posible otras miradas y a veces [a] eso se [le] tiene miedo, el statu quo, siempre se ha hecho así y siempre lo vamos a hacer así” (Nassif).

Sandra Torlucci, por su parte, mencionó que la mujer no accede a esos cargos por “la imposibilidad de poder acceder al cargo de profesora titular o adjunta” lo que se relaciona con “la maternidad, la composición de los jurados en los concursos y la tradición académica que es súper estructurada y que requiere 100% de energía para la dedicación académica científica o la investigación o la docencia”.

Carolina Scotto también consideró que el componente conservador de las universidades tradicionales podría ser un motivo para la baja cantidad de rectoras. Ella dijo “no sé qué se podría hacer para que haya más rectoras, porque la verdad que es alarmante el

número escaso de rectoras que hay. No sé si actualmente ha subido, nunca ha pasado de 6. Hay muchas más universidades nuevas, quizás esas sean menos tradicionales y pongan mujeres en esos lugares, pero lo encuentro difícil”.

Finalmente, Alicia Bardón sostuvo que hay pocas rectoras “porque la universidad es el reflejo de una sociedad que históricamente ha sido patriarcal (...) tampoco llegan mujeres a ser gobernadoras o presidente o directoras o gerentes generales o CEO de empresas”.

En síntesis, las rectoras observan barreras internas (asociadas a procesos de socialización que no les permiten reconocer ‘que pueden hacerlo’), barreras externas (asociadas a la cultura organizacional y a estereotipos de género) y barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares (Ramos et. al., 2013; Tomás y Guillamón, 2009). Con respecto al componente cultural, podemos retomar la síntesis de Rodríguez-Gustá (2002) y verificar algunos aspectos enmarcados en el paradigma coercitivo: las rectoras mencionan la existencia de una cultura patriarcal en la universidad y valores que asocian la jerarquía a lo masculino. Además, se observa que los ámbitos donde se deciden las candidaturas están mayormente compuestos por hombres lo que puede generar que se elijan candidatos de similares características (Michie, 2014).

Los exrectores, por su parte, presentaron opiniones divergentes respecto al porqué de la baja cantidad de rectoras. Un rector consideró que “hay un machismo respecto de la gestión en general, no de la gestión particularmente universitaria” y que “ese tema está cambiando” (Somoza). El otro rector consideró que no podía dar un motivo ya que “no es que haya una discriminación por una cuestión de género” y que “pasa también por decisiones personales ... la conducción de una universidad implica una importante dedicación, que no es la dedicación normal de un docente, que [puede hacer] que no se tome la decisión de avanzar a postularse a determinados cargos” (Dibbern). Vemos un ejemplo, en el último caso, de cómo

la desigualdad de género en cuanto a las responsabilidades familiares y a las tareas de cuidado se encuentra velada y enmascarada en las decisiones personales.

## Capítulo 5: Tres arenas de disputa: hallazgos y conclusiones

En el presente capítulo se presentan de forma sistematizada, y según las arenas definidas, los elementos que facilitan y dificultan el acceso al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas a partir de los datos analizados en relación con el sistema universitario y de las entrevistas con las rectoras. Como ya mencionamos, no entendemos los obstáculos como estorbos fijos y externos sino como construcciones que se reproducen en las representaciones y prácticas de las organizaciones. En este sentido, las rectoras son actores clave en la construcción de estos elementos y su posible deconstrucción. Además, debido a que se han entrevistado mujeres que han ejercido el cargo de rectora (casos exitosos), los factores habilitantes se encuentran sobredimensionados y los obstáculos subrepresentados.

Como mencionamos en el comienzo, tomamos a la universidad como un ámbito laboral, como un ámbito donde circula el saber y como un ámbito político. Estos tres ámbitos suponen arenas o espacios (Oszlak y O'Donnel, 1981: 5) donde las mujeres deben disputar el poder y sortear obstáculos a fin de llegar al máximo puesto en la jerarquía: la arena organizacional, la arena académico-científica y la arena política. Sostenemos que las mujeres deben ser exitosas en los tres espacios para llegar al máximo cargo: deben sortear los obstáculos de una institución que aparenta basarse únicamente en criterios meritocráticos pero que se encuentra ampliamente generizada; deben lograr acumular prestigio académico y/o científico; y deben acumular recursos políticos (Joignant, 2012). Y, si bien los hombres que aspiren al rectorado también deben ser relativamente exitosos en esos espacios, en cada uno de esos ámbitos las mujeres se enfrentan a obstáculos por su condición de género, que los hombres no enfrentan de la misma manera. Así, observamos que para las mujeres es más costoso ser exitosas en el ámbito organizacional, en el científico y en el político, lo que

dificulta sus chances de convertirse en rectoras. De todas formas, también existen factores habilitantes y facilitadores que se pueden observar en los casos que se tuvieron en cuenta en la presente investigación.

### 5.1. Arena organizacional

Para analizar este ámbito partimos del supuesto de que la universidad es una organización generizada (O'Connor, 2014) en donde las estructuras, la cultura y las prácticas organizacionales reproducen y perpetúan las diferencias de género. Siguiendo la teoría de Acker (1990) tomamos tres de los cinco procesos identificados por la autora para analizar la universidad como un ámbito laboral: la división del trabajo, la descripción neutral del trabajo; y los símbolos e imágenes acerca de la figura del rector. Estos aspectos se basan en explicaciones culturales a las diferencias de género (paradigma coercitivo según revisión de Rodríguez-Gustá, 2002). Sin embargo, a lo largo de la investigación han surgido explicaciones estructurales y, en algunos casos, individuales, a los factores que influyen en el acceso de las rectoras al máximo cargo. Por ello, hemos incorporado esos factores al análisis de esta arena en el marco de las dimensiones que definimos al comienzo del estudio. También vale aclarar que las reglas formales para la elección de autoridades, aunque podrían considerarse parte del ámbito organizacional, serán abordadas en la arena política.

#### 5.1.1 División del trabajo

En el Capítulo 3 pudimos observar que tanto en las carreras docentes como en los cargos de gestión las mujeres ocupan mayoritariamente los puestos de menor jerarquía y los hombres detentan los puestos en los escalafones más altos en el conjunto de las universidades nacionales. Esto coincide con vasta literatura al respecto y es un fenómeno que se observa en las universidades de todo el mundo (Maldonado-Maldonado y Acosta, 2018; Hazelkom,

2018; Diez Gutiérrez, et. al, 2009; Tomás y Guillamón, 2009; Guil Bozal, 2008; Gaete-Quezada, 2015).

En lo que respecta a la docencia, los datos del año 2012 muestran que las mujeres tienen el 54% de los cargos de ayudante de primera categoría (el escalafón más bajo) y también son mayoría en los jefes de trabajos prácticos. En los cargos de profesor (adjunto, asociado y titular) las mujeres son menos que los hombres, llegando a tener solo el 38% de los cargos de profesor titular (el escalafón más alto). Este análisis podría complementarse con el estudio por facultades o disciplinas ya que sería esperable que, en algunas áreas de amplia mayoría femenina, la distribución de hombres y mujeres en los cargos docentes más importantes presentara menos disparidades. Asimismo, contar con datos actualizados permitiría observar si esta situación se ha modificado en los últimos años o si se mantiene estable.

Con respecto a los cargos de gestión, este patrón se repite a nivel agregado, encontrando que la proporción de mujeres disminuye a medida que se avanza en la jerarquía: en 2015 las mujeres representaron el 43% de las secretarías de facultad; el 34% de los decanatos; el 20% de los vicerrectores fueron mujeres y el 15% de los rectores fueron mujeres.

También se observó una división del trabajo por área de incumbencia (en un sentido horizontal) a nivel de las secretarías de universidad, donde las mujeres tenían muy baja o nula participación en ciertas áreas (secretarías relacionadas con legales e infraestructura y la secretaría general, por ejemplo) y una mayor participación en las secretarías académicas y de asuntos estudiantiles. Esto sustenta los hallazgos de O'Connor (2014) en universidades irlandesas y estadounidenses, que ubica a las mujeres en tareas de atención, cuidado y administración.

En el Capítulo 4, al ser consultadas por este fenómeno, las rectoras mencionaron algunos aspectos a retomar. Se hizo referencia a que las mujeres suelen ocupar cargos

relacionados con tareas de cuidado o donde se gestionan las necesidades de los estudiantes y docentes, como las secretarías académicas. Tres de las rectoras entrevistadas ocuparon esta secretaría y una realizaba estas tareas de hecho. Esto se relacionó con el perfil usualmente asociado a esta secretaría (estudios en ciencias de la educación) donde la mayoría de los graduados son mujeres. Si bien también se mencionó que se designaba en el cargo ‘a la persona más idónea’, esto podría reforzar y reproducir las diferencias de género en cuanto a la designación de secretarios y secretarias (mujeres en puestos relacionados con la atención y hombres en puestos más ejecutivos). Siguiendo a Moss Kanter (Michie, 2014), la estructura y el tipo de trabajo que ocupan las mujeres es el que las priva de acceder a las posiciones de autoridad ya que no les permite acumular poder y participar de las redes informales donde se definen las jerarquías. Así, la continua posición de las mujeres en este tipo de secretarías puede constituirse como una barrera para alcanzar el cargo de rectora.

Como mencionamos anteriormente, la división del trabajo puede considerarse un obstáculo para el avance de las mujeres, y también una consecuencia de la estructura organizacional generizada y de los procesos internos (individuales) y externos (de la cultura organizacional) que perpetúan esas desigualdades. La constante reproducción de esa división es una barrera que las mujeres deben sortear si quieren ejercer el puesto de mayor jerarquía en la universidad.

#### 5.1.2 Descripción neutral del trabajo

Para Acker (1990) las estructuras y lógicas organizacionales (como las jerarquías, los puestos de trabajo, la evaluación laboral) aparentan ser neutrales en términos de género porque se construyen como categorías abstractas que no tienen ocupantes ni cuerpos. Para analizar este aspecto se examinaron los estatutos de las 57 universidades nacionales en los apartados relacionados con las funciones del rector (o rectora), corroborando que la



universidad presenta esa misma lógica aparentemente neutral, donde el único trabajador que podría ocupar ese puesto es el hombre que dispone de todo su tiempo para el ejercicio de la función.

Cabe señalar que 7 estatutos se refieren al “rector o rectora” cuando hacen referencia a ese cargo. Es interesante detenernos en este aspecto porque, si bien en el idioma español el sustantivo masculino estaría incluyendo a todos los miembros de su clase sin distinción de sexo (RAE, 2005), la cuestión del ‘lenguaje inclusivo’ es un debate contemporáneo que cuestiona no solo la utilización del masculino sino incluso la lógica binaria (masculino y femenino) en el uso del lenguaje. Sobre este punto, como se mencionó, hay una propuesta para que el “Plenario de Rectores” del CIN cambie su denominación a una que no tenga una connotación masculina.

De todas formas, aun cuando se hace referencia al sustantivo “rectora” la descripción del trabajo siempre es en términos neutrales y descorporizada y supone, en el imaginario, a un hombre, que es quien puede dedicar todo su tiempo a la tarea ya que no tiene otras responsabilidades más allá de la que se definen para el cargo. Esta inclusión podría ser un primer paso para visibilizar a las mujeres en el máximo cargo, pero debería estar acompañada de políticas que permitan acompañar las tareas de cuidado a lo largo de la carrera docente, científica y de gestión.

