

## EL ACCESO DE LAS MUJERES AL CARGO DE RECTORA EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES ARGENTINAS: FACTORES HABILITANTES Y OBSTACULIZANTES

*Women access to the position of rector in argentine national universities: habilitating and hindering factors*

**Magdalena Del Rosal**, Investigadora independiente, Argentina.  
delrosalmagdalena@gmail.com

Del Rosal, M. (2021). El acceso de las mujeres al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas: factores habilitantes y obstaculizantes. *RAES*, 13(23), pp. 220-237.

### Resumen

Las mujeres superan el 50% de la matrícula universitaria en Argentina desde hace más de 3 décadas y son mayoría en la población docente. No obstante, tienen los cargos de menor jerarquía docente y están ampliamente subrepresentadas en los cargos de gestión universitaria; situación que a la vez está atravesada por una marcada segregación horizontal en la ciencia. Los estatutos universitarios solo recientemente han comenzado a visibilizar a las mujeres en el cargo de “rectora”. Las mujeres que buscan llegar al 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 pueden frenar o facilitar su acceso al máximo cargo. Estos factores pueden ser estructurales, culturales o individuales. Los elementos 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.

**Palabras Clave:** gestión universitaria / rectora / educación superior / género / universidades nacionales / barreras de género / mujeres en posiciones de jerarquía.

### Abstract

Women represent more than 50% of Argentine university enrolment since more than three decades ago, as well as they are the majority in teacher staff. Nonetheless, they occupy the least hierarchical positions in the teaching structure and are widely underrepresented in university management; this is also affected by a clear horizontal segregation in science. University Statutes only recently have started to make visible “women rectors” in their regulations. Women aiming to become Rectors in Argentine National Universities circulate through three arenas of dispute: organizational, academic-scientific and political. In each arena they face barriers and habilitating factors that can hinder or facilitate their access to the highest position. These factors can be structural, cultural or individual. Impeding elements 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 an outstanding academic 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.

**Key words:** university management / women rectors / higher education / gender / national universities / gender barriers / women in hierarchical positions.

## Introducción

El sistema universitario argentino es predominantemente masculino en sus altas jerarquías, lo que se contrapone con la proporción mayoritaria de estudiantes y docentes mujeres. De acuerdo a la Síntesis de Información de Estadísticas Universitarias 2019-2020 (Secretaría de Políticas Universitarias [SPU], 2021), el 58,7% de la población estudiantil, el 50,5% de los docentes universitarios y el 11% de las máximas autoridades -en instituciones de gestión estatal- eran mujeres en 2020.

Estos datos se encuentran en línea con la situación general de América Latina. Según datos de UNESCO (2020), el 18% de las universidades públicas en la región tiene mujeres rectoras; mientras que el 55% de la matrícula y el 46% de los cargos docentes corresponden a mujeres -principalmente en los escalafones menores-

El objetivo principal de la investigación que dio origen a este artículo<sup>1</sup> fue identificar y clasificar los elementos que han facilitado y dificultado el acceso al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas. Estos factores, identificados como estructurales, culturales e individuales, interactúan, además, en una estructura de arenas (O'Donnell y Oszlak, 1976, p. 8) por las cuales las rectoras deben circular, articular relaciones de poder y negociación, sortear dificultades y desplegar diversas habilidades para poder ser electas: la arena organizacional, la arena académico-científica y la arena política.

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. También intervienen aspectos informales como las conductas esperadas de los distintos actores (símbolos y estereotipos) y procedimientos implícitos.

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 (el rector debe ser un profesor electo por concurso) y desde un plano simbólico. Esta arena se encuentra también atravesada por la elección de la carrera universitaria, 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)-.

La arena política se relaciona con las reglas formales (sistema electoral y existencia de cupos femeninos) e informales (acumulación de recursos políticos) que intervienen en la elección de autoridades en las universidades nacionales.

Se trabajó bajo el supuesto de que el éxito en las tres arenas es necesario para alcanzar el cargo de mayor jerarquía y, aunque 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.

El propósito de este artículo es presentar los principales resultados obtenidos, así como dejar abiertas posibles líneas de trabajo en un tema poco investigado. Para ello, a continuación, se sintetizan los principales fundamentos teóricos que dieron sustento al trabajo; posteriormente se especifica el abordaje metodológico utilizado, principalmente a partir de análisis de información proveniente de tres tipos de fuentes: estadísticas, documentos y entrevistas. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y discusiones del estudio, mostrando algunas limitaciones que deberían superarse en futuras investigaciones.

## El acceso de las mujeres a cargos de jerarquía: antecedentes

Los estudios sobre el acceso de las mujeres a cargos de jerarquía en distintos tipos de organizaciones son vastos y, según el marco teórico en el que se apoyen, brindan mayor preponderancia a factores estructurales o culturales. Asimismo, si bien en los últimos años ha habido un creciente interés por el estudio de las mujeres

<sup>1</sup> La investigación se realizó en el marco de la Tesis de Maestría de la autora, con dirección de la Dra. Mónica Marquina (Del Rosal, 2020).

en la jerarquía universitaria, no abundan análisis sobre las causas de las desigualdades, ni sobre los factores que posibilitarían la des-generización de las barreras que enfrentan las mujeres.

