

# IGUALDAD DE GÉNERO EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA: UN ESPEJISMO

ADRIÁN DE GARAY

## Resumen

El propósito del presente trabajo consiste en analizar la participación de las mujeres en los procesos de elección para ocupar los cargos académicos de jefaturas de departamento, direcciones de división y rectorías de las unidades académicas de Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa y Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Nos interesa analizar la participación de mujeres que actualmente forman parte del cuerpo directivo de la UAM, con objeto de mostrar hasta qué punto el techo de cristal es un fenómeno presente en dicha institución, y al mismo tiempo adentrarnos en los procesos de elección desde el momento en que se registran oficialmente los y las aspirantes a ocupar el cargo, hasta la designación final por parte de los respectivos órganos de gobierno colegiados de la institución.

*Palabras clave:* educación superior, personal académico, mujeres, equidad, techo de cristal, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze the participation of women in the election process for the academic positions of heads of de-

partment, divisions and rectories in the Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa and Xochimilco academic units of the Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). I am interested in analyzing the participation of women who are currently part of the governing body of the UAM, in order to show to what extent the glass ceiling phenomenon is still present in this institution. At the same time, I review the selection processes from the moment they are officially registered as candidates to fill the position, until the final designation by the respective governing bodies in our collegiate institution.

**Key words:** higher education, academics, women, equity, glass ceiling, Metropolitan Autonomous University, Mexico.

RECEPCIÓN: 11 DE MAYO DE 2012 / ACEPTACIÓN: 10 DE OCTUBRE DE 2012.

### LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER COMO PARTE DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Antes de adentrarnos en el análisis de lo que ocurre en el ámbito laboral de la educación superior, conviene contextualizar el nivel de inserción de las mujeres como parte de la población económicamente activa en el país, de esa manera dimensionar la desigualdad social de género imperante en el mercado del empleo.

Conforme a los datos que arroja el *Censo general de población y vivienda* de 2010, en México llegamos a la cifra de un

poco más de 112 millones de mexicanos, 51.2% de los cuales son mujeres y 48.8% hombres. Sin embargo, del total de la población económicamente activa (PEA) con doce años o más de edad, 30 millones 45 mil mexicanos eran hombres, lo que representa 67.2%, y 14 millones 655 mil eran mujeres, esto es 32.8%, lo que muestra una inicial desigualdad. Estas proporciones varían de manera importante si consideramos el nivel educativo de la población, ya que mientras de la PEA sin escolaridad 75.1% corresponde a los hombres, con educación básica-primaria y secundaria —disminuye ligeramente a 72.3%, y en el caso de la población que cuenta con estudios superiores-licenciatura o más—, el porcentaje de participación de los hombres desciende de manera considerable hasta 56.2%, proporción más cercana al comportamiento global por sexo del conjunto de la sociedad mexicana (INEGI, 2012).

De esta información puede desprenderse que la desigualdad de género en términos de la PEA es notoriamente más presente entre las mujeres que no tienen escolaridad, y disminuye conforme las mujeres logran transitar por el sistema educativo nacional. Esto significa también que las mujeres requieren mayor escolaridad para tener la oportunidad de formar parte de la PEA, aunque según los datos de la Organización Internacional del Trabajo el nivel de ingresos de las mujeres profesionistas a nivel mundial es inferior al de los hombres, pese a tener la misma escolaridad y cualificaciones. Una problemática que es conocida como segregación ocupacional vertical de género (OIT, 2004).

## LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA MATRÍCULA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Salvo en la educación básica donde por centésimas es mayor la participación de los hombres que las mujeres como estudiantes (50.8%), en la educación media superior y superior las mujeres tienen una mayor presencia. En esta última, de acuerdo con la Secretaría de Educación Pública, 50.2% de los estudiantes de licenciatura corresponde a mujeres (SEP, 2012).