Este aspecto se podría profundizar analizando otros reglamentos, como las convocatorias a concursos docentes y las funciones de otras instancias de gestión como secretarías y direcciones. Las universidades tienen una amplia cantidad de resoluciones y ordenanzas que definen su estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno y que, desde la propia letra, podrían condicionar la elección de hombres o mujeres para los diferentes cargos. En este sentido, secretarías definidas en términos de cuidado y atención de

alumnos y docentes suelen ser ocupadas por mujeres y las que se orientan a tareas ejecutivas suelen ocuparse por hombres. Siguiendo el paradigma coercitivo descrito por Rodríguez-Gustá (2002), las reglas formales reproducirían las diferencias de género.

Si bien la carrera en la gestión universitaria no puede asimilarse directamente a una burocracia estatal (y se asemeja más a un ámbito de disputa donde intervienen lógicas disciplinares, profesionales y político partidarias), podemos tomar algunos conceptos del estudio de Rodríguez-Gustá (2002) para el análisis de la arena organizacional. Del paradigma permisivo reconocemos que los elementos no burocráticos en la selección del rector/a pueden socavar la posibilidad de acceso de la mujer. Si bien los estatutos universitarios establecen requisitos, reglas formales y una descripción objetiva de la tarea del rector o rectora, el rol de las redes informales, de las coaliciones y alianzas políticas es preponderante y, por lo tanto, las habilidades objetivas relacionadas con el trabajo tienen menos peso en la decisión final. Esta situación favorecería la elección de hombres en detrimento de las mujeres (Kanter, 1977 en Michie, 2014).

### 5.1.3 Símbolos e imágenes

Los símbolos e imágenes que, desde el punto de vista de las rectoras entrevistadas, rodean a la figura del rector permiten construir un estereotipo de esta figura, asociado a lo masculino. Como señala O'Connor (2014: 109) los estereotipos de género son parte de la estructura simbólica que legitima la ocupación en una estructura de poder jerárquica.

En los testimonios de las rectoras pudimos ver que se enfrentaron a situaciones donde, por su género, eran consideradas menos aptas para ejercer el cargo de decana o rectora, recibiendo que 'era necesario un varón' o que iban a estar en desventaja por ser mujeres. Se mencionó que un impedimento para llegar al cargo de rectora es que los espacios de decisión están asociados a lo masculino ("imposición" y "discrecionalidad en el ejercicio de la

autoridad”) y que las mujeres deben demostrar que también tienen “fuerza” en la toma de decisiones. Otro aspecto que surgió fue la expectativa de que el rector sea un varón para poder hacer política en ámbitos fuertemente masculinos, como el CIN. El aspecto simbólico, por lo tanto, operaría como un factor obstaculizante para el acceso de las mujeres al rectorado.

Cabe mencionar que las rectoras no identificaron a la figura del rector con cualidades asociadas a lo masculino, sino que esas asociaciones surgen de la interpretación que las propias actrices hacen de sus experiencias vividas y de sus relaciones con otros actores. Como señalamos en el Capítulo 4, las características deseables en una autoridad universitaria se relacionaron mayormente con el consenso y la capacidad de trabajo, y no con atributos relacionados con el perfil típicamente masculino, lo que podría obrar como un factor habilitante para las mujeres.

Al contrastar la forma de tomar decisiones que tienen mujeres y hombres en el rectorado, algunas rectoras señalaron que la mujer tiene en cuenta ‘el bien común’ -en contraposición con posturas individualistas- y que los hombres le prestan atención a un solo tema que es de su interés. Asimismo, se consideró que gestiones anteriores no tenían en cuenta ‘la participación, la democracia y el respeto por el otro’; o que fueron ‘conflictivos’. Desde la percepción de las rectoras, las mujeres adoptan estilos de liderazgo democráticos y orientados a las relaciones mientras que los hombres adoptan estilos de liderazgo autocráticos y orientados a la tarea (Cuadrado, et. al., 2012: 3087).

En la misma línea, la mayoría de las rectoras coincidieron en que la escucha era una característica propia que había posibilitado que llegaran al rectorado, así como la capacidad para armonizar posiciones y entender el punto de vista del otro. La escucha es una cualidad asociada usualmente a lo femenino, sin embargo, estudios recientes han hallado que la

escucha, la accesibilidad y la toma de decisiones consensuada son cualidades valoradas en un rector universitario, más allá de su género (O'Connor, 2014).

Por otro lado, las mujeres también se autopercebieron como firmes y tenaces en la toma de decisiones. Estas consideraciones podrían sustentar estudios que sostienen que las mujeres adoptan estilos de liderazgo cambiantes en las universidades, según el problema planteado (Sánchez Moreno y López Yáñez, 2008). Asimismo, cabe mencionar que algunas de las rectoras entrevistadas fueron muy conscientes de que hay mujeres que 'se masculinizan' cuando alcanzan puestos jerárquicos y que llegan 'porque podrían ser hombres'. En este sentido, observamos que algunas rectoras reconocen que su liderazgo es 'femenino' y lo llevan a la práctica de esa forma, atendiendo a los aspectos más democráticos y relacionales.

Sería interesante profundizar el análisis de los estereotipos de género asociados al rector y a los estilos de liderazgo en educación superior teniendo en cuenta las opiniones de otros actores, como decanos y decanas y miembros de la comunidad universitaria en general (docentes, no docentes y estudiantes). Esto permitiría conocer, con mayor evidencia empírica, qué atributos son deseables en la figura del rector o rectora y si pudieran actuar como obstaculizadores o habilitantes para el acceso de las mujeres. También se podría realizar un análisis de imágenes y símbolos sobre la figura del rector a partir de textos y artículos periodísticos y examinar cómo se retratan sus cualidades y sus acciones en los medios de comunicación. Esto permitiría determinar si la jerarquía se define en términos "masculinos" o "femeninos" en la difusión hacia el medio, e inferir si influye en la elección de hombres o mujeres para el cargo.

Por otro lado, desde la perspectiva de los modelos de rol (*role models*) las mujeres que ocupan cargos institucionales podrían contribuir a erosionar los prejuicios sexistas vigentes y estimular a otras mujeres a seguir las (Marx, et al. 2007). Sin embargo, vimos en las

entrevistas que las mujeres cargan con el peso de ser “la primera rectora mujer” y de representar, en su gestión, a todas las mujeres. Así, sus errores se transfieren a todo el género y pueden generar el efecto adverso (que se prefiera elegir hombres). Este proceso de representación de todo el género no sucede cuando la máxima autoridad es un varón.

En este punto nos encontramos con argumentos contrapuestos respecto a si considerar la presencia de mujeres en el cargo de rectora como factor habilitante u obstaculizante. Consideramos que las mujeres en cargos jerárquicos podrán servir de modelos y permitirán desmitificar estereotipos asociados al liderazgo femenino y, al mismo tiempo, observamos que las rectoras entrevistadas vivenciaron como una barrera la existencia de mujeres rectoras o decanas anteriores a su gestión. Este obstáculo se asoció a la necesidad de un liderazgo masculino desde un punto de vista simbólico. Por lo tanto, las mujeres deben sortear esta dificultad y el argumento de la necesidad de un hombre en el cargo, posiblemente diferenciándose de otras mujeres que hayan ocupado ese puesto.

#### 5.1.4 Facilitadores y obstáculos: síntesis de la arena organizacional

A modo de síntesis, en la arena organizacional encontramos los siguientes elementos facilitadores para el acceso de las mujeres al cargo de rectora:

a) desde una perspectiva cultural, la definición del liderazgo universitario en términos no típicamente masculinos, valorándose la capacidad de generar consensos, la trayectoria académica, el compromiso con la comunidad académica entre otros atributos más cercanos al estilo de liderazgo democrático;

b) desde el punto de vista individual, la capacidad de las mujeres para adoptar estilos de liderazgo que se adaptan a los problemas ya sea favoreciendo la escucha y la empatía o la

firmeza en la toma de decisiones; esto les permitiría sortear algunos de los obstáculos generizados de esta arena;

c) desde el enfoque estructural, las transformaciones organizacionales que permitieron que se concursara un gran número de cargos docentes con la consecuente inclusión de muchas mujeres a la organización. Estos momentos de oportunidad se conjugaron con un creciente número de mujeres en condiciones de ser electas, a partir de la feminización de la educación superior que se ha consolidado desde mediados de los 80. Este aspecto surge de las entrevistas con las rectoras, y excede las dimensiones de análisis propuestas originalmente ya que fue un hallazgo novedoso e inesperado del trabajo de campo realizado.

Las barreras generizadas que encontramos en la arena organizacional son:

a) desde la perspectiva estructural, la ubicación de las mujeres en tareas de atención y cuidado en la gestión universitaria (principalmente secretarías académicas y de bienestar estudiantil), espacios donde se atienden las necesidades de docentes y alumnos, pero donde puede resultar más costoso movilizar recursos y acumular poder; la preponderancia de elementos no formales en la elección de autoridades, donde el factor “confianza” perjudica el ascenso de las mujeres; y la falta de mecanismos institucionales para apoyar las tareas de cuidado.

b) desde un punto de vista cultural, la descripción descorporizada del cargo de rector que asume en ese rol a un hombre que destina todo su tiempo a la tarea; las reglas formales que, al enmascarar el carácter generizado de la organización, reproducen las desigualdades de género; y los prejuicios sobre el rol de la mujer y del hombre en la organización.

## 5.2 Arena académico-científica

La universidad es una institución que además de estar organizada según principios democráticos, está organizada de acuerdo con principios académicos, con reglas en torno a

la producción de conocimientos, la validación del saber, la experiencia científica y la meritocracia (Atairo y Camou, 2014). Esto implica darle un fuerte peso a la dimensión académico-científica. Además, encontramos que la totalidad de las rectoras y rectores entrevistados realizaron actividades de investigación y acumularon trayectoria en ese ámbito, por lo que un grado importante de desarrollo en la carrera científica parece ser relevante a la hora de ser electo rector o rectora (si bien, como hemos visto en las entrevistas, existen rectores más “políticos” o “administradores” que surgen por otro tipo de antecedentes y condiciones de poder). Siendo la acumulación de esta experiencia más costosa para las mujeres -como veremos a continuación- las barreras que enfrentan en la arena académico-científica se instituyen como barreras para su acceso al rectorado también, y esto se potencia aún más si tomamos como válido lo señalado por las rectoras entrevistadas que *de las mujeres se exige más que de los hombres* que sean académicas exitosas.

#### 5.2.1 Segregación horizontal

En el Capítulo 3 quedó ampliamente evidenciado que, a pesar de que las mujeres fueron diversificando sus áreas de estudio desde mediados del siglo pasado acompañando el aumento en el número de universidades y de estudiantes, continúa existiendo una distribución desigual de hombres y mujeres en las distintas disciplinas de la ciencia y la tecnología. Esto se observa claramente en la matrícula universitaria, donde las mujeres son mayoría en todas las ramas de estudios salvo en las ciencias aplicadas y, particularmente, en carreras relacionadas con la informática y en la mayoría de las ingenierías. Nuestro análisis reafirma estudios realizados por la CEPAL (2013) en este sentido y coincide con hallazgos similares en otros países (Jade Xu, 2008; Estébanez, 2011).