El análisis sobre condicionantes de acceso a cargos de jerarquía en las mujeres requiere considerar a las universidades como organizaciones complejas, en donde confluyen y se superponen planos organizacionales, científicos y políticos (Clark, 1991; Obeide, 2006; Claverie, 2013; Atairo y Camou, 2014). Es por ello que, para avanzar en el propósito de este trabajo, asumimos que, en la universidad como organización compleja, las mujeres circulan al menos por tres arenas para acceder al cargo de Rectora.

### **Arena organizacional**

Algunos autores sostienen 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. En este sentido, 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 favorece la elección de hombres debido a que éstos, en la cúspide, suelen seleccionar candidatos con sus mismas características (Kanter, según reseñas de Michie [2000/2013, pp. 1764-1765]).

Similarmente, un estudio publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre la administración pública en América Latina 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).

Desde la teoría de Acker (1990), la Universidad podría ser entendida como una *organización generizada*, donde el género es constitutivo de las relaciones sociales y estructuras que definen a esa institución. Los procesos organizacionales y los puestos de trabajo (como el cargo de rector/a) se muestran neutrales y separados de los cuerpos (sujetos) que los ocupan, velando y reproduciendo las relaciones de género dominantes. Desde esta perspectiva, las reglas formales reproducen las desigualdades de género porque son construcciones culturales que asocian la jerarquía a lo masculino. Siguiendo esta línea, O'Connor (2014) toma la teoría de Acker para estudiar 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.

Por su parte, Ramos et al. (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.

En el marco de lo simbólico también resulta relevante ponderar los estilos de liderazgo. Diversos estudios han concluido que las mujeres adoptan mayormente estilos de liderazgo democráticos, orientados a las relaciones y transformacionales, mientras que los hombres suelen asociarse a estilos más autocráticos y de índole transaccional (Cuadrado et al., 2012).

### **Arena académico-científica**

Las desigualdades entre hombres y mujeres en la ciencia 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 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [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. Si bien el patrón de preferencias femeninas fue cambiando en las últimas décadas (Estébanez, 2011), la baja proporción de docentes-investigadoras en STEM se puede explicar por una cultura académica que otorga a las mujeres menos oportunidades, apoyo restringido y liderazgo inequitativo (Jade Xu, 2008).

Respecto a la segregación vertical, un seguimiento de trayectorias laborales de investigadores del CONICET durante 9 años 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, p. 12).

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. 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. También resulta un obstáculo para las mujeres la exigencia de una producción científica ininterrumpida, que prevalece en los sistemas de evaluación, promoción y financiamiento.

Además, se observan aspectos internos de las organizaciones científicas que actúan como barreras para el acceso y promoción de las mujeres. Se destaca 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* colectivos o individuales son identificados como hombres de mediana edad en posiciones de poder quienes pueden facilitar el avance de grupos con similares intereses a los propios y excluir otros grupos (Husu, 2004; CEPAL, 2013).

Centrándonos específicamente en el estudio de las desigualdades de género en las universidades, se pueden caracterizar tres principales áreas de preocupación en los debates actuales respecto a educación superior y género en América Latina: 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 (Maldonado-Maldonado y Acosta, 2018).

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 (Gaete-Quezada, 2015; Tomás Folch y Guillamón Ramos, 2009; Diez Gutiérrez et al., 2009).

## Arena 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 las mujeres que ocupan cargos institucionales podrían contribuir a erosionar

los prejuicios vigentes y estimular a otras mujeres a seguirlas (Childs y Krook, 2008; Marx et al., 2007; Bareiro et al., 2004).

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) y, 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). Estos aspectos también deben ser tenidos en cuenta para el análisis de las mujeres a puestos de jerarquía.

A continuación se detallan algunos obstáculos para la participación de las mujeres en la política en América Latina (Bareiro et al., 2004) que podemos encontrar también en el sistema universitario: el carácter de “recién llegadas” de las mujeres en el ámbito público; 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; estructuras verticales y centralizadas donde se evidencia una resistencia a la pérdida de espacios y de poder por parte de los hombres.

### **Aspectos metodológicos**

A fin de identificar y clasificar los elementos que dificultan y favorecen el acceso de las mujeres al máximo cargo en las universidades nacionales, se llevó adelante una estrategia cuali-cuantitativa construida en base a tres objetivos secundarios: 1) reconstruir la participación de las mujeres en el sistema universitario argentino; 2) revisar los estatutos de las universidades nacionales; y 3) reconstruir las trayectorias personales, académicas y laborales de un grupo de rectoras seleccionadas. Los datos cuantitativos nos permitieron contextualizar la situación de la participación femenina en el sistema e identificar posibles barreras y, de las entrevistas con las rectoras, surgieron mecanismos habilitantes y experiencias personales sobre los obstáculos atravesados.

En primer lugar, se analizó la participación de las mujeres en el sistema universitario como estudiantes, como docentes y como autoridades a partir de datos cuantitativos secundarios. Las fuentes consultadas fueron los Anuarios de Estadísticas Universitarias publicados entre 1998 y 2015 por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, las Síntesis de Estadísticas Universitarias publicadas desde 2017 y el Sistema de consulta de estadísticas universitarias desde 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).

También 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 y en los decanatos. La forma de clasificar por género fue de acuerdo al nombre de pila de las personas involucradas.