Si bien la mitad de la población universitaria en México pertenece al sexo femenino, su distribución en los distintos campos del conocimiento de formación profesional es desigual. En las áreas de ciencias agropecuarias e ingeniería y tecnología, la participación de mujeres se encuentra por debajo de la mitad, mientras que en las áreas de ciencias de la salud, ciencias sociales y administrativas, educación y humanidades más de 50% de la matrícula proviene del sexo femenino, siendo el área de educación y humanidades donde las mujeres tienen el mayor porcentaje de participación con 68%, y solamente en el área de ciencias naturales y exactas la proporción de mujeres y hombres es igual. Esto significa que algunas áreas están feminizadas y otras continúan estando masculinizadas (De Garay y Del Valle, 2012).

Ahora bien, en cuanto a los datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, en el 2009 la mayoría de las y los estudiantes de posgrado se localiza en estudios de maestría con 68.6%, seguido por quienes se en-

cuentran realizando alguna especialidad con 21.4%, mientras que en el nivel de doctorado solamente lo hace 10% de la matrícula de posgrado. Por su parte, las mujeres representan un poco más del 50% de la población en la especialidad y en la maestría, en tanto que su participación en el doctorado disminuye a 43.5%. Como sea, el posgrado paulatinamente ha dejado de ser un terreno exclusivo de los hombres, y las mujeres se aprestan a formar parte de los recursos humanos más profesionalizados del país, y por primera vez en la historia de la educación superior en México, a partir de 2009 superan al número de hombres que se encuentran estudiando un posgrado (ANUIES, 2009).

### LAS MUJERES Y EL MERCADO LABORAL ACADÉMICO

El proceso de feminización de la matrícula universitaria durante las últimas décadas, con su consecuente repercusión en el aumento de mujeres con grado académico de licenciatura, maestría y doctorado, ha repercutido también en la ampliación paulatina de su incorporación al mercado laboral universitario. Un mercado, sin duda en mayor medida que otros —sobre todo desde el presente siglo— que exige para ingresar en él mayores “credenciales” formativas. Un ejemplo de ello puede revisarse en buena parte de las convocatorias para concursar por una plaza en las universidades públicas, donde uno de los requisitos para aspirar a formar parte de la planta académica consiste nada menos en poseer el grado de doctorado.

A un ritmo más lento de lo que ocurre en la matrícula de educación superior, la participación de las mujeres como parte del personal académico de tiempo completo en las instituciones de educación superior también es apreciable. Según Galaz y Gil (2009), en 1997 ascendía a 35.7% del total de académicos mexicanos. Una proporción que, sin embargo, no corresponde ni al porcentaje de mujeres mexicanas, ni a su nivel de educación alcanzado en el país, pese a tratarse de un mercado laboral que, en general, contiene, en mayor medida que otros, mejores condiciones laborales para que las mujeres logren combinar en ciertos momentos de su trayectoria la vida laboral con la vida familiar.

La desigual incorporación de las mujeres en la academia universitaria es quizá explicable porque la contratación de la gran mayoría del personal de tiempo completo en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en la UAM y en decenas de universidades en México se llevó a efecto hacia mediados de la década de los setenta y en el transcurso de la década de los ochenta del siglo pasado (Grediaga, 2000). Décadas en las que todavía la representación de las mujeres en la educación superior como egresadas, al menos de estudios de licenciatura, era muy limitada y, por ende, la posibilidad de participación de las mismas para ocupar un puesto como personal académico era escasa.

En el caso de la UNAM la única información disponible por sexo se la debemos al Programa Universitario de Estudios de Género, el PUEG, ya que en las estadísticas oficiales que aparecen en su

página electrónica no existe esta información desglosada. Para el año 2005 —institución donde los académicos están separados entre docentes e investigadores—, en la categoría de Profesor en su nivel más alto, el C, 63% son hombres, lo que muestra el predominio de los varones en la escala de “prestigios institucionales”. Sin embargo, las diferencias más palpables se localizan entre el personal académico contratado como Investigador, en donde los denominados Investigadores con la máxima categoría de Titular C, los hombres representaban 75% del total (Buquet *et al.*, 2006).