Esta situación se evidencia también en la distribución de los decanatos, donde hallamos, para la muestra seleccionada, que el 87,5% de los decanos de facultades de

agronomía y veterinaria son hombres, el 90% de los decanos de ingeniería e informática son hombres, el 100% de los decanos de facultades de derecho son hombres y el 75% de las máximas autoridades en áreas de salud son mujeres (80% sumando psicología). Este análisis podría profundizarse considerando cómo ha ido cambiando este aspecto con el tiempo para observar en qué áreas la mujer ha podido ganar nuevos espacios ya que el análisis fue realizado sobre los decanatos en la actualidad.

Cabe mencionar que esta diferenciación a nivel de las carreras universitarias también se observa en el total de las rectoras de universidades nacionales, encontrándose graduadas de carreras típicamente femeninas (educación, sociología, historia, química, bioquímica y psicología), algunas graduadas de carreras con relativa paridad entre varones y mujeres (abogacía y economía) y 3 rectoras de carreras con mayoría de estudiantes varones (ingeniería agronómica y forestal y analista de sistemas).

La segregación horizontal en las ciencias es un aspecto que puede operar como un factor que debilita la posibilidad de las mujeres para ser electas rectoras en las universidades ya que carreras más asociadas a la dirección, la gestión u orientadas a la tarea podrían generar candidatos más factibles de llegar al rectorado. Si bien la presente investigación no se propuso correlacionar la carrera de grado o facultad de procedencia del candidato con los rectores electos, resultó llamativo que, del análisis de 53 rectores y rectoras en ejercicio, el 24,5% provienen de las ingenierías y otro 24,5% provienen de las ciencias económicas, dos ámbitos donde la presencia femenina es minoritaria o pareja. Sobre este aspecto, O'Connor (2014) también halló que la mayoría de los presidentes de universidades irlandesas provienen de las ciencias, la ingeniería o la matemática, disciplinas donde la mayoría de los estudiantes son varones (en contraste con la mayoritaria matrícula femenina en el sistema en su conjunto).



### 5.2.2 Avance en la carrera docente y científica

Como observamos en el Capítulo 4, las 5 rectoras entrevistadas han sido exitosas en sus carreras académicas y científicas y lo mismo podría decirse de la mayoría de las mujeres que alcanzaron ese cargo (según la breve biografía que sistematizamos en el Anexo IV). De las rectoras entrevistadas, la mayoría son profesoras titulares con dedicación exclusiva e investigadoras del CONICET o de sus universidades y tienen un destacado prestigio académico. En este sentido, y como se mencionó en reiteradas oportunidades, las rectoras entrevistadas han podido sortear los obstáculos de esta arena y, algunas de ellas, mencionaron que no tuvieron ningún problema para desarrollarse en ese ámbito y que avanzaron incluso mejor que colegas hombres. Esto presenta dificultades para poder ver en toda su dimensión las barreras generizadas del campo (en futuras investigaciones analizar los obstáculos que enfrentaron las mujeres que ‘quedaron en el camino’ permitiría ahondar en los factores obstaculizantes con mayor densidad empírica). De todas formas, algunas de las rectoras entrevistadas han podido referenciar, ya sea desde su experiencia personal o desde su conocimiento en la materia, obstáculos y barreras que dificultan las trayectorias académico-científicas de las mujeres y, por consiguiente, su posibilidad de acceso a la alta jerarquía universitaria, como se detalla a continuación.

Los aspectos mencionados fueron: a) la dificultad para combinar la responsabilidad académica con la maternidad, b) la falta de disponibilidad para realizar viajes al exterior, c) la preferencia de hombres sobre mujeres para no tener que afrontar licencias, d) el requerimiento de una dedicación completa, e) los roles y responsabilidades familiares que la sociedad asigna a las mujeres, f) la falta de libertad para disponer del tiempo, g) la tradición académica estructurada y h) el miedo a la palabra de las mujeres. Los cuatro primeros aspectos se relacionan con el fenómeno de “hora pico” de confluencia entre la edad fértil de

la mujer y la mayor exigencia académica (CEPAL, 2013); también se identifican obstáculos asociados a los roles familiares y a los estereotipos de género (Diez Gutiérrez et. al., 2009; Tomás y Guillamón, 2009; Gaete-Quezada, 2015); y los últimos dos aspectos podemos relacionarlos con la existencia de una cultura académica que otorga a las mujeres menos oportunidades y apoyo restringido (Diez Gutiérrez et. al., 2009; Tomás y Guillamón, 2009; Jade Xu, 2008).

Los elementos que les permitieron sortear estos obstáculos fueron: el apoyo del cónyuge y de personal contratado para tareas de cuidado y mediante la elección de otros ámbitos de desarrollo profesional (en donde tuvieran más oportunidades de crecimiento). Observamos que las rectoras resolvieron con sus capacidades individuales la carencia de mecanismos institucionales de apoyo a la conciliación de responsabilidades y tiempo.

Otra barrera identificada por una de las rectoras fue la existencia de instancias u organismos que controlan el acceso y el avance de docentes e investigadores dominados por hombres o que ejercen discriminación hacia las mujeres. Estos *gatekeepers* influyen en el avance de investigadores en sus carreras, en el acceso a financiamiento y en la asignación de recursos (Husu, 2014). Las instancias mencionadas fueron: el comité académico, el director de proyecto, los titulares de cátedra y los jurados de concursos. En este sentido, se consideró necesario incluir mujeres en los jurados de concursos y que se capacite a esos jurados para que valoren la edad y la productividad en función del género. Esto también se puede relacionar con los elementos informales que intervienen en la promoción de las mujeres y que favorecerían a los hombres. Si bien existen mecanismos formales y objetivos para el acceso a los cargos docentes, la preponderancia de aspectos no burocráticos y basados en la confianza podría obstaculizar el ascenso de las mujeres en la carrera académico-científica (Michie, 2014).

### 5.2.3 Facilitadores y obstáculos: síntesis de la arena académico-científica

Los elementos habilitantes para que las mujeres avancen en sus carreras académico-científicas y puedan, de forma subsiguiente, dedicarse a la gestión universitaria, son los siguientes:

a) desde la perspectiva estructural, la creciente feminización de la educación superior y ampliación de ramas de estudio permiten que las mujeres formen parte del conjunto de candidatos; a esto se suma que los concursos docentes están basados en criterios objetivos, lo que ubica a las mujeres en igualdad de condiciones. En las disciplinas más feminizadas el avance de las mujeres en la academia es menos costoso.

b) desde el punto de vista individual, las mujeres despliegan estrategias personales de mitigación de los costos relacionados con la maternidad, que les permiten conciliar el rol de madre y de trabajadora.

Los elementos obstaculizantes que se identificaron en esta arena se detallan a continuación:

a) desde el paradigma estructural, el peso de los *gatekeepers* y de las redes informales frena el avance de las mujeres; la falta de apoyos institucionales para las tareas de cuidado no facilita la conciliación de los roles familiares y académicos;

b) desde la perspectiva cultural, las carreras asociadas a la dirección, la gestión u orientadas a la tarea podrían generar candidatos más factibles de llegar al rectorado, en estas carreras las mujeres son minoría; la tradición y el conservadurismo en la academia no permiten innovaciones; las exigencias académicas extraordinarias para las mujeres generan mayores disparidades respecto a los candidatos hombres.

### 5.3 Arena política

Como señala Claverie (2013) en el estudio de la micropolítica en las universidades, intervienen los procesos formales (como los mecanismos de elección de autoridades) y los informales (como las formas en que se distribuye el poder entre los actores y el peso de las coaliciones y los grupos de interés). En este sentido, para analizar la última arena de disputa en busca de elementos habilitantes y obstaculizantes tomaremos las reglas formales que se establecen en los regímenes electorales (incluyendo la existencia de cuotas para la conformación de las listas) y los mecanismos informales y simbólicos que permiten a las mujeres acumular recursos y construir los apoyos necesarios para disputar y, eventualmente, ganar el rectorado.

### 5.3.1 Sistema electoral

Como observamos en el Capítulo 3, más del 70% de las universidades nacionales tienen sistemas de elección indirecta de sus autoridades, con un aumento de los sistemas directos en los últimos años<sup>22</sup>. Del análisis realizado se observó que el 30% de las rectoras (5) fueron electas en regímenes directos, lo que coincide con el porcentaje de regímenes directos actualmente (29%) pero que en 2007 representaba solo el 21% del sistema (Parmiggiani, 2007). Si hiciéramos un corte en el año 2009 el número de rectoras electas con cada uno de los sistemas en relación con la cantidad de instituciones podría indicar que los sistemas electorales directos favorecen la elección de mujeres más que los indirectos (40% de mujeres electas en sistemas directos, que representaban el 21% de las universidades). Sin embargo, de 2009 a esta parte el número de regímenes electorales directos fue en aumento, pero solo una rectora de 6 fue electa de este modo, con lo cual esa posible relación no se sostuvo. La

---

<sup>22</sup> Algunas instituciones han modificado sus estatutos para incorporar la elección directa de autoridades en los últimos años. El sistema vigente y el año de modificación se puede observar en el Anexo I.

vinculación entre el sistema electoral y la elección de mujeres es un aspecto que requiere ser profundizado.

De la muestra de universidades analizadas, la mayoría cuenta con Consejos Superiores mayoritariamente masculinos, con un solo Consejo de 10 analizados con mayoría de mujeres. Si bien el Consejo Superior no es el ámbito en el que se elige el rector (Asamblea Universitaria) es el máximo órgano colegiado de gobierno en las universidades.

El análisis de los estatutos también aportó datos interesantes respecto a los cupos femeninos o cuotas: solo una institución tiene establecido en su normativa un cupo femenino del 30% en las listas de candidatas; y una ha reglamentado la paridad en las listas de candidatas recientemente. Asimismo, la UNCUYO aprobó una reforma del estatuto que incluye la paridad de género para todos los cargos electivos, pero aún no se llevaron adelante elecciones con este sistema.

Analizando la composición del Consejo Superior de la primera, observamos que el 38% son mujeres en este momento; con respecto a la segunda, las mujeres representan el 35%. Sería interesante tomar alguna de estas instituciones como estudio de caso para ver cómo se implementa esta disposición en la práctica política.

Cabe mencionar que las rectoras no referenciaron que las asambleas universitarias en las cuales resultaron electas tuvieran una composición mayormente masculina o que ese hubiera sido un obstáculo para resultar electas. De hecho, una de las rectoras consideró que en su universidad los órganos colegiados tienen mayoría de mujeres. Una rectora sí mencionó que los ámbitos donde se toman las decisiones sobre candidatas son mayormente masculinos, pero en su caso particular, ella resultó electa mediante votación directa.

Cuando fueron consultadas sobre los cupos en las listas de candidatas, como ya se señaló en el Capítulo 4, una de las rectoras se manifestó en contra y la mayoría se refirió a

ellos de forma ambigua, sin estar seguras sobre si serían deseables o no. Una de las rectoras consideró que está en discusión en su universidad la incorporación de la paridad en las listas, pero que antes se debe revisar el padrón electoral. De los rectores entrevistados, uno se mostró a favor y otro en contra de los cupos.

Las leyes de cuotas femeninas han estado en discusión debido a que su implementación no siempre ha redundado en una mejora sustancial en la representación femenina en los cuerpos colegiados (particularmente legislativos) y porque muchas veces los porcentajes establecidos han actuado como ‘techo’ y no como ‘piso’ (Marx et. al. 2007: 310), así y todo, hay un relativo consenso sobre la necesidad de impulsar mecanismos de acción afirmativa para generar mayor igualdad para el acceso de las mujeres a cargos políticos.