En segundo lugar, se hizo un análisis de los estatutos de las 57 universidades nacionales a fin de corroborar la existencia de mecanismos de discriminación positiva, como los cupos o la paridad de género en listas de candidatos. Se analizaron las reglas formales que determinan el acceso al cargo de Rector/a y la descripción que se hace del cargo y de sus funciones para identificar barreras estructurales y culturales según la bibliografía revisada.

Finalmente, la reconstrucción de las trayectorias de las rectoras permitió 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. En este sentido, el trabajo no pretende generalizar los hallazgos al universo de mujeres que intentaron llegar a estos cargos.

De las 16 mujeres que accedieron a ese cargo hasta la actualidad, se entrevistaron 5 rectoras y exrectoras de universidades nacionales con mandatos entre 2007 hasta la actualidad, con pertenencia a instituciones de las regiones Metropolitana, Centro, Norte y Noreste. Las entrevistas tuvieron lugar en 2019 y duraron entre 45 y 80 minutos; 4 fueron presenciales y una telefónica. Fueron entrevistas en profundidad de tipo semi estructuradas, con 25 preguntas abiertas a modo de guía y preguntas espontáneas de profundización. 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 3 módulos temáticos: 1) trayectoria docente, académica y científica; 2) trayectoria en gestión universitaria; 3) opiniones respecto al rol de la mujer en la gestión universitaria. También se consultaron datos personales.

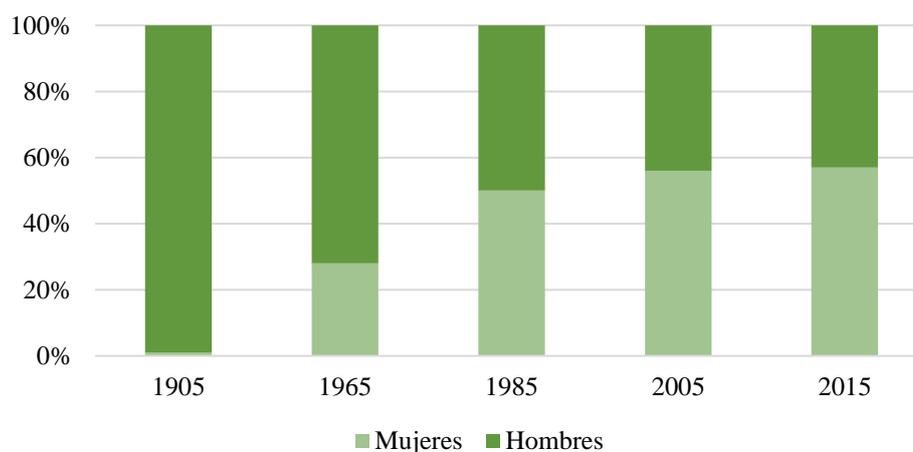
Asimismo, si bien la investigación no se propuso comparar la trayectoria de mujeres y hombres, se realizaron dos entrevistas a exrectores universitarios (con mandatos entre 2001 y 2014) a los fines de identificar posibles diferencias en los elementos habilitantes para el acceso al máximo cargo. Las entrevistas tuvieron las mismas características que se describieron más arriba.

## Principales resultados

### Análisis cuantitativo: la presencia de mujeres en cargos docentes y de gestión

El período que comienza con la creación de la primera universidad en Argentina (1613) hasta principios del siglo XX se caracteriza por la ausencia de mujeres en la educación superior, con algunas excepciones de mujeres “pioneras”; la matrícula femenina fue aumentando gradualmente hasta los años 60, concentrándose los estudios en las carreras consideradas típicamente femeninas como ciencias de la educación, letras y ramas menores de las ciencias de la salud. Ese proceso continuó con un fuerte aumento de la matrícula femenina, llegando al 50% para mediados de los años 80 (Palermo, 1998). Desde entonces, el porcentaje de alumnas mujeres ha sido mayor al de hombres, con una constante tendencia en aumento. En 2020 las mujeres representaban el 58,6% de los estudiantes universitarios del país (SPU, 2021).

**Gráfico 1: Evolución de la matrícula universitaria por género**

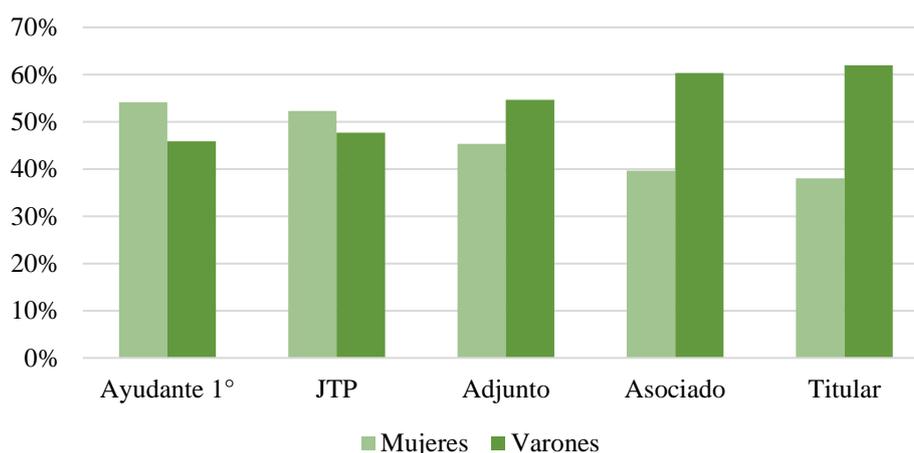


Elaboración propia en base a datos de Palermo (1998) y SPU (1998-2016)