En relación con la Universidad Autónoma Metropolitana, para el 2010, 37.2% del personal académico de tiempo completo correspondía a las mujeres, porcentaje muy similar al que encontraron Galaz y Gil para el conjunto del sistema en 1997, lo que muestra que el avance de las mujeres en la UAM ha llegado a un relativo límite de crecimiento. El comportamiento entre las unidades tiene algunas variantes, ya que mientras en Azcapotzalco la proporción de mujeres era de 32.5%, en Iztapalapa de 34.5%, en Cuajimalpa de 37.9%, en el caso de Xochimilco subía hasta 44.7% (UAM, 2012).

Las diferencias se deben, al menos en parte, a que tanto en Azcapotzalco como en Iztapalapa, una de sus tres divisiones académicas en las que está organizada cada unidad, es la división de ciencias básicas e ingeniería, área de conocimiento donde, desde su origen en 1974, la presencia de los hombres se ha mantenido con una mayor participación de los mismos en comparación con las otras divisiones. Una situación que se compadece con el com-

portamiento de la matrícula en licenciatura, maestría y doctorado en disciplinas como la física, ingeniería eléctrica y electrónica, ingeniería civil, ingeniería mecánica, entre otras. Mientras que en Xochimilco la mayor proporción de mujeres se debe al peso que tienen las divisiones de ciencias sociales y humanidades y ciencias biológicas y de la salud donde la feminización forma parte de sus campos de conocimiento.

Otra dimensión del quehacer de las y los académicos mexicanos que se dedican de tiempo completo a la vida universitaria es observable a través de su pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Dicho Sistema, fue creado en 1984 para reconocer la labor de quienes se dedican a producir conocimiento científico y tecnológico. El reconocimiento se concede a través de la evaluación por pares y consiste en otorgar el nombramiento de investigador nacional. Esta distinción simboliza la calidad y prestigio de las contribuciones científicas de los académicos y las académicas. En paralelo al nombramiento se otorgan estímulos económicos individuales y cuyo monto varía con el nivel asignado. Los niveles son: candidato, nivel I, nivel II y nivel III.

Conforme a la información obtenida del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, los hombres poseen un clara superioridad en su presencia en el Sistema, ya que en el año 2011 66.4% de sus miembros pertenecían a dicho sexo, si bien la incorporación de las mujeres manifiesta avances importantes, ya que mientras en 1991 representaban 21%, para el 2011 ascendió a 33.6% (CONACYT, 2011).

Desafortunadamente, el Sistema Nacional de Investigadores no tiene información pública desagregada por sexo para apreciar lo que ocurre en la distribución por niveles asignados. Sin embargo, gracias a un estudio que coordina Jesús Galaz, sabemos que para 2007-2008 mientras que 24% de las mujeres miembros del sistema tenían el nivel de candidato, y sólo 3.6% el nivel III, 15% de los hombres eran candidatos y 10.1% el nivel III (Osorio y Martell, 2009).

Como puede apreciarse, en el caso de la pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores la presencia de las académicas es claramente inferior a los académicos. Algunas de las razones que se esgrimen al respecto son que para poder aspirar a ser miembro del SNI se requiere, salvo excepciones, el grado de doctorado; y para pretender al nivel III es preciso contar con una larga y trascendental trayectoria de investigación científica y tecnológica, lo cual es particularmente complejo de cumplir para las mujeres porque las etapas típicas de consolidación para lograrlo ocurren precisamente cuando se encuentran en la edad en que dedican buena parte de su tiempo a la procreación de sus descendientes, y en la mayoría de los casos a su cuidado y educación inicial. No en balde en el reglamento vigente del SNI, en su artículo 62, se establece que: "A las investigadoras cuyo embarazo ocurra durante el periodo de vigencia de su distinción, se les otorgará un año de extensión, mediante solicitud expresa de la interesada".