Por lo tanto, consideramos que la muy escasa existencia de cuotas o mecanismos de paridad en las listas de candidatos en las universidades nacionales opera como un factor obstaculizante para la participación de las mujeres en los órganos colegiados de gestión universitaria impactando en dos procesos complementarios: disminuyendo la posibilidad de generar antecedentes para proseguir una carrera en la gestión; y reproduciendo espacios mayoritariamente masculinos en donde se toman decisiones sobre la elección de autoridades ejecutivas (cuando funcionan como colegios electorales). Asimismo, la menor proporción de mujeres en el claustro de profesores también genera que existan menos mujeres en condiciones de participar en las listas a los Consejos. De todas formas, este aspecto debe ser ponderado según las disciplinas ya que en facultades con matrícula y cuerpos académicos ampliamente femeninos (como educación y psicología) los cuerpos colegiados son mayoritariamente femeninos.

### 5.3.2 Recursos políticos acumulados

La reconstrucción de las trayectorias políticas y de gestión de las rectoras nos permitió identificar algunos recursos políticos acumulados que las habilitaron a disputar exitosamente el rectorado y sortear los obstáculos enfrentados. Algunos de estos recursos podemos clasificarlos como internos o personales y otros como externos o relacionales, aunque ambos se retroalimentan entre sí (Alcántara Sáez, 2017),

Entre los recursos personales encontramos en las entrevistas con las rectoras ciertas habilidades que les permitieron erigirse como candidatas al rectorado: la capacidad de negociación y de armonizar posiciones, la escucha de diferentes opiniones y actores, la atención a muchos temas en simultáneo, la firmeza en la toma de decisiones, la trayectoria en gestión previa y el conocimiento en temas académicos.

Con respecto a la trayectoria previa en gestión, se observa que todas las mujeres que fueron electas rectoras ejercieron cargos jerárquicos en sus facultades o en la universidad anteriormente, lo que les habría permitido conformar grupos de apoyo a sus candidaturas y construir notoriedad y prestigio en su comunidad. En particular, 12 de las 16 mujeres electas rectoras fueron decanas anteriormente lo que podría mostrar la necesidad de contar con una trayectoria en cargos ejecutivos previos para disputar el rectorado. Otros cargos ejercidos por ellas fueron Consejera Directiva (5) y Consejera Superior (3), Secretarías Académicas de Universidad (2) o Facultad (2), Vicerrectora (2), Rectora Organizadora (2), Secretaria de Investigación de la Universidad (2) o de Facultad (1) y Directora de Departamento (1).

Haber ejercido cargos de consejeras puede haberles brindado herramientas valiosas en cuanto al conocimiento de las dinámicas que rigen en estos órganos que hacen las veces de colegios electorales en la elección de autoridades. Por otro lado, 4 rectoras fueron electas a modo de continuidad con respecto a procesos anteriores: 2 por haber sido vicerrectoras de la gestión anterior (una de ellas se enfrentó al rector saliente en la elección y la otra continuó

con la misma línea y grupo de trabajo) y 2 por haber sido rectoras organizadoras designadas por el Ministerio de Educación que luego ganaron en las primeras elecciones universitarias.

El conocimiento en temas académicos o la trayectoria en esta área también son resaltados como un valor por algunas de las rectoras entrevistadas. Como se mencionó anteriormente, algunas ejercieron el rol de secretaria académica previamente o se encargaban de esas funciones. En las entrevistas con las rectoras el conocimiento en temas como ‘la acreditación de carreras’, ‘cambio de planes de estudio’, ‘planificación académica’, ‘horarios’, ‘designación docente’, ‘cambio curricular’, ‘formación docente’, ‘evaluación institucional’ fueron destacados como parte de su experiencia y conocimientos. Si bien en la arena organizacional consideramos que la ubicación de las mujeres en tareas de atención puede erosionar su posibilidad de ascenso a posiciones jerárquicas, el bagaje en este campo podría ser importante a la hora de acumular prestigio y experiencia. Resulta necesario profundizar el análisis incorporando entrevistas a otras mujeres que hayan ejercido ese cargo para analizar qué posibilidades de ascenso tienen efectivamente.

Finalmente, otro aspecto mencionado y que podría considerarse parte de la acumulación de recursos políticos es haber perdido la disputa electoral anteriormente y haber consolidado una propuesta para volver a presentarse a elecciones. Entre las rectoras entrevistadas, una perdió la primera vez que se postuló a decana y otra perdió cuando se postuló por primera vez a rectora. Podemos inferir que lograron capitalizar esa experiencia, que lograron visibilidad a su candidatura y a sus propuestas y que consolidaron sus bases de apoyo luego de este traspie.

Con respecto a factores externos o relacionales queremos concentrarnos en la conformación de los grupos de apoyo que le dieron sustento a las candidaturas y elecciones de las mujeres. En las universidades nacionales los consensos inter-claustro son esenciales



para dirimir la elección del rector, principalmente en sistemas de elección indirecta (Pérez Rasetti, 2002). Las 5 rectoras entrevistadas hicieron referencia a los grupos que conformaban su equipo de trabajo y su base de apoyos, si bien una de ellas se refirió de forma genérica al ‘grupo de actores de la comunidad universitaria’, las otras hicieron mención puntual a los claustros involucrados.

En todos los casos se mencionó la participación de estudiantes y de docentes, haciendo énfasis en el fuerte apoyo estudiantil que recibieron, ya sea como rectoras o como decanas. Una de las rectoras mencionó que su candidatura surgió de un grupo de profesores y otras dos hicieron referencia puntual al apoyo de los auxiliares en la votación. Una rectora mencionó que cuando ganó el decanato obtuvo el voto de los adjuntos, pero solo un voto de una profesora titular. Dos rectoras mencionaron a los graduados como parte de sus apoyos, una también mencionó a los no docentes y una mencionó particularmente a las mujeres y ‘también algunos colegas’.

Como mencionamos anteriormente, el apoyo de las rectoras entrevistadas surgió de actores no centrales descontentos con la lógica tradicional de gestión universitaria. Si bien no podemos generalizar este hallazgo a todo el universo de rectoras (ni podemos afirmar que no haya rectores con similar base de apoyos), es un elemento emergente interesante y que debería ser profundizado en futuras investigaciones. No se observó, además, que las rectoras llegaran con apoyos político-partidarios o padrinos políticos, sino que lo hicieron en el marco de una competencia electoral netamente universitaria.

A modo de síntesis, de las entrevistas con las rectoras podemos inferir que la entrada en la carrera política surgió por invitación de otros actores (autoridades o colegas que les propusieron aceptar o competir por un cargo) o de motivaciones internas impulsadas por la voluntad de cambiar el statu quo. Luego de su primer ingreso fueron desempeñando

diferentes roles en la gestión a nivel de facultad o universidad y fueron acumulando los recursos (principalmente experiencia y apoyos) que les permitieron disputar el rectorado. No obstante, también se observó que, en algún momento de sus carreras, se generó una estructura de oportunidades favorable para que fueran electas autoridades y que fueron capaces de aprovechar, como el agotamiento de las gestiones previas.

Cabe mencionar que estas trayectorias son similares a las observadas en las entrevistas con los rectores. Los exrectores también pasaron por diferentes cargos en la gestión antes de ser electos como máxima autoridad, también fueron invitados a participar de la gestión por colegas, también en algún momento perdieron elecciones y debieron consolidar alianzas y apoyos. En este sentido consideramos que los recursos políticos necesarios para ser rector no difieren de forma sustantiva entre mujeres y hombres, pero sí resultan más costosos de acumular para las mujeres, como se deduce a partir de las barreras que se presentan a continuación.

Con respecto a los obstáculos enfrentados por las rectoras, si bien como ya se mencionó ellas son los casos exitosos y las que lograron sortearlos, han surgido en las entrevistas diversos aspectos a considerar que se relacionan con la literatura que identifica barreras en la participación política de las mujeres (Bareiro, 2003).

Por un lado, se mencionó el carácter conservador o patriarcal de las universidades, lo que podemos vincular a que se considere a las mujeres como 'recién llegadas' a los espacios de decisión y se menosprecie su palabra. En este sentido, existe un prejuicio sobre la falta de saberes necesarios (para hacer política o para gestionar una universidad) que se manifiesta en que las mujeres deban 'dar fe de' (su capacidad) y demostrar que sus decisiones son 'tan válidas como las que tomaría un hombre'. Así, en espacios de discusión donde las prácticas están implícitas (como el CIN) la intervención de las mujeres parece fuera de lugar, no se les

permite trabajar en áreas estratégicas y, de acuerdo con lo vivenciado por una rectora, se subestima su capacidad política y su palabra. En otros términos, ‘la palabra de las mujeres molesta’.

Otro aspecto a mencionar es la resistencia a la pérdida de espacios de poder por parte de los hombres. Las mujeres entrevistadas que han competido por el rectorado, de acuerdo a sus percepciones, han impulsado cambios institucionales que fueron resistidos y han intentado romper esquematismos y prácticas o lógicas arraigadas en sus universidades, incorporando una forma de hacer política más democrática (o femenina). Se debieron enfrentar a sectores que defendían que ‘las cosas siempre se hicieron así’.

Finalmente, cabe mencionar que algunas de las rectoras entrevistadas fueron discriminadas explícitamente por ser mujeres al momento de definir las candidaturas y dos de ellas, además, fueron descalificadas por su juventud. El argumento que se esgrimía era que ‘ya había habido una decana mujer’ y que ‘vendría bien un varón’, aspecto que sumado a la juventud era un fuerte obstáculo para ser candidata o ganar el decanato en ese momento.

### 5.3.3 Facilitadores y obstáculos: síntesis de la arena política

Los siguientes elementos han surgido como habilitantes para que las mujeres pudieran disputar políticamente el rectorado:

a) desde el enfoque estructural, el sistema de elección directo parece favorecer la elección de mujeres más que el indirecto; las condiciones de agotamiento de los actores tradicionales en la gestión universitaria generan oportunidades para el surgimiento de liderazgos alternativos; y los procesos de reorganización institucional, que también generan oportunidades excepcionales;

b) desde una mirada individual, la acumulación de trayectoria en gestión (particularmente en el nivel de decanato) posiciona a las mujeres como candidatas posibles;

c) desde el punto de vista relacional, el apoyo de sectores no tradicionales o secundarios actúa como base de poder para impulsar la candidatura de las mujeres.

Los elementos obstaculizantes identificados se agrupan de la siguiente manera:

a) desde el paradigma estructural, las cuotas de género o exigencias de paridad en las listas de candidatos son excepcionales, lo que no favorece el acceso de las mujeres a cuerpos colegiados en algunas disciplinas; la menor proporción femenina en el claustro de Profesores genera menor cantidad de mujeres en condiciones de ser electas rectoras; la preponderancia de redes informales y decisiones basadas en la confianza también puede erosionar la elección de mujeres.

b) desde una mirada cultural, siguen observándose prejuicios sobre la falta de saberes necesarios para gestionar en las mujeres y resistencia a la pérdida de espacios de poder por parte de hombres.