Con respecto a las ramas de estudio, si bien las mujeres han diversificado su inserción universitaria, siguen observándose amplias diferencias entre las disciplinas más y menos elegidas. De acuerdo con datos del año 2017 descargados del Sistema de Consulta de Estadísticas Universitarias, hay más alumnas mujeres en todas las ramas de estudio menos en las Ciencias Aplicadas (donde representan el 34%). En las Ciencias de la Salud y en las Ciencias Humanas las mujeres superan el 70% de los alumnos inscriptos; en las Ciencias Básicas superan el 60% y en las Ciencias Sociales rondan el 58%. Se observa 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.

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). El siguiente cuadro refleja datos de todo el sistema nacional en su conjunto, lo que podría variar según la disciplina o Facultad de que se trate. Los datos corresponden al año 2012, fecha más reciente con información de docentes discriminados por género según las diferentes publicaciones de la SPU.

**Gráfico 2: 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.

Con respecto a las autoridades universitarias, en el año 2020 las mujeres tenían el 42,8% de los cargos de autoridades superiores en las universidades nacionales, pero solo el 11% de los rectorados estaban a cargo de mujeres (SPU, 2021). Así, 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.

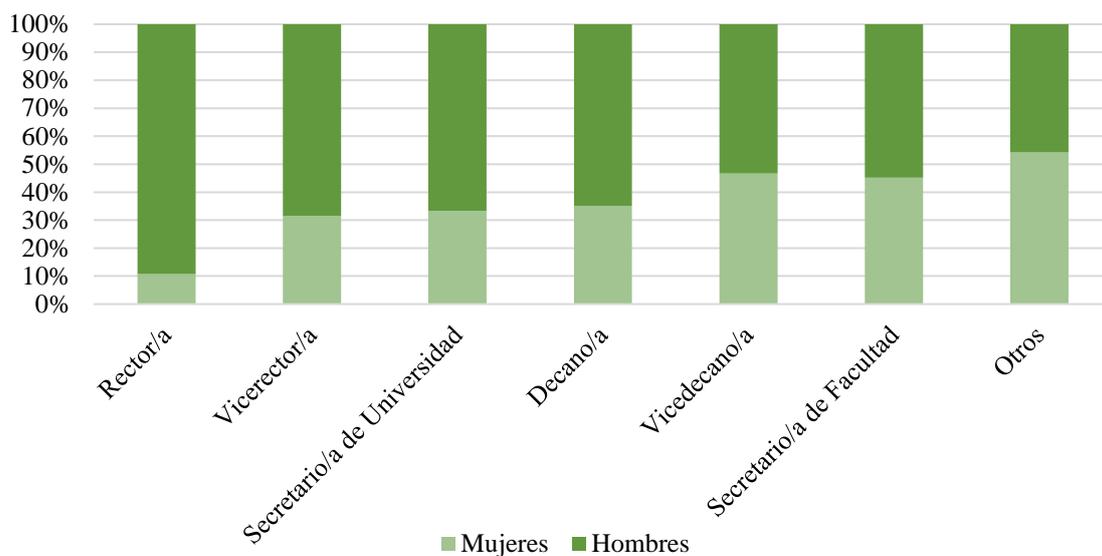
A nivel de las facultades, el 35% de los decanatos estaban liderados por mujeres en 2020. En el caso particular de los Decanatos, a lo largo de nuestra investigación observamos una marcada segregación horizontal: en las ingenierías, agronomía y derecho la proporción de mujeres decanas era muy baja o nula, mientras que en las áreas relacionadas con la salud había una amplia mayoría femenina.

Considerando los cargos designados al interior de las universidades (Secretarías, Direcciones, Áreas), se observó que los hombres predominaban ampliamente en los espacios ejecutivos (Secretaría General, Jurídica/Legal e Infraestructura/Planificación) mientras que mujeres participaban en similar proporción a hombres en ámbitos académicos y de atención a docentes y alumnos (Académica, Estudiantil, Bienestar universitario, Relaciones institucionales y Relaciones internacionales). Esto puede vincularse con los hallazgos

de O'Connor (2014) en universidades irlandesas y estadounidenses, que ubica a las mujeres en tareas de atención, cuidado y administración.

Siguiendo a Kanter (Michie, 2000/2013), la estructura y el tipo de trabajo que ocupan las mujeres es lo que las privaría de acceder a las posiciones de autoridad ya que no les permitiría 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.

**Gráfico 3: Cargos de gestión según género (2020)**



Elaboración propia a partir de la Síntesis de Información (SPU, 2021).