La inserción y reconocimiento de las mujeres en la carrera académica no ha sido fácil, pues todavía es posible encontrar

instituciones donde tienen un rango laboral inferior, aun cuando cuenten con doctorado y productividad constante. El número de académicas en bajas posiciones ha provocado el reclamo de éstas por su condición de temporales (de tiempo parcial o medio tiempo) y de asistentes durante muchos años para que se considere seriamente su definitividad o promoción (López, 1997).

#### EL TECHO DE CRISTAL Y LA DESIGUALDAD DE PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

Uno de los tópicos en los que existe una amplia y fundada preocupación en los estudios de género, se trate del medio universitario o profesional en general, es la escasa participación de las mujeres en los puestos de dirección, lo que se conoce como el techo de cristal. Término acuñado a principios de la década de los ochenta del siglo xx y que hace alusión, de una manera muy plástica y elocuente, a las sutiles, encubiertas o descaradas modalidades de actuación de sectores sociales, actores y algunos mecanismos discriminatorios en contra de las mujeres para que ocupen altos puestos directivos (Davidson y Cooper, 1992; Morrison, 1992).

En tanto discriminatorios, en la práctica son mecanismos o modalidades que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de sobreponer para ocupar cargos de dirección en las organizaciones empre-

sariales y de gobierno, en las universidades, en los órganos de representación popular, en los sindicatos, entre otros espacios.

En todo el mundo, la brecha de género es patente en los puestos de alto nivel. Se alegan varias razones para explicar el limitado número de mujeres que ocupan cargos de alta responsabilidad, tanto en el sector público como en el privado. Diversas investigaciones arrojan tres enfoques para explicar esta cuestión: el primero, destaca las diferencias observables en los hombres y en las mujeres, centrándose en temas tales como los primeros procesos de socialización y el desarrollo de los distintos rasgos de comportamiento durante la infancia, que pueden evolucionar hacia estilos de liderazgo ligados al género; el segundo, se basa en la premisa de que los hombres y las mujeres tienen esencialmente el mismo potencial, pero se ve sesgado por procesos estructurales; y el tercero, toma en cuenta el contexto cultural, las expectativas y las preferencias de cada individuo para conformar los roles sociales de género (Llyl-Yrjänäinen y Fernández, 2009). Consideramos que los tres enfoques pueden ser útiles para explicar la conformación del techo de cristal, no son excluyentes.

Una dimensión que corre de manera paralela al techo de cristal es la que ha sido llamada la pared de la maternidad (Crosby, Williams y Biernat, 2004). Una temática menos trabajada y estudiada que tiene que ver con los prejuicios, estereotipos y condiciones objetivas que sobrellevan las mujeres cuando son madres. Menos oportunidades de empleo, contrataciones eventuales, por honorarios y por horas, menos prestaciones y, por supuesto, enfrentarse

a la crítica y el desprecio de sus compañeros, de sus compañeras solteras o sin hijos, porque no “viven” para la empresa o para la institución educativa.

A la discriminación de género que padecen las mujeres que pretenden aspirar a ocupar un cargo directivo, se suman las dificultades que enfrentan si son madres, pues en ellas, aun en el medio académico, recae la principal responsabilidad de atender y educar a sus hijos, lo que muchas veces resulta ser un obstáculo para que aspiren a un puesto directivo por el tiempo de dedicación que muchas veces se requiere. De tal forma que la combinación de ser mujer y ser madre constituye una traba mayor para pretender aspirar a un puesto de dirección universitaria.

Ahora bien, según los datos que recientemente dio a conocer el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), en el estudio “Justicia de género: clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo de Milenio”, indican que las mujeres que ocupan puestos superiores se sitúa entre 3 y 13%, a pesar de que el porcentaje de empleo de tiempo completo para mujeres fluctúa entre 18 y 49%. Es decir, en el mundo hay una mujer por cada nueve hombres en puestos gerenciales superiores (Norandi, 2010). ¿Ocurre lo mismo en las instituciones de educación superior?