#### 5.4 Reflexiones finales

A lo largo de este trabajo nos hemos adentrado en las desigualdades de género al interior de las universidades nacionales y en las dificultades que enfrentan las mujeres cuando se disponen a competir por el máximo cargo de gestión. Hemos demostrado que existen obstáculos que suceden en diferentes ámbitos y que pueden analizarse desde diferentes enfoques, y que también existen factores facilitadores que pueden impulsar la elección de una mujer como máxima autoridad. Si bien los hombres también circulan por las tres arenas definidas, las mujeres tienen que demostrar cualidades excepcionales en cada una y se enfrentan a obstáculos generizados tanto culturales como estructurales. Ellas deben sortear obstáculos simbólicos y estereotipos asociados a la figura de autoridad y obstáculos formales que se relacionan con el diseño institucional que tienen las universidades.

Al tratar de investigar por qué son tan pocas las mujeres que han sido rectoras en las universidades nacionales argentinas nos encontramos con que las mujeres se enfrentan a las lógicas de una organización generizada (Acker, 1990), a diferentes trayectorias laborales en la academia y en la ciencia con respecto a los varones que las ubican en desventaja, y a barreras del ámbito político donde se subestima su palabra y su capacidad.

Si bien en algún momento nos propusimos identificar qué arena es más relevante o cuál parece tener más peso a la hora de elegir una rectora, es muy difícil medir este aspecto ya que las arenas de disputa se interrelacionan y solapan en múltiples momentos. Del análisis realizado tanto de datos cuantitativos del sistema, de documentación institucional y de las entrevistas con las rectoras no podemos inferir si alguna de las arenas de disputa tiene más relevancia.

No desconocemos que podrían tenerse en cuenta otras variables de análisis, aunque a lo largo del trabajo hemos sido exhaustivos respecto al tipo de factores que intervienen en las trayectorias de las mujeres rectoras. No obstante, una variable que se podría ponderar en futuras investigaciones es el tamaño de las instituciones: sería interesante determinar si existen diferencias significativas entre las instituciones más grandes y tradicionales y las nuevas y pequeñas a la hora de elegir una rectora. Las universidades chicas podrían ser en donde menos se favorece la elección de una rectora, pero el análisis realizado no permite afirmarlo categóricamente.

El hallazgo emergente más relevante de la investigación es que las mujeres han accedido al rectorado cumpliendo con alguna/s de las siguientes condiciones: con el apoyo de actores alternativos; luego del agotamiento del oficialismo tradicional; proponiendo una gestión más democrática; en el marco de regímenes directos. Esto nos permite reflexionar respecto de la necesidad de profundizar la democratización de las universidades ya que la de-

generización se produciría en condiciones de mayor democracia, mayor pluralidad de actores, y con el agotamiento de los actores más tradicionales. Resulta necesario continuar indagando estas relaciones en futuras investigaciones a fin de corroborar con mayor evidencia empírica estas afirmaciones.

Por otro lado, retomando la idea de “techo de cristal”, podemos concluir que en las universidades nacionales argentinas se cumplen las 4 condiciones definidas por Cotter et.al. (2001): a) las diferencias entre mujeres y hombres en los puestos jerárquicos no se explican por otras características relevantes para el puesto, ya que mujeres y hombres llegan con similares características y trayectorias académicas a las instancias de definición del rector y cumplen con los mismos requisitos formales; b) las diferencias son mayores a más altos niveles que a menores niveles, como se pudo ver en las trayectorias docentes; c) las diferencias no son solo proporcionales sino también en las oportunidades de avanzar a cargos superiores, como cuando en los concursos docentes no se tienen en cuenta las posibilidades de mujeres madres de cumplir con los requisitos de producción científica establecidos; d) las inequidades que incrementan a lo largo de la carrera, encontrándose menos oportunidades para las mujeres en los cargos de mayor jerarquía (decanatos y rectorados).

Finalmente, las posibilidades de implementar políticas de equidad de género en las universidades dependen en gran medida de la voluntad de los rectores y decanos electos y de los acuerdos que se generen en el marco del CIN. Como señalamos, las universidades son autónomas y la política interna de cada institución es atribución de cada una según los estatutos que las rigen. De hecho, en los últimos años se han sancionado leyes nacionales reconociendo las inequidades de género en diferentes ámbitos, lo que no siempre se traduce en políticas al interior de las universidades. En este sentido, la adhesión del Plenario de Rectores del CIN a la Ley Micaela es una medida alentadora ya que implica la realización de

capacitaciones en temáticas de género para los distintos miembros de la comunidad universitaria y la promoción de políticas en este sentido. La Red de Género del CIN (RUGE) también es un antecedente clave y los diagnósticos que puedan surgir de ese espacio en cuanto a la situación de las diferentes universidades nacionales permitirán poner de manifiesto qué instituciones han avanzado en este sentido y cuáles no a los fines de adoptar medidas específicas. También es muy importante el financiamiento que, desde el año 2019, ha dispuesto el Ministerio de Educación para implementar protocolos contra la violencia de género en las universidades.

Las rectoras entrevistadas han referido la adopción de políticas de igualdad de género en sus universidades. Específicamente, hay dos que posiblemente podrían incidir en la elección de las mujeres a los cargos de gestión que son la incorporación de mujeres en los jurados de concurso y la valoración de la producción científica en función del género. Ambas medidas podrían modificar la situación desigual que hay entre mujeres y hombres en las distintas categorías docentes y permitir que haya mayor cantidad de mujeres con cargo de profesora y, por ende, elegibles como rectoras. Otras medidas como la extensión de licencias y el pago de guarderías permitirían conciliar mejor el cuidado de los hijos y el trabajo, y las licencias por paternidad permitirían distribuir más equitativamente las tareas familiares.

No queremos dejar de señalar la reciente adopción de la paridad de género para los cargos colegiados electivos y en los binomios de gobierno en la Universidad Nacional de Cuyo, en concordancia con la Ley de Paridad de Género. Esta es la primera universidad nacional que se propone que los cargos ejecutivos en las facultades y en la universidad estén compuestos por binomios compuestos por un hombre y una mujer; y la segunda en establecer que los órganos colegiados estén conformados en paridad.

Iniciativas como esta resultan necesarias para reducir las desigualdades de género y lograr que más mujeres puedan acceder al cargo de rectora en las universidades nacionales, no por sus habilidades extraordinarias sino por encontrarse en una verdadera igualdad de condiciones.



Anexo I: Listado de Universidades Nacionales Argentinas (2019), año de creación, cantidad de alumnos (2017) y sistema electoral (con año de modificaciones recientes).

Universidad	Año de creación	Alumnos (2017)	Elección de Rector/a
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA	1613	122.170	Directa (desde 2016)
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES	1821	302.280	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA	1890	104.615	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN	1912	67.027	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	1919	47.097	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	1939	33.629	Directa (desde 2013)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE	1956	51.629	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR	1956	19.226	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL	1956	86.841	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	1968	82.487	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO	1971	15.819	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE	1971	30.290	Directa (desde 2009)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CATAMARCA	1972	13.007	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY	1972	18.966	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA	1972	37.714	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN	1972	21.282	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA	1972	30.980	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS	1973	15.798	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA	1973	10.877	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES	1973	24.739	Directa (desde 2012)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN	1973	22.057	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS	1973	16.312	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO	1973	17.611	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	1974	14.031	Indirecta (Asamblea)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	1975	30.313	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO	1980	15.531	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE FORMOSA	1988	11.319	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA	1989	41.072	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES	1989	30.129	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO	1992	12.325	Directa (desde 2017)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN	1992	13.278	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA AUSTRAL	1994	8.611	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA	1994	25.141	Directa (desde 2017)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANÚS	1995	13.782	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO	1995	12.240	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA	1995	7.976	Directa
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LAS ARTES	1996	18.221	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHILECITO	2002	3.545	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	2002	7.349	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO	2007	8.677	Directa (desde 2017)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CHACO AUSTRAL	2007	10.045	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ARTURO JAURETCHE	2009	20.161	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE AVELLANEDA	2009	12.341	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JOSÉ CLEMENTE PAZ	2009	9.895	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO	2009	6.926	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR	2009	4.473	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MERCEDES	2009	1.657	Directa

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL OESTE	2009	2.527	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL	2014	5.166	Designado por el Ministro de Defensa de la Nación
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOS COMECHINGONES	2014		Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA	2014	767	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HURLINGHAM	2015	4717	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTO URUGUAY	2015	-	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL RAUL SCALABRINI ORTIZ	2015	-	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL GUILLERMO BROWN	2015	-	Directa
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	2015	365	Indirecta (Asamblea)
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO DE ARECO	2015	482	Indirecta (Asamblea)

Elaboración propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias (consulta realizada el 16 de agosto de 2019), de CONEAU (2015) y de los estatutos universitarios descargados de las páginas web de las universidades.

Anexo II: Máximas autoridades en ejercicio según género, tipo de designación y estudios de grado cursados (2019).

Universidad	Género del Rector/a	Designación	Estudios de grado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA	Hombre	Electo	Médico
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA	Hombre	Electo	Arquitecto
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN	Hombre	Electo	Ing. Agrónomo
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	Hombre	Electo	Ing. Químico
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	Hombre	Electo	Ing. Agrónomo
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE	Mujer	Electa	Prof. En Ciencias de la Educación
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR	Hombre	Electo	Lic. En Física
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL	Hombre	Electo	Ing. Químico
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	Hombre	Electo	Lic. En Ciencia Política
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO	Hombre	Electo	Médico Veterinario
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE	Hombre	Electo	Lic. En Historia
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CATAMARCA	Hombre	Electo	Ing. Agrimensor
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY	Hombre	Electo	Dato no encontrado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA	Hombre	Electo	Abogado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN	Hombre	Electo	Lic. En Economía
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES	Mujer	Electa	Ing. Forestal
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN	Hombre	Electo	Ing. Electrónico
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO	Hombre	Electo	Ing. Vial
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO	Hombre	Electo	Ing. Electrónico
UNIVERSIDAD NACIONAL DE FORMOSA	Hombre	Electo	Profesor
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA	Hombre	Electo	Lic. En Administración
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES	Hombre	Electo	Lic. En Historia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO	Mujer	Electa	Lic. En Ciencias de la Educación
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN	Hombre	Electo	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA AUSTRAL	Hombre	Electo	Ing. Electricista
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA	Hombre	Electo	Dato no encontrado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANÚS	Mujer	Electa	Lic. En Sociología
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO	Hombre	Electo	Lic. En Sociología
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA	Hombre	Electo	Abogado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LAS ARTES	Mujer	Electa	Prof. Letras
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHILECITO	Hombre	Electo	Ing. En Telecomunicaciones
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	Hombre	Electo	Abogado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO	Hombre	Electo	Lic. En planificación económica
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CHACO AUSTRAL	Hombre	Electo	Abogado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ARTURO JAURETCHÉ	Hombre	Electo	Lic. En Sociología
UNIVERSIDAD NACIONAL DE AVELLANEDA	Hombre	Electo	Ing. Civil
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JOSÉ CLEMENTE PAZ	Hombre	Electo	Abogado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO	Hombre	Electo	Lic. En Economía
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR	Hombre	Electo	Ing. Electromecánica
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MERCEDES	Hombre	Organizador	Lic. En Ciencias Geológicas
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL OESTE	Hombre	Electo	Dato no encontrado
UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL	Hombre	Ministerio de Defensa	Abogado
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOS COMECHINGONES	Mujer	Electa	Abogada
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA	Hombre	Organizador	Contador
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HURLINGHAM	Hombre	Electo	Lic. En Educación Física
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTO URUGUAY	Hombre	Electo	Médico

UNIVERSIDAD NACIONAL RAUL SCALABRINI ORTIZ	Sin datos	Organizador	Sin datos
UNIVERSIDAD NACIONAL GUILLERMO BROWN	Mujer	Organizadora	Esp. En Educación
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	Hombre	Electo	Lic. En Filosofía
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO DE ARECO	Hombre	Electo	Geofísico

Elaboración propia en base a datos obtenidos de las páginas web de universidades, de artículos periodísticos y de LinkedIn. Última revisión: 2 de septiembre de 2019.