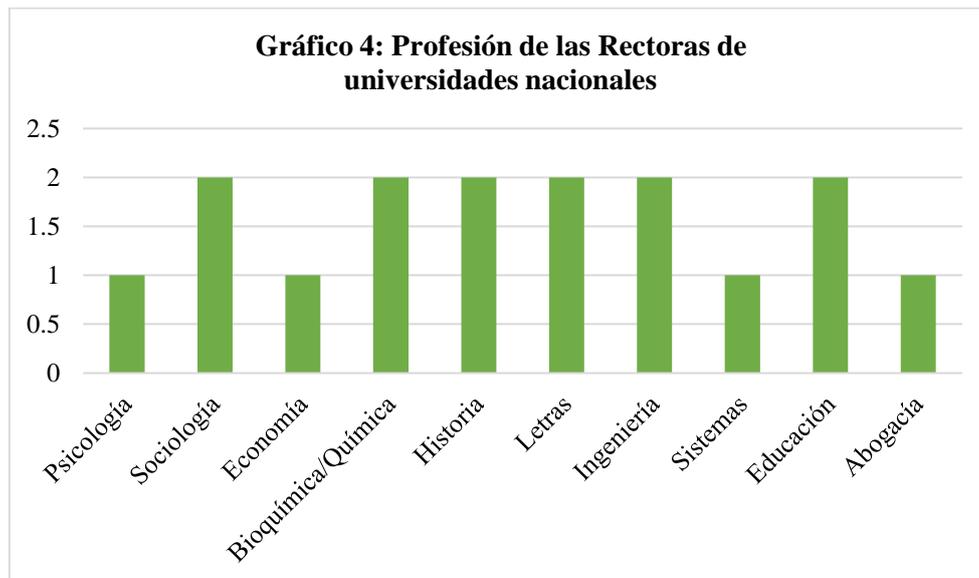
Respecto al máximo cargo de gestión, en más de 400 años de historia de educación superior en Argentina solo hubo 16 rectoras electas en universidades nacionales hasta el año 2020, proceso que comenzó en 1995 y tuvo en el año 2014 el máximo número de mujeres ejerciendo ese cargo en simultáneo (8). Hasta el año 2001 las mujeres rectoras oscilaron entre 1 y 2, entre 2002 y 2009 oscilaron entre 4 y 5, y entre 2010 y 2020 el promedio de mujeres rectoras en simultáneo fue de 6.

Hallamos que 11 rectoras fueron electas en universidades medianas (69%), 3 surgieron de universidades grandes (19%) y 2 de universidades chicas (12%)<sup>2</sup>. Dado que el sistema estatal se compone en 2020 de un 50,7% de universidades medianas, 37,3% son pequeñas y 12% son grandes (SPU, 2021), lo anterior nos indicó, de modo no concluyente, que en las universidades chicas podría haber más dificultades para generar condiciones adecuadas para la elección de una rectora y podría respaldar que las universidades tradicionales se han mostrado más permeables a la transformación de sus formas de gobierno (Fernández Lamarra et al., 2018, pp. 70-71).

También se analizó la rama de estudios de la cual provenían los 53 Rectores o Rectoras de universidades nacionales que habían accedido al cargo mediante elecciones y estaban en funciones en el año 2019. Las disciplinas que más aportaron máximos cargos en ese año fueron Ingeniería y Economía (13 cada una), alcanzando el 49% de las ramas de estudio de las máximas autoridades. La Ingeniería es una carrera donde

<sup>2</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.

ampliamente predominan los hombres; en Economía la matrícula es pareja. Del resto de las autoridades, 7 eran abogados/as, 6 profesores/as o licenciados/as en educación, 3 estudiaron física o geología, 3 estudiaron sociología, 2 eran médicos, 2 eran licenciados en historia y el resto de las autoridades (4) estudiaron: veterinaria, arquitectura, ciencia política y filosofía. Inferimos que el campo disciplinar pesa sobre la elección de la máxima autoridad universitaria, pero un análisis exhaustivo excedía las posibilidades de la investigación. A modo de contraste, el siguiente cuadro muestra la rama de estudios de las 16 mujeres electas Rectoras desde 1995 hasta 2020:



Elaboración propia.

### **Análisis documental: la presencia de las mujeres en los Estatutos**

Examinamos los estatutos de las 57 universidades nacionales en los apartados relacionados con las funciones del rector y solo 7 de ellos incluían la palabra “rectora” al referirse a ese cargo en 2019<sup>3</sup>. Desde un enfoque cultural, podríamos afirmar que la descripción del puesto (requisitos y funciones) presenta una 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. (Por ejemplo: “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° [Resolución ME 779 de 2010]). Así, el cargo estaría construido como una categoría abstracta que no tiene ocupantes ni cuerpos (Acker, 1990). La inclusión de la palabra “rectora” podría ser un primer paso para visibilizar a las mujeres en el máximo cargo.

Desde un enfoque estructural permisivo (Rodríguez Gustá, 2002), las reglas formales y la descripción objetiva del trabajo podrían reducir el peso de los prejuicios y la reproducción homosocial. No obstante, 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. En este sentido, debemos tener presente que, en las universidades nacionales, los consensos interclaustrales son esenciales para dirimir la elección del rector, principalmente en sistemas de elección indirecta (Pérez Rasetti, 2002).

<sup>3</sup> UNDAV, UNGS, UNLAR, UNLA, UNRN, UNAU y UNSL.

Desde el punto de vista del sistema electoral, 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. 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 y Oloriz, 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.