Las cifras disponibles de finales de la década pasada en Europa muestran un reducido número de mujeres en los puestos directivos de las universidades. En particular, el caso de Francia, donde en 1999 sólo 4.5% de los University Presidents eran mujeres, en Alemania 5% de las rectorías estaban ocupadas por mujeres, en

España 1.6%, en el Reino Unido 5%, en los Países Bajos 5%, en Suecia, en cambio, 18% eran mujeres (s/A, 2001).

Un acercamiento que hicimos en catorce universidades públicas mexicanas en 2010, referido a los puestos más relevantes de las instituciones, esto es, rectorías, direcciones de escuelas, facultades, divisiones académicas e institutos de investigación, nos permitió obtener como resultado que en todas ellas los hombres tenían un claro dominio en los altos puestos de dirección académica, con 75.4%, lo que pone en evidencia la existencia, aún, del techo de cristal en este ámbito laboral. En general, son pocas las mujeres que ocupan puestos superiores de gestión en las universidades, lo que genera diversas consecuencias, una de ellas es que las mujeres no asisten a los espacios donde se toman decisiones académicas y políticas de primer orden para definir el rumbo institucional (De Garay y Del Valle, 2012).

Por su parte, en un artículo de Sara María Martínez (2001) publicado a principios de la década pasada, se destaca la situación de las mujeres en la dirección de las universidades del país. Llama la atención que las mujeres que ocupan el cargo de rectoras representen únicamente 2%, y en cargos académicos de primer nivel apenas alcancen 10% en las universidades públicas, 4% en las privadas y 6% en los institutos tecnológicos (Martínez, 2001).

Siendo todos los cargos de dirección académica en la UAM producto de una elección final de un órgano colegiado de gobierno, donde participan autoridades, académicas y académicos, estudiantes e incluso en alguno de ellos trabajadoras y trabajadores

administrativos, nos preguntamos si acaso la ausencia de mujeres en los puestos directivos se debía a que en dichos órganos es el espacio donde se concretiza la exclusión de las mujeres, o bien, por distintos motivos, las mujeres simplemente no participan en los procesos de elección para cargos de autoridad académica. Cabe señalar que en el presente artículo no abordaremos el caso del nombramiento del rector o rectora general por tratarse de un mecanismo distinto a los otros.

### LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

La Universidad Autónoma Metropolitana fue de las primeras instituciones de educación superior mexicanas que adoptaron el modelo matricial, o departamental, como forma organizacional para cumplir con su compromiso de impartir docencia, desarrollar la investigación y difundir la cultura, proceso que se llevó a cabo en los primeros años de la década de los setenta del siglo pasado.

Un modelo organizacional que fue adoptado de la experiencia alemana, inglesa y sobre todo norteamericana, distinto al modelo francés. Este último, conocido también como el modelo napoleónico, separa organizacional y funcionalmente la docencia de la investigación, a través de escuelas y facultades por una parte, para atender la docencia, y los institutos y centros de investigación por otra parte, para dedicarse a la investigación. Modelo que se

implantó en la UNAM y en la gran mayoría de las universidades públicas autónomas estatales.

El modelo matricial pretende que las funciones de docencia e investigación se realicen en un mismo espacio organizacional, llamado departamentos, los cuales congregan a las diferentes disciplinas o campos del conocimiento relativamente uniformes. A diferencia de las universidades americanas y europeas que tienen modelos de organización departamental, en el caso mexicano se estableció una estructura adicional que agrupa a los departamentos en torno a áreas de conocimiento afines. En el caso de la UAM se les denominó como divisiones académicas, al frente de las cuales es electo un director o una directora.

El modelo departamental construyó una disposición que supone que la docencia y la investigación deben ir de la mano, la segunda retroalimenta a la docencia y ésta puede dar pauta para el desarrollo de la investigación. ¿Cómo hacerlo?, ¿cómo materializarlo en los sujetos que se contratarían para integrar los departamentos? En el caso de la UAM se optó por una política de contratación donde la gran mayoría de sus académicas y académicos fueran de tiempo completo, la figura del profesor-investigador, y una pequeña proporción de medios tiempos y tiempos parciales para atender algunas zonas particulares de la docencia.