### Anexo III: Breve biografía de las rectoras argentinas

Nilda Esther Picco nació en 1941 y fue la primera mujer electa rectora en Argentina en el año 1995 (mediante elección indirecta) en la Universidad Nacional de San Luis, cargo que ejerció hasta el año 1998. También fue Presidenta del Consejo Interuniversitario Nacional en 1998. Es Licenciada en Psicología y Especialista en Psicología de Niños y Adolescentes, fue jefa de trabajos prácticos, profesora adjunta, profesora asociada y profesora titular. Antes del cargo de rectora fue electa Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNSL de 1986 a 1988.

Ana María Jaramillo fue designada Rectora Organizadora de la Universidad Nacional de Lanús en 1996 (luego de la creación de dicha Universidad en 1995) y fue electa para ese cargo por la Asamblea Universitaria dos años después (elección indirecta). Fue reelecta en 2004, 2010 y 2014 y tiene mandato hasta 2020. Ana Jaramillo es Licenciada en Sociología por la UBA (1974) y Doctora en Sociología por la Universidad Autónoma de México. Fue profesora e investigadora en Argentina y México, consultora de la Organización Internacional del Trabajo y miembro del Comité Académico Asesor de la Universidad para la Paz creada por la Asamblea General de Naciones Unidas.

Amalia Testa fue Rectora de la Universidad Nacional de Luján entre 2001 y 2005 (elección directa). Es Licenciada en Economía (1977) y Magíster en Demografía Social. Es profesora asociada en la UNLU desde 2001, dirigió y participó en proyectos de investigación, fue Directora Decana del Departamento de Ciencias Sociales de la UNLU de 1994 a 2001, Secretaría Académica del Departamento de Ciencias Sociales de 2005 al 2014 y actualmente es Vicedirectora Decana del Departamento de Ciencias Sociales desde 2014.

Ana María Pechén fue rectora de la Universidad Nacional del Comahue entre 2002 y 2006. Es Licenciada y Doctora en Bioquímica, fue profesora titular en la Facultad de

Ingeniería e investigadora del CONICET. Antes del cargo de rectora se desempeñó como Directora del Departamento de Química de la Universidad Nacional del Comahue y como Secretaria de Investigación en esa misma institución. Luego de terminar su mandato asumió como vicegobernadora en la Provincia de Neuquén.

Teresa Vega asumió como rectora interina de la Universidad Nacional del Comahue en 2006 en el medio de una crisis institucional y ante la imposibilidad de elegir un nuevo rector, por ser la consejera de mayor edad en ese momento. Es Licenciada en Historia (1977) y fue ayudante de cátedra, docente, jefa de departamento, investigadora, consejera superior y Decana de la Facultad de Turismo por tres períodos. En 2010 fue electa rectora con el 61,3% de los votos en las primeras elecciones directas en la UNCOMA. En 2014 se postuló nuevamente para el cargo, pero perdió en la instancia de ballottage.

María Victoria Gómez de Erice (nacida en 1941) fue electa rectora por la Asamblea Universitaria de la Universidad Nacional de Cuyo (elección indirecta) durante dos períodos (del 2002 al 2008). Es Profesora en Letras y Doctora en Semiótica. Fue Secretaria Académica del Rectorado, Directora organizadora de la Escuela Superior de Formación Docente (1991) y la primera Decana de la Facultad de Educación Especial y Elemental (actualmente Facultad de Educación) en 1995.

Stella Maris Pérez de Bianchi (nacida en 1946) fue rectora de la Universidad Nacional de Salta del 2004 al 2010 (elección directa). Estudió Ingeniería Agronómica en la Universidad Nacional de La Plata. Fue Decana de la Facultad de Ciencias Naturales de la UNSa y es docente investigadora Categoría II del Programa de Incentivos del Ministerio de Educación. En 2013 volvió a postularse como rectora, pero perdió contra la fórmula oficialista que obtuvo la reelección.



Carolina Scotto (nacida en 1958) fue rectora de la Universidad Nacional de Córdoba en dos períodos (2007-2013), electa por la Asamblea Universitaria (elección indirecta). Es Profesora de Historia (1982), Licenciada en Filosofía (1984) y Doctora en Filosofía (1998), Investigadora Independiente del CONICET y profesora titular en la Facultad de Filosofía y Humanidades de la UNC. Desempeñó diversos cargos de gestión en su Universidad: Consejera de la Escuela de Filosofía, Vicedirectora de la Escuela de Filosofía (1992-1995), Consejera Directiva (1994-1996), Secretaria de Investigación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Filosofía y Humanidades (1996-1999) y Decana de esa Facultad por dos períodos (1999-2005). Luego de ejercer el cargo de rectora fue electa Diputada Nacional aunque renunció a su cargo al año siguiente (2014).

María Eugenia Márquez (nacida en 1960) fue electa Rectora de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral por la Asamblea Universitaria (elección indirecta) en dos períodos consecutivos (2007 al 2015). Anteriormente había sido Decana de la Unidad Académica Caleta Olivia en dos períodos y Vicerrectora de la UNPA entre 2003 y 2007. Su formación de grado es Analista Universitario de Sistemas y su actividad docente la realizó en el área de sistemas informáticos.

Natividad Nassif (nacida en 1952) fue Rectora de la Universidad Nacional de Santiago del Estero entre 2009 y 2017 (elección directa), hasta que asumió el cargo de Ministra de Salud de su provincia. Fue Decana de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud (2004-2009), Consejera Directiva, Secretaria de Ciencia y Técnica, Secretaria Académica, entre otros cargos; integró el Comité Ejecutivo del CIN y fue presidenta de la Red de Rectores del Norte Grande. Es Licenciada en Sociología (1975), profesora adjunta de Metodología de la Investigación y docente investigadora categoría II.

Alicia Bardón (nacida en 1956) fue Rectora de la Universidad Nacional de Tucumán entre 2014 y 2018 (elección indirecta) y Vicerrectora entre 2010 y 2014. Es Licenciada y Doctora en Química por la misma universidad y fue auxiliar docente, jefe de trabajos prácticos, profesora adjunta y profesora asociada. Fue Decana de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia durante dos períodos consecutivos (2002-2006 y 2006-2010), Consejera Directiva, y actualmente es profesora titular de esa Facultad, Directora del Laboratorio de Investigaciones y Servicios Analíticos (LISA) e Investigadora Independiente del CONICET.

Sandra Torlucci (nacida en 1966) fue electa Rectora del entonces Instituto Universitario Nacional de las Artes en 2012 y reelecta en 2016 como Rectora de la Universidad Nacional de las Artes (elección indirecta). Anteriormente se había desempeñado como Decana del Departamento de Artes Dramáticas y como Consejera Departamental, como Secretaria Académica en la Universidad del Cine y ocupó otros cargos de dirección en la Universidad de Buenos Aires. De formación de grado es Profesora en Letras y es docente e investigadora en la UNA, la UBA y la Universidad del Cine especializándose en teoría del teatro y artes audiovisuales.

Delfina Veiravé (nacida en 1961) se recibió de Profesora en Ciencias de la Educación en 1983 y tiene una Especialización en Gestión de la Educación Superior. Fue ayudante, jefa de trabajos prácticos, profesora adjunta y profesora titular en la Universidad Nacional del Nordeste, becaria del CONICET y docente investigadora con Categoría II del Programa de Incentivos. Fue Secretaria Académica de la Facultad de Humanidades de la UNNE (1996-2002), Consejera Directiva, Directora del Departamento de Ciencias de la Educación (2002-2004), Decana de la Facultad de Humanidades por 8 años y Vicerrectora. Fue electa Rectora en 2014 con el 84% de los votos de la Asamblea (elección indirecta) y reelecta por

unanimidad en 2018 (única lista presentada). En abril de 2019 fue electa Vicepresidenta del CIN.

Gabriela Diker (nacida en 1965) fue electa Rectora de la Universidad Nacional de General Sarmiento en 2014 (elección indirecta) y reelecta en 2018 en las primeras elecciones directas de la universidad. Es Licenciada en Ciencias de la Educación y Doctora en Educación, docente e investigadora. Fue Coordinadora de Formación del Instituto de Desarrollo Humano, Consejera Superior y Secretaria Académica de la UNGS (2010-2014). Integró el Comité Ejecutivo del CIN entre 2015 y 2017. Se especializa en temas de género y milita activamente en el movimiento feminista.

Alicia Violeta Bohren (nacida en 1960) fue electa Rectora de la Universidad Nacional de Misiones en junio de 2018 con 80 de 120 votos ponderados (elección directa). Anteriormente, desempeñó el cargo de Decana de la Facultad de Ciencias Forestales de Eldorado (2014-2018) y fue Secretaria Académica de esa Facultad entre 1996 y 2006, fue consejera superior y consejera directiva. En su carrera docente fue ayudante, jefe de trabajos prácticos, profesora adjunta y profesora titular; es investigadora en temas relacionados con las ciencias forestales y de formación es Ingeniera Forestal.

Agustina Rodríguez Saá (nacida en 1979) fue electa Rectora por la Asamblea Universitaria de la Universidad Nacional de los Comechingones en las primeras elecciones de autoridades de dicha universidad (elección indirecta) en noviembre de 2018. Anteriormente había sido designada rectora organizadora de esa institución por el Ministerio de Educación en el año 2016. De profesión es abogada y Magíster en Derecho Administrativo, fue investigadora y directora de la Fundación de Investigación Social Argentino Latinoamericana (FISAL) y ejerció la docencia en la Universidad Austral.