A partir del análisis de los estatutos de las universidades nacionales, observamos que solo una institución tiene establecido en su normativa un cupo femenino del 30% en las listas de candidatos para órganos colegiados (Universidad Nacional del Litoral [Resolución ME 480 de 2013]); y dos han modificado sus estatutos para incorporar la paridad de género (Universidad Nacional de Río Negro [Resolución ME 134 de 2018] y Universidad Nacional de Cuyo [Resolución ME 356 de 2020]).

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 redundan en 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.

### **Análisis de entrevistas: La palabra de las rectoras**

Los testimonios de las entrevistas fueron organizados y sistematizados de acuerdo a las tres arenas consideradas como categorías de análisis. A continuación, se presentan algunos resultados de las entrevistas sobre esa base.

#### *Arena organizacional*

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, p. 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 Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). El aspecto simbólico, por lo tanto, operaría como un factor obstaculizante para el acceso de las mujeres al rectorado.

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, p. 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). Esto podría obrar como un factor habilitante para las mujeres.

Asimismo, cabe mencionar que algunas de las rectoras entrevistadas consideraron que hay mujeres que “se masculinizan” cuando alcanzan puestos jerárquicos y que llegan “porque podrían ser hombres”. En este sentido, observamos que algunas rectoras entienden que su liderazgo es “femenino” y lo llevan a la práctica de esa forma, atendiendo a los aspectos más democráticos y relacionales; mientras que también existen incentivos para que las mujeres se muestren “masculinas” en la toma de decisiones.

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. En palabras de una rectora: “sé que mis errores los van a transferir a las otras mujeres”. Esto pone en duda la aplicación de la teoría de los modelos de rol en tanto la existencia de mujeres rectoras o decanas anteriores fue vivenciada como una dificultad por las mujeres entrevistadas y las llevó a tener que diferenciarse de sus antecesoras. Las rectoras recibieron como argumento que, como ya había habido una mujer, se necesitaba “un hombre en el cargo”.

Desde el punto de vista estructural, observamos que los procesos de cambio organizacional generaron oportunidades extraordinarias para que las mujeres entrevistadas pudieran concursar sus cargos docentes. Dos de las rectoras señalaron que se abrieron oportunidades para ingresar a la Universidad con el retorno de la democracia, a partir de procesos de transformación y la creación de nuevas carreras. Otra de las rectoras mencionó que se generaron oportunidades para que muchos profesores sustancien concursos cuando su Universidad finalizaba el proceso de normalización. 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.

Por otro lado, la falta de políticas de cuidado, si bien no fue un obstáculo vivenciado por las mujeres entrevistadas, sí fue reconocido por ellas como una barrera para otras mujeres.

### *Arena académico-científica*

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, también surgió en las entrevistas que 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, 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.

Se observó que las mujeres avanzan de forma exitosa en sus carreras de investigadoras en las disciplinas más “feminizadas”, siendo las 5 rectoras entrevistadas parte de estos campos del conocimiento. En palabras de una rectora “he logrado avances en mi carrera académica de alguna manera más eficaces o más productivos que muchos de mis compañeros varones, pero el campo de la educación es un campo muy feminizado, no es un parámetro para mirar globalmente”.

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, a saber: 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. Todos estos aspectos fueron referidos en estudios previos sobre la temática y expuestos en el apartado correspondiente a *antecedentes*.

Por otro lado, 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 (*gatekeepers*). 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.

### *Arena política*

Habiendo ya expuesto los mecanismos formales que regulan el acceso a los cargos de mayor jerarquía, aquí exponemos los mecanismos informales y simbólicos que permitieron a las mujeres acumular recursos y construir los apoyos necesarios para disputar y, eventualmente, ganar el rectorado.

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. Las experiencias previas como Decana, Secretaria Académica o Vicerrectora parecen condición necesaria para competir por el máximo cargo. 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 “desgaste de la conducción histórica” y la necesidad de reestructuración organizacional.

A lo largo de las entrevistas pudimos observar que el apoyo de las rectoras entrevistadas surgió de actores no centrales descontentos con la lógica tradicional de gestión universitaria (claustro estudiantil, auxiliares docentes, no docentes, graduados y profesores adjuntos). 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.

Respecto a los obstáculos identificados por las rectoras para hacer política universitaria, podemos mencionar el carácter conservador o patriarcal de las universidades, que considera a las mujeres como ‘recién llegadas’ a los espacios de decisión. 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” 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.

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”.

## Conclusiones y prospectiva

Si bien una de las limitaciones del estudio fue la imposibilidad de entrevistar a mayor cantidad de rectoras, la investigación logra identificar aspectos comunes en las trayectorias de las mujeres que permiten hacer una primera aproximación a las desigualdades de género en la jerarquía universitaria. Los hallazgos no son conclusivos y no buscan ser representativos de todas las mujeres en la gestión, no obstante, los casos abordados y los datos cuantitativos analizados brindan resultados preliminares interesantes a seguir profundizando.

Un tema a profundizar es la agenda feminista de gestión de las rectoras y las posibilidades de cambios institucionales a partir de políticas activas en las universidades. Por otro lado, se debería avanzar en identificar cambios en la percepción social sobre mujeres líderes y en el impulso de los movimientos de mujeres en esta posible transformación; este aspecto podría sumar un factor habilitante de tipo cultural en la arena política. Además, sería interesante estudiar si en los últimos años ha habido mayores incentivos para conformar fórmulas compuestas por un hombre y una mujer, y si, en consecuencia, se ha visto incrementado el número de mujeres vicerrectoras.