De acuerdo con la organización departamental de la UAM, existe una distribución funcional y administrativa que distribuye las competencias entre jefaturas de departamento y direcciones de

división. De tal forma que las principales actividades de investigación se encuentran bajo la responsabilidad de los departamentos, y el encargo de la docencia compete principalmente a la división.

### LOS MECANISMOS REGLAMENTARIOS PARA NOMBRAMIENTO DE AUTORIDADES

Una de las características que define a la estructura de la UAM es que todos los órganos personales de autoridad académica son electos por órganos de gobierno colegiados. La rectoría general, las rectorías de las unidades, las direcciones de división y las jefaturas de departamento son electas por distintos órganos, en ningún caso por una autoridad unipersonal, si bien, como veremos más adelante, las rectorías tienen un papel central en una parte de los procesos.

En primer lugar, para aspirar a ocupar cualquier cargo de autoridad unipersonal, las personas interesadas, además de cumplir con los requisitos de ley, deben registrar su candidatura entregando los documentos probatorios exigidos, así como un plan de trabajo.

En segundo lugar, las listas de aspirantes son del conocimiento público y se inicia un proceso de auscultación entre la comunidad universitaria por parte de las y los rectores de unidad, quienes tienen la facultad de establecer las ternas para las jefaturas de departamento y las direcciones de división. Para el caso de las ternas de rectorías de unidad que formula la o el rector/a general,

también existe un proceso de auscultación, pero le antecede un procedimiento que enunciaremos más adelante.

La forma en que las y los rectores auscultan a sus comunidades es también del conocimiento de la comunidad universitaria, y generalmente consiste en que el personal académico, estudiantes, trabajadores administrativos y autoridades, en grupo o a título individual, se entrevistan o envían escritos a las y los rectores para expresar sus preferencias, quienes en algunos casos llevan a cabo una auscultación cuantitativa donde la comunidad expresa con su voto su predilección sobre alguno o alguna de los aspirantes registrados. El resultado de esta auscultación es de carácter confidencial, esto es, solamente las o los rectores lo conocen.

En tercer lugar, una vez que las o los rectores concluyen el proceso de auscultación proceden a entrevistarse con las y los aspirantes, formulan las ternas y son enviadas a los órganos colegiados correspondientes. Al consejo académico para que éste elija a las o los directores, y a cada uno de los consejos divisionales para nombrar a las o los jefes de departamento de las divisiones académicas.

¿Quiénes integran los órganos colegiados? El consejo académico, uno por cada unidad académica, está compuesto por la o el rector de unidad, las y los directores de división, las y los jefes de departamento; representantes del alumnado, del personal académico, y de las y los trabajadores del personal administrativo. Los consejos divisionales, uno por cada división académica, están integrados por las y los directores, las y los jefes de departamento,

representantes de estudiantes y del personal académico, no participan trabajadoras o trabajadores administrativos. A su vez, las y los representantes son electos, mediante voto universal, directo y secreto por sus comunidades correspondientes. En suma, en los consejos académicos y divisionales no existe ningún sector que por sí solo tenga mayoría. La decisión de quiénes ocupan el cargo de directoras o directores, jefas o jefes, se toma por votación de los miembros de los consejos por mayoría simple en votación secreta.

Como puede verse, este mecanismo de nombramiento de autoridades combina la participación y capacidad decisional de un órgano personal, las y los rectores de unidad, para definir una terna, con la decisión final de un órgano colectivo donde participan los miembros de la comunidad universitaria.