## Anexo IV: Guion de entrevistas

Fecha de la entrevista:
Nombre y apellido del entrevistado:
Cargo:
Buenos días, en primer lugar le voy a formular algunas preguntas que se refieren a su trayectoria docente, académica y científica.
1- ¿Cuál es su formación de grado? ¿Cómo decidió estudiar esa carrera universitaria?
2- ¿Qué cargos docentes ha ocupado? ¿Cómo fue, en su experiencia, el ascenso en la carrera docente?
3- ¿Ha desarrollado actividades de investigación científica? ¿Cómo fue su avance en la carrera de investigadora?
4- Según su experiencia, ¿cree que mujeres y hombres avanzan al mismo ritmo en sus carreras científicas?
Ahora le voy a formular algunas preguntas sobre su trayectoria en la gestión universitaria.
5- ¿Cuáles fueron sus motivaciones para dedicarse a la gestión universitaria?
6- ¿Qué cargos de gestión ha ocupado y cómo fue su acceso a ellos?
7- ¿Cómo se gestó su postulación al cargo de rectora?
8- Teniendo en cuenta el acto en el cual resultó electa, ¿considera que fue conflictivo o consensuado? Si los hubo, ¿cuáles fueron los principales obstáculos (actores y argumentos en contra)?
9- Según su opinión, ¿por qué cree que la eligieron rectora?
10- ¿Qué características de su personalidad cree que influyeron en su elección?
11- ¿Cuál fue el mayor obstáculo o desafío que ha debido enfrentar en su actividad como rectora?
12- En el marco de su mandato como rectora, ¿considera que logró introducir temas en agenda que sus colegas hombres no hubieran considerado?
Ahora le voy a hacer algunas preguntas sobre su valoración respecto al rol de las mujeres en cargos de gestión universitaria.
13- Cuando se observa la nómina de rectores de las universidades, llama la atención que son pocas las mujeres en el cargo. Según su experiencia, ¿por qué cree que se da esta situación?
14- De acuerdo a su experiencia, ¿qué características suelen tener las mujeres que llegan a ocupar cargos jerárquicos en las universidades?
15- A la hora de elegir un rector, ¿qué factores son los más importantes?
16- ¿Cree que sería deseable la incorporación de cuotas para la conformación de listas de candidatos en las universidades? ¿Por qué?
17- En su universidad, ¿cuáles son los puestos más ocupados por mujeres dentro de la gestión (incluyendo cargos electivos y designados)? ¿Cuál es su valoración al respecto?
18- ¿Considera que pueden implementarse políticas de equidad de género en las universidades? ¿Puede mencionar alguna política o decisión puntual en la que haya buscado favorecer la equidad de género?
19- ¿Qué diferencias observa, si es que considera que existen, entre la forma de tomar decisiones de mujeres y hombres en la gestión universitaria?
Por último, le voy a consultar algunos datos personales.
20- ¿Cuántos años tiene?

21- ¿Cuál es su estado civil?
22- ¿Tiene hijos? ¿Qué edad tienen?
23- ¿Qué profesión tienen o tuvieron sus padres?
24- ¿Algún familiar suyo ha ejercido cargos en la gestión universitaria?
Muchas gracias por su tiempo.

Anexo V: Abreviaturas.

Universidades Nacionales	Abreviatura
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES	UBA
UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL	UNDEF
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ARTURO JAURETCHE	UNAJ
UNIVERSIDAD NACIONAL DE AVELLANEDA	UNDAV
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CATAMARCA	UNCA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHILECITO	UNDEC
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA	UNC
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	UNCUYO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS	UNER
UNIVERSIDAD NACIONAL DE FORMOSA	UNF
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN	UNSAM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO	UNGS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HURLINGHAM	UNAHUR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JOSÉ CLEMENTE PAZ	UNPAZ
UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY	UNJU
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA	UNLAM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA	UNLPAM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA AUSTRAL	UNPA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO	UNPSJB
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA	UNLP
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA RIOJA	UNLAR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANÚS	UNLU
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LAS ARTES	UNA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA	UNLZ
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOS COMECHINGONES	UNICO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN	UNLU
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	UNMDP
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES	UNAM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO	UNM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES	UNQ
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA	UNRAF
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO	UNRC
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO	UNRN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO	UNR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA	UNSA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO DE ARECO	UNSADA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN JUAN	UNSJ
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS	UNSL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO	UNSE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR	UNTFD
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO	UNTREF
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN	UNT
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA	UNVM
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MERCEDES	UNVIME
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTO URUGUAY	UNAU
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	UNICEN
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE	UNCOMA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	UNL
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE	UNNE
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	UNNOBA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL OESTE	UNO
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR	UNS
UNIVERSIDAD NACIONAL GUILLERMO BROWN	UNAB
UNIVERSIDAD NACIONAL RAUL SCALABRINI ORTIZ	UNSO
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CHACO AUSTRAL	UNCAUS
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	UNPE
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL	UTN
INSTITUTO UNIVERSITARIO NACIONAL DE LAS ARTES	IUNA

Organismos y otros	Abreviatura
Comisión Económica Para América Latina y el Caribe	CEPAL
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria	CONEAU
Consejo Federal de Decanos de Ingeniería de Argentina	CONFEDI
Consejo Interuniversitario Nacional	CIN
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas	CONICET
Frente de Izquierda y de los Trabajadores	FIT
Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transgénero	LGBT
Ministerio de Cultura y Educación	MCyE
Ministerio de Educación	ME
Real Academia Española	RAE
Secretaría de Políticas Universitarias	SPU
Sistema de Recursos Humanos de las Universidades Nacionales	RHUN
Science, Technology, Engineer, Math	STEM
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	UNESCO

## Bibliografía

### 1. Anuarios estadísticos

SPU (2000). Anuario 1998 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2004). Anuario 99-03 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

SPU (2005). Anuario 00-04 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

SPU (2006). Anuario 2005 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

SPU (2007). Anuario 2006 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

SPU (2008). Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2009). Anuario 2008 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2010). Anuario 2009 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2011a). Anuario 2010 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2011b). Anuario 2011 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2012). Anuario 2012 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2013). Anuario 2013 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2014). Anuario 2014 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2015). Anuario 2015 de Estadísticas Universitarias. Buenos Aires: Ministerio de Educación.



SPU (2017). Síntesis de Información. Estadísticas Universitarias 2016-2017. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

SPU (2018). Síntesis de Información. Estadísticas Universitarias 2017-2018. Buenos Aires: Ministerio de Educación.

## 2. Autores citados

Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, vol. 4, No 2, pp- 139-158.

Acker, Joan (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, vol. 21, No 5, pp. 565-569.

Ahlqvist, Sheana; London, Bonita; Rosenthal, Lisa (2013). Unstable Identity Compatibility: How Gender Rejection Sensitivity Undermines the Success of Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Fields. *Psychological Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 1644-1652

Alcántara Sáez, Manuel (2017). La carrera política y el capital político. *Convergencia* vol.24 no.73. pp. 187-204.

Atairo, Daniela y Camou, Antonio (2014). La democracia en el gobierno universitario. Cambios estatutarios en universidades nacionales argentinas (1989-2013). *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, año 1, No 1, pp. 75-92.

Bareiro, Line; López, Oscar; Soto, Clyde; Soto, Lilian (2004). Sistemas electorales y representación femenina en América Latina. *Unidad Mujer y Desarrollo*, CEPAL, Santiago de Chile.

Becher, Tony (1993). Las disciplinas y la identidad de los académicos. *Pensamiento Universitario*, año 1, No 1, pp. 56-77.

Bertaux, Daniel (1989). Los relatos de vida en el análisis social. *Historia y Fuente Oral*, núm. 1, Barcelona, pp. 87-96.

Buchbinder, Pablo (2010). *Historia de las Universidades Argentinas*. Buenos Aires: Sudamericana.

CEPAL (2013). *Mujeres en la Economía Digital. Superar el umbral de la desigualdad*. XII Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.

Childs, Sarah y Krook, Mona Lena (2008). Theorizing Women's Political Representation: Debates and Innovations in Empirical Research. *Femina Política*, 2, pp. 20-29.

Clark, Burton R. (1991). Educación Superior: Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen. México.

Claverie, Julieta (2013). La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión. *Gestión y Gerencia*, vol. 7, No 1, pp. 4-27.

CONEAU (2015). CONEAU, Calidad en Educación Superior. Documentos institucionales. Buenos Aires.

Cotter, David; Hermsen, Joan; Ovadia, Seth; Y Vanneman, Reeve (2001). The Glass Ceiling Effect. *Revista Social Forces*, vol. 80, núm. 2, pp. 655-682.

Cuadrado, Isabel y Morales, J. Francisco (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, núm. 2, pp. 183-202.

Cuadrado, Isabel; Navas, Marisol; Molero, Fernando; Ferrer, Emilio; Morales, J. Francisco (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 12, pp. 3083-3113.

Curti, Celina (2002). Los géneros en la educación superior en la República Argentina. Análisis Estadístico. UNESCO y Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina.

Dahlerup, Drude (2005). The Theory of a 'Critical Mass' Revisited. Ponencia preparada para el Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington D.C, Septiembre 1-4, 2005.

Diekman, Amanda B.; Brown Elizabeth R.; Johnston, Amanda M.; Clark, Emily K. (2010). Seeking Congruity Between Goals and Roles: A New Look at Why Women Opt Out of Science, Technology, Engineering, and Mathematics Careers. *Psychological Science*, Vol. 21, No. 8, pp. 1051-1057

Díez Gutiérrez, Enrique Javier; Terrón Bañuelos, Eloina; Anguita Martínez, Rocío. Percepción de las mujeres sobre el "techo de cristal" en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 23, núm. 1, 2009, pp. 27-40.

Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.

Estébanez, María Elina (2011). Estudio comparativo iberoamericano sobre la participación de la mujer en las actividades de investigación y desarrollo. Los casos de Argentina, Brasil, Costa Rica, España, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Documento de Trabajo N°: 42. Centro Redes.

Fernández Lamarra, Norberto; Pérez Centeno, Cristian; Marquina, Mónica; Aiello, Martín (2018). La Educación Superior Universitaria Argentina. Situación actual en el contexto regional. Sáenz Peña: Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Gaete-Quezada, Ricardo (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. IV, núm. 17, pp. 3-20.

Giordano Lerena, Roberto y Páez Pino, Adriana Cecilia (compiladores) (2019). *Matilda y las mujeres en ingeniería en América Latina*. Universidad FASTA Ediciones.

Guil Bozal, Ana (2008). Mujeres y ciencia: techos de cristal. *EccoS Revista Científica*, vol. 10, núm. 1, pp. 213-232.

Hazelkorn, Ellen (2018). Gender and Higher Education: Increasing Exposure of Harassment and Pay Gaps. *International Higher Education*, vol. 94, pp. 7-8.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México DF.

Husu, Liisa (2014). Gate-keeping, gender equality and scientific excellence. *Gender and Excellence in the Making*, European Commission, pp. 69-76.

Hymowitz, C. y Schellhardt, T.D. (1986). The glass-ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.

Jackson, Jerlando F. L. y O'Callaghan, Elizabeth M. (2009). What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research. *Research in Higher Education*, Vol. 50, No. 5, pp. 460-482

Jade Xu, Yonghong (2008). Gender Disparity in STEM Disciplines: A Study of Faculty Attrition and Turnover Intentions. *Research in Higher Education*, Vol. 49, No. 7, pp. 607-624.

Joignant, Alfredo (2012). Habitus, campo y capital. Elementos para una teoría general del capital político. *Revista mexicana de sociología*, vol.74 no.4, pp. 587-618.

Levín, Silvia; Blando, Oscar; Ingaramo, María Alejandra; Pignatta, María Angélica; Sosa, Ruth; Venticinque, Valeria (2014). *Políticas Públicas, Género y Derechos Humanos en América Latina*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn).

Maldonado-Maldonado, Alma y Acosta, Felicitas (2018). An Agenda in Motion: Women's Issues in Latin American Higher Education. *International Higher Education*, vol. 94, pp. 2-4.

Marradi, Alberto; Archenti, Nélica; Piovani, Juan Ignacio (2007). Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires: Emecé.

Martínez, María Antonia y Garrido, Antonio (2013). Representación descriptiva y sustantiva: la doble brecha de género en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 75, núm. 3, pp. 407-438.

Marx, Jutta; Borner, Jutta; Caminotti, Mariana (2007). Las Legisladoras. Cupos de género y política en Argentina y Brasil. Buenos Aires: Siglo XXI Editora Iberoamericana.

Michie, Jonathan (2014). *Reader's Guide to the Social Sciences*. Routledge, p. 1765.

Morrison, A; White, R; Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations?* Addison-Wesley (Reading, Mass.).