A modo de síntesis, sostenemos que las mujeres que compiten por el Rectorado en universidades nacionales circulan por tres arenas de disputa donde se enfrentan a obstáculos generizados, tanto estructurales como culturales e individuales. Los casos exitosos permiten conocer los factores habilitantes que permitirían la des-generización de estas arenas. Los hallazgos se sintetizan a continuación.

**Tabla 1: Clasificación**

	<i>Factores</i>	<i>Estructurales</i>	<i>Culturales</i>	<i>Individuales</i>
<i>Arena Organizacional</i>	<i>Habilitantes</i>	<i>Transformaciones institucionales generaron oportunidades para concursar cargos.</i>	<i>Se valoran cualidades asociadas a lo “femenino” (consensos, escucha, amplitud y pluralidad) o al tipo de liderazgo democrático.</i>	<i>Capacidad de las mujeres para adoptar estilos de liderazgo que se adaptan a los problemas.  Cualidades personales en torno a la escucha y la empatía.</i>

	<i>Obstaculizantes</i>	<p>Falta de mecanismos institucionales para apoyar las tareas de cuidado.</p> <p>Las habilidades objetivas relacionadas con el cargo tienen poco peso en la decisión final.</p> <p>Mujeres ocupan puestos de atención, cuidado y tareas académicas que no les permiten acumular poder y participar de las redes informales.</p>	<p>Descripción del máximo cargo en forma neutral y descorporizada.</p> <p>Estereotipos de género que asocian la autoridad a lo masculino.</p> <p>Peso de “representar” a todo el género.</p>	<p>Necesidad de diferenciarse de otras mujeres.</p>
Arena Académico-científica	<i>Habilitantes</i>	<p>Creciente feminización de la educación superior y ampliación de ramas de estudio permite que las mujeres formen parte del conjunto de candidatos elegibles.</p> <p>Concursos docentes basados en criterios objetivos.</p>	<p>Facilidades en carreras “feminizadas”.</p>	<p>Estrategias personales de mitigación de costos relacionados con la maternidad.</p>
	<i>Obstaculizantes</i>	<p>Fenómeno de rush hour (confluyen las exigencias de la maternidad con las académicas y científicas).</p> <p>Gatekeepers.</p>	<p>Tradición y conservadurismo en la academia.</p> <p>Carreras asociadas a la dirección, la gestión u orientadas a la tarea podrían generar candidatos más factibles de llegar al rectorado.</p> <p>Exigencias académicas extraordinarias para las mujeres que se dedican a la gestión.</p>	<p>Decisiones personales asociadas a la maternidad.</p>
Arena Política	<i>Habilitantes</i>	<p>Sistema de elección directo (variable a seguir profundizando).</p> <p>Condiciones de agotamiento de los actores tradicionales.</p> <p>Procesos de reorganización institucional.</p>		<p>Acumulación de trayectoria en gestión.</p> <p>Apoyo de sectores no tradicionales o secundarios</p> <p>Sin “padrinos” políticos.</p>

		<i>Universidades grandes permeables a cambios en sus formas de gobierno.</i>		
	<i>Obstaculizantes</i>	<i>Las cuotas o exigencias de paridad en las listas de candidatos son excepcionales.</i>  <i>Menor proporción de mujeres en el claustro de Profesores.</i>  <i>Preponderancia de redes informales y decisiones basadas en la confianza.</i>	<i>Prejuicios sobre la falta de saberes necesarios para gestionar.</i>  <i>Resistencia a la pérdida de espacios de poder.</i>	

A partir de lo anterior arribamos a la conclusión de 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 des-generización se produciría en condiciones de mayor democracia, mayor pluralidad de actores, y con el agotamiento de los actores más tradicionales.

### Referencias bibliográficas

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Atairo, D. y Camou, A. (2014). La democracia en el gobierno universitario. Cambios estatutarios en universidades nacionales argentinas (1989-2013). *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, 1(1), 75-92. [http://relapae.untref.edu.ar/wp-content/uploads/relapae\\_1\\_1\\_atairo\\_camou\\_estatuto\\_universidades.pdf](http://relapae.untref.edu.ar/wp-content/uploads/relapae_1_1_atairo_camou_estatuto_universidades.pdf)
- Bareiro, L., López, O., Soto, C. y SOTO, L. (2004). *Sistemas electorales y representación femenina en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5921-sistemas-electorales-representacion-femenina-america-latina>
- Becher, T. (1993). Las disciplinas y la identidad de los académicos. *Pensamiento Universitario*, 1(1), 56-77.
- Cepal. (2013). *Mujeres en la Economía Digital. Superar el umbral de la desigualdad*. Documento presentado en la XII Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/16561-mujeres-la-economia-digital-superar-umbral-la-desigualdad>
- Childs, S. y Krook, M. (2008). Theorizing Women's Political Representation: Debates and Innovations in Empirical Research. *Femina Politica*, 2, 20-29.
- Clark, B. (1991). *Educación Superior: Una visión comparativa de la organización académica*. Nueva Imagen.
- Claverie, J. (2013). La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 4-27.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. y Morales, J. F. (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), 3083-3113.