Para los casos de nombramiento de las y los rectores de unidad, además del registro público, los consejos académicos deben integrar una lista de, al menos, cinco personas para ser enviada posteriormente a la rectora o al rector general, quien tiene la facultad de integrar una terna que envía a otro órgano colegiado: la junta directiva. Cada unidad ha establecido sus propios mecanismos internos para integrar la lista de aspirantes, pero en general son dispositivos que tienen el propósito de acotar el número de aspirantes que puedan pasar a la siguiente fase del proceso.

Integrada la lista y enviada, a la o al rector general le corresponde auscultar a la comunidad para que formule la terna

para rectora o rector de unidad, la cual se le entrega a la junta directiva, órgano de gobierno cuyos miembros son, a su vez, nombrados por el colegio académico donde está representada toda la comunidad de la universidad. La junta directiva está integrada por nueve miembros, y debe estar conformada por al menos tres miembros del personal académico de la UAM. La junta directiva ausulta y decide quien ocupa el cargo de rectora o rector de unidad.

Como puede notarse, también en este caso la decisión de quien encabece los destinos de una unidad, combina la participación y capacidad decisional en órganos colegiados y órganos personales. Se trata de un sistema de contrapeso complejo entre órganos colegiados y órganos unipersonales que caracteriza la gobernabilidad democrática existente en la Universidad Autónoma Metropolitana.

De todo este entramado decisional, pueden desprenderse algunas cuestiones relevantes que inciden en el modelo de organización y operación cotidiana de la institución, la más relevante desde nuestra perspectiva es que ningún cargo de autoridad unipersonal de la UAM es decidido en definitiva por otro órgano unipersonal superior, lo que se traduce en la inexistencia de una línea de mando de subordinación jurídica, operativa e incluso política entre autoridades. Se trata de una estructura que si bien ha permitido evitar el autoritarismo de los órganos personales, o la conformación de equipos de dirección *ad hoc* de las autoridades, también es cierto que la gobernabilidad institucional es un

proceso que requiere esfuerzos extraordinarios. La negociación y acomodo de los diferentes grupos y sectores que conforman al aparato dirigente de la UAM es una tarea regular, permanente, lo que genera en ocasiones una sobrepolitización de la vida académica e institucional, e incluso en ciertos momentos ingobernabilidad, pues ninguna autoridad es, en sentido estricto, jefa o jefe de otra autoridad nombrada por un órgano colegiado.

Ahora bien, los requisitos para ser rectora o rector de unidad, directora o director de división, jefa o jefe de departamento están establecidos en la Ley Orgánica de la universidad, la cual fue aprobada por el Congreso de la Unión en 1973. Ellos son: ser mexicana o mexicano, poseer título de licenciatura, contar con experiencia académica, ser una persona honorable, de reconocido prestigio y competencia profesional. Adicionalmente, para el caso de las o los rectores se exige tener más de 30 años y menos de setenta, en tanto que para directoras, directores, jefas y jefes más de 25 años y menos de 70 (artículos 8 y 30 de la *Ley Orgánica de la UAM*).

Desde nuestro punto de vista, es claro que los requisitos establecidos desde hace más de 35 años no resultan ser muy exigentes académicamente hablando para que puedan ser cumplidos por la gran mayoría de las y los eventuales aspirantes a ocupar un cargo. Incluso, a diferencia de muchas de las universidades públicas del país, donde se requiere ser egresada o egresado de la misma institución y haber nacido en el estado de la República correspondiente, en la UAM no es así. Y aunque en los últimos

años los rectores generales, las y los rectores de unidad han señalado extraoficialmente su preferencia porque aspiren a los cargos académicas y académicos con doctorado, en los hechos no siempre ocurre.

Por otra parte, no obstante que para ser directora o director de división, rectora o rector de unidad la legislación no establece como requisito el haber ocupado un cargo previo, en los hechos el conjunto de las y los rectores de unidad, las y los directores división actualmente en funciones habían ocupado el puesto de jefas o jefes de departamento, las secretarías académicas de sus divisiones o las direcciones de división correspondientes. Es decir, pareciera existir una especie de escalafón no escrito, según el cual las posibilidades de ocupar el cargo disminuyen drásticamente si la o el aspirante no ha logrado posicionarse en la escala de poder de las unidades académicas.