Obeide, S F. (2006). *La Gestión Universitaria*, Universidad Nacional de Córdoba.

O'Connor, Pat (2014). *Management and gender in higher education*. Manchester University Press.

Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Documento G.E. CLACSO. Vol. 4, Buenos Aires, Argentina.

Palermo, Alicia Itatí (1998). La participación de las mujeres en la universidad. *La Aljaba*, Segunda Época, vol. III, pp. 94-110.

Parmiggiani, Gustavo; Oloriz, Mario (2007). La elección directa de autoridades unipersonales en las universidades nacionales argentinas: ¿modifica la participación proporcional de cada claustro? VII Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata.

Pérez Rasetti, Carlos (2002). La elección de Rector en las universidades nacionales. Documentos de Trabajo N° 90. Área de Estudios de Educación Superior. Universidad de Belgrano.

RAE (2005). "Género" en *Diccionario Prehispánico de Dudas*. Disponible en: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=Tr5x8MFOuD6DVTIDBg>

Ramos, Amparo; Barberá, Ester y Sarrió, Maite (2003). Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, vol. 34, no. 2, pp. 267-278.

Rico, María Nieves y Trucco, Daniela (2014). Adolescentes. Derecho a la educación y al bienestar futuro. Serie Políticas Sociales N° 190, CEPAL, Santiago de Chile.

Riegle-Crumb, Catherine; King, Barbara; Grodsky, Eric; Muller, Chandra (2012). The More Things Change, the More They Stay the Same? Prior Achievement Fails to Explain Gender Inequality in Entry Into STEM College Majors Over Time. *American Educational Research Journal*, Vol. 49, No. 6, pp. 1048-1073.

Rodríguez Gustá, Ana Laura (2002). Complejidad burocrática y logros gerenciales de las mujeres. El caso del sector público en Uruguay en Sonia Ospina y Michael Penfold (editores), *Gerenciando las relaciones intergubernamentales. Experiencias en América Latina*. Caracas: Nueva Sociedad, pp. 195 – 234.

Rodríguez Gustá, Ana Laura (2019). *Gender Equality in the Public Administration in Latin America*. UNDP.

Rojo, Patricia y Jordán, Violeta (comp.) (2018). *Los enfoques de género en las universidades*. Asociación de Universidades Grupo Montevideo – Universidad Nacional de Rosario.

Sánchez Moreno, Marita y López Yáñez, Julián (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Española de Pedagogía*, Vol. 66, No. 240, pp. 345-364.

Scott, Joan W. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, Vol. 91, No. 5, pp. 1053-1075.

Tomás Folch, Marina y Guillamón Ramos, Cristina (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, pp. 253-275.

Wright, Eric Olin; Baxter, Janeen; Birkelund Gunn Elisabeth (1995). The Gender Gap in Workplace Authority: A Cross-National Study. *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 3, pp. 407-435.

Young, Paula (2004). Leadership and gender in higher education: a case study, *Journal of Further and Higher Education*, 28:1, pp. 95-106.

### 3. Legislación y normativa citada

Acuerdo Plenario del CIN N°1076/19: Adhesión a la Ley Micaela

Decreto 6.403 de 1955: Organización de las Universidades Nacionales.

Ley 13.229: Creación de la Universidad Obrera Nacional.

Ley 20.654: Ley orgánica de las universidades nacionales.

Ley 21.276: Normas para las universidades nacionales.

Ley 24.521: Ley de Educación Superior.

Ley 27.412: Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política en Argentina.

Ley 27.499: Ley Micaela de capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado.

Resolución CSPyGE N° 044/2018: Reglamento Electoral de la UNRN

Resolución MCyE N° 1366/1998: Estatuto de la UNL

Resolución ME N° 779/2010: Estatuto de la UNNE

Resolución ME N° 480/2013: Estatuto de la UNL

Resolución ME N° 134/2018: Estatuto de la UNRN

Ordenanza del Consejo Superior de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires N° 3997/2012: Estatuto de la UNICEN

Ordenanza del Consejo Superior de la Universidad Nacional del Comahue N° 470/2009: Estatuto de la UNCOMA

#### 4. Páginas web de universidades consultadas

Universidad de Buenos Aires: <http://www.uba.ar/>

Universidad de la Defensa Nacional: <https://www.undef.edu.ar/>

Universidad Nacional Arturo Jauretche: <https://www.unaj.edu.ar/>

Universidad Nacional de Avellaneda: <http://www.undav.edu.ar/>

Universidad Nacional de Catamarca: <http://www.unca.edu.ar/>

Universidad Nacional de Chilecito: <https://www.undec.edu.ar/>

Universidad Nacional de Córdoba: <https://www.unc.edu.ar/>

Universidad Nacional de Cuyo: <http://www.uncuyo.edu.ar/>

Universidad Nacional de Entre Ríos: <https://www.uner.edu.ar/>

Universidad Nacional de Formosa: <http://www.unf.edu.ar/>

Universidad Nacional de General Sarmiento: <https://www.ungs.edu.ar/>

Universidad Nacional de Hurlingham: <http://www.unahur.edu.ar/>

Universidad Nacional de José C. Paz: <https://www.unpaz.edu.ar/>

Universidad Nacional de Jujuy: <http://www.unju.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Matanza: <https://www.unlam.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Pampa: <http://www.unlpam.edu.ar/>

Universidad Nacional de la Patagonia Austral: <http://www.unpa.edu.ar/>

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco: <http://www.unp.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Plata: <https://unlp.edu.ar/>

Universidad Nacional de La Rioja: <https://www.unlar.edu.ar/>

Universidad Nacional de Lanús: <http://www.unla.edu.ar/>

Universidad Nacional de las Artes: <https://una.edu.ar>

Universidad Nacional de Lomas de Zamora: <https://www.unlz.edu.ar/>

Universidad Nacional de Los Comechingones: <http://www.unlc.edu.ar/>

Universidad Nacional de Luján: <http://www.unlu.edu.ar/>

Universidad Nacional de Mar del Plata: <http://www.mdp.edu.ar/>

Universidad Nacional de Misiones: <https://www.unam.edu.ar/>

Universidad Nacional de Moreno: <http://www.unm.edu.ar/>

Universidad Nacional de Quilmes: <http://www.unq.edu.ar>

Universidad Nacional de Rafaela: <http://unraf.edu.ar>

Universidad Nacional de Río Cuarto: <https://www.unrc.edu.ar>

Universidad Nacional de Río Negro: <https://www.unrn.edu.ar>

Universidad Nacional de Rosario: <https://www.unr.edu.ar>

Universidad Nacional de Salta: <http://www.unsa.edu.ar/web/index.php>

Universidad Nacional de San Antonio de Areco: <https://www.unsada.edu.ar>

Universidad Nacional de San Juan: <http://www.unsj.edu.ar/>

Universidad Nacional de San Luis: <http://www.noticias.unsl.edu.ar/>

Universidad Nacional de Santiago del Estero: <https://www.unse.edu.ar>

Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur: <http://www.untdf.edu.ar>

Universidad Nacional de Tres de Febrero: <http://www.untref.edu.ar/>

Universidad Nacional de Tucumán: <https://www.unt.edu.ar>

Universidad Nacional de Villa María: <https://www.unvm.edu.ar>

Universidad Nacional de Villa Mercedes: <https://www.unvime.edu.ar>

Universidad Nacional del Alto Uruguay: <https://www.unau.edu.ar>

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires: <https://www.unicen.edu.ar>

Universidad Nacional del Comahue: <https://uncoma.edu.ar>

Universidad Nacional del Litoral: <https://www.unl.edu.ar/>

Universidad Nacional del Nordeste: <http://www.unne.edu.ar/index.php?lang=es>

Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires: <https://www.unnoba.edu.ar/>

Universidad Nacional del Oeste: <http://www.uno.edu.ar>

Universidad Nacional del Sur: <https://www.uns.edu.ar/>

Universidad Nacional Guillermo Brown: <https://www.unab.edu.ar/>

Universidad Nacional del Chaco Austral: <https://uncaus.edu.ar/>

Universidad Pedagógica Nacional: <https://unipe.edu.ar>

Universidad Tecnológica Nacional: <https://www.utn.edu.ar>

## 5. Otras consultas online

Comunica Agencia de Noticias. Juan José Castelucci: “No creo que Olavarria se esté haciendo cargo de su historia”. Consulta realizada el 3 de septiembre de 2019. Disponible en: <http://agenciacomunica.soc.unicen.edu.ar/index.php/comunica/entrevistas/539-juan-jose-castelucci-no-creo-que-olavarria-se-este-haciendo-cargo-de-su-historia>

Consejo Interuniversitario Nacional: <https://www.cin.edu.ar>



Diario Democracia (2007). Asume hoy Guillermo Tamarit como primer rector electo en la historia de la UNNOBA. Consulta realizada el 1 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.diariodemocracia.com/locales/junin/4533-locales/>

Diario La Ventana (2012). El hombre detrás del rector. Consulta realizada el 3 de septiembre de 2019. Disponible en: <http://www.diariolaventana.com/articulo.php?id=4263>

Diker, Gabriela (2019). Palabras pronunciadas por la Rectora en el 81° Plenario del CIN publicadas en la sección de noticias de la web de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Consulta realizada el 22 de agosto de 2019. Disponible en: <https://www.ungs.edu.ar/new/integrantes-de-las-universidades-nacionales-recibiran-capacitacion-obligatoria-en-genero>

El Territorio (2016). Ibáñez, nuevo rector de Unau. Consulta realizada el 2 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.elterritorio.com.ar/ibanez-nuevo-rector-de-unau-0299025584206419-et>

La Nación (2006). Eligen en Córdoba la primera rectora de la universidad. Consulta realizada el 2 de octubre de 2018. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/cultura/eligen-en-cordoba-la-primer-rectora-de-la-universidad-nid868393>

La Nación (2006). Sólo 8 universidades tienen rectoras. Consulta realizada el 23 de julio de 2019. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/cultura/solo-8-universidades-tienen-rectoras-nid871510>

LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/>

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (2019). 45 universidades tendrán protocolos contra la violencia de género. Consulta realizada el 28 de agosto de 2019. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/45-universidades-tendran-protocolos-contra-la-violencia-de-genero>

UADER (2019). Avances en la intervención contra la violencia de género. Consulta realizada el 27 de agosto de 2019. Disponible en: <http://uader.edu.ar/avances-en-la-intervencion-contra-la-violencia-de-genero/>

Unidiversidad. Noticias UNCUIYO (2019). La UNCUIYO aprobó la paridad de género en los cargos electivos. Consulta realizada el 27 de agosto de 2019. Disponible en: <http://www.unidiversidad.com.ar/la-uncuiyo-aprobo-la-paridad-de-genero-en-los-cargos-electivos26>

Universidades Hoy (2015). Ernesto Villanueva: “Hay que seguir apostando en lograr una movilidad social ascendente a través de la educación”. Consulta realizada el 3 de septiembre

de 2019. Disponible en:  
[http://universidadeshoy.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=62712&ID\\_Seccion=127](http://universidadeshoy.com.ar/despachos.asp?cod_des=62712&ID_Seccion=127)

Universia Argentina (2007). Nuevas Autoridades de la UNPA. Consulta realizada el 1 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://noticias.universia.com.ar/en-portada/noticia/2007/10/26/365802/nuevas-autoridades-unpa.html>