- Del Rosal, M. (2020). Factores que Dificultan y Facilitan el Acceso de las Mujeres al Cargo de Rectora en las Universidades Nacionales Argentinas: Tres Arenas de Disputa [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín]. <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1242>
- Diez Gutiérrez, E. J., Terrón Bañuelos, E. y Anguita Martínez, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el "techo de cristal" en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(1), 27-40.
- Estébanez, M. E. (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. <http://www.centroredes.org.ar/wp-content/uploads/2018/01/Doc.Nro42.pdf>
- Fernández Lamarra, N., Pérez Centeno, C., Marquina, M. y Aiello, M. (2018). *La Educación Superior Universitaria Argentina. Situación actual en el contexto regional*. Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(17), 3-20. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2015.17.159>
- Husu, L. (2004). Gate-keeping, gender equality and scientific excellence. En European Commission (Ed.), *Gender and Excellence in the Making* (pp. 69-76), Office for Official Publications of the European Communities.
- Jade Xu, Y. (2008). Gender Disparity in STEM Disciplines: A Study of Faculty Attrition and Turnover Intentions. *Research in Higher Education*, 49(7), 607-624.
- Maldonado-Maldonado, A. y Acosta, F. (2018). An Agenda in Motion: Women's Issues in Latin American Higher Education. *International Higher Education*, 94, 2-4.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Emecé.
- Marx, J., Borner, J. y Caminotti, M. (2007). *Las Legisladoras. Cupos de género y política en Argentina y Brasil*. Siglo XXI Editora Iberoamericana.
- Michie, J. (Ed.) (2000/2013). *Reader's Guide to the Social Sciences. Volume 2*. Routledge, pp. 1764-1765.
- Obeide, S. F. (2006). *La Gestión Universitaria*. Universidad Nacional de Córdoba.
- O'Connor, P. (2014). *Management and gender in higher education*. Manchester University Press. [https://www.researchgate.net/publication/261710591\\_Management\\_and\\_Gender\\_in\\_Higher\\_Education\\_2014\\_by\\_Pat\\_O'Connor\\_Irish\\_Society\\_Series\\_MUP](https://www.researchgate.net/publication/261710591_Management_and_Gender_in_Higher_Education_2014_by_Pat_O'Connor_Irish_Society_Series_MUP)
- O'donnell, G. y Oszlak, O. (1976). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. (Documento de trabajo N° 4). CEDES. <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3332>
- Palermo, A. (1998). La participación de las mujeres en la universidad. *La Aljaba, segunda época*, 3, 94-110.
- Parmiggiani, G. y Oloriz, M. (2007, del 29 de noviembre al 1° de diciembre). La elección directa de autoridades unipersonales en las universidades nacionales argentinas: ¿modifica la participación proporcional de cada claustro? [conferencia]. *VII Coloquio Internacional Sobre Gestión Universitaria en América del Sur*, Mar del Plata, Argentina.
- Pérez Rasetti, C. (2002). *La elección de Rector en las universidades nacionales*. (Documento de Trabajo N° 90). Universidad de Belgrano. [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1632/90\\_perez\\_rasetti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1632/90_perez_rasetti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278. <https://doi.org/10.1344/%25x>

Resolución ME 134 de 2018 (2018, 29 de enero). Ministerio de Educación. Boletín oficial No 33804. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=306483>

Resolución ME 356 de 2020 (2020, 14 de mayo). Ministerio de Educación. Boletín oficial No 34394. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=338186>

Resolución ME 480 de 2013 (2013, 21 de marzo). Ministerio de Educación. Boletín oficial No 32609. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=210019>

Resolución ME 779 de 2010 (2010, 1 de junio). Ministerio de Educación. Boletín oficial No 31919. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=168074>

Rodríguez Gustá, A. L. (2002). Complejidad burocrática y logros gerenciales de las mujeres. El caso del sector público en Uruguay. En S. OSPINA y M. PENFOLD (Eds.). *Gerenciando las relaciones intergubernamentales. Experiencias en América Latina* (pp. 195-234). Caracas: Nueva Sociedad.

– (2019). *Gender Equality in the Public Administration in Latin America*. Panamá: United Nations Development Programme.

Secretaría de Política Universitaria. (1998-2015). *Anuario de Estadísticas Universitarias*. Ministerio de Educación. <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios>

Secretaría de Política Universitaria. (2017-2021). *Síntesis de Información. Estadísticas Universitarias*. Ministerio de Educación. <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis>

Tomás Folch, M. y Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275. [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350\\_11.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350_11.pdf)

UNESCO. (2020). *¿Dónde están las rectoras universitarias en América Latina?* Instituto Internacional para a Educación Superior en América Latina y el Caribe. UNESCO. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/03/07/donde-estan-las-rectoras-universitarias-en-america-latina-datos-de-unesco-iesalc-develan-que-solo-el-18-de-las-universidades-de-la-region-tiene-a-mujeres-como-rectoras/>

### Fuentes electrónicas

Sistema de consulta de estadísticas universitarias: <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar> (Consultado: 10/6/2021).

**Fecha de presentación: 28/6/2021**

**Fecha de aprobación: 25/10/2021**