Una acotación adicional es que en la UAM la duración de los cargos de dirección es de cuatro años, no existiendo la posibilidad de reelección en ningún caso. Para ciertos sectores de la comunidad académica, cuatro años de gestión resultan ser insuficientes para lograr consolidar y cumplir a plenitud las metas planteadas al inicio de las gestiones. Para otros sectores la no reelección impide parcialmente, por fortuna, que se formen, reproduzcan y enquisten en el poder académico determinados grupos académico-políticos.

Antes de proceder al análisis detallado, es pertinente precisar que en la UAM, al igual que en todas las instituciones donde el

nombramiento de las autoridades académicas pasa por procesos de elección de los órganos colegiados de gobierno, los cambios de jefaturas, direcciones y rectorías no ocurren al mismo tiempo. Producto de las renuncias anticipadas, por motivos diversos a la terminación de la duración de los cargos, los momentos en que se abren los procesos de cambio no acontecen de manera simultánea. Esta realidad provoca al mismo tiempo que, tanto las y los rectores de unidad como los órganos colegiados de las unidades, se vean envueltos en procesos de cambio de autoridades de manera permanente.

### ¿DESDE DÓNDE ABORDAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN?

Existen diversas formas de abordar proceduralmente el análisis de la presencia de las mujeres en los cargos de dirección académica de la universidad. Una de ellas consiste en poner atención a lo que ocurre en cada una de las unidades académicas de la institución en los distintos niveles de dirección académica, bajo el supuesto que cada una de ellas tiene su propia historia y desarrollo particular que las hace distintas entre sí. La segunda estrategia radica en hacer el análisis por las divisiones académicas, independientemente de la unidad académica de que se trate, bajo la conjetura de que pueden encontrarse diferencias y similitudes dependiendo si se trata de las divisiones de ciencias básicas e ingeniería, o de las divisiones de ciencias sociales y

humanidades, o de las divisiones de ciencias biológicas y de la salud, o de las divisiones de ciencias y artes para el diseño.

Conviene aclarar que la división de ciencias sociales y humanidades existe en todas las unidades académicas. La división de ciencias básicas e ingeniería se localiza en las unidades Azcapotzalco e Iztapalapa. La división de ciencias biológicas y de la salud se encuentra en las unidades Iztapalapa y Xochimilco. La división de ciencias y artes para el diseño existe en Azcapotzalco y Xochimilco. En el caso de la unidad Cuajimalpa se crearon dos nuevas divisiones académicas que no tienen su correlato directo con alguna de las otras unidades: ciencias naturales e ingeniería y ciencias de la comunicación y diseño.

Una tercera estrategia analítica consiste en observar la participación de las mujeres atendiendo al nivel jerárquico de los puestos, esto es, jefaturas de departamento, direcciones de división y rectorías de unidad, independientemente de las unidades y divisiones de pertenencia. En este caso, se parte del supuesto de que dependiendo del cargo, del nivel de responsabilidad institucional, es posible advertir diferencias en la participación de las mujeres y en el tipo de decisiones que toman las y los rectores y los órganos colegiados.

Evidentemente, las dimensiones de observación por campus, divisiones o nivel del puesto están relacionadas. Sin embargo, para propósitos de análisis y exposición, en el presente artículo decidimos abordar la problemática considerando como eje analítico la participación de las mujeres según los diferentes

cargos de responsabilidad jerárquica institucional. Una decisión fundada en la misma noción de techo de cristal. Partimos de la hipótesis de que a medida que el puesto de dirección es superior, la participación y posibilidades de encontrar mujeres en los cargos disminuye.

### LAS JEFATURAS DE DEPARTAMENTO Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Sin considerar a la unidad Lerma de reciente creación y porque sus autoridades fueron designadas directamente por el rector general, en las otras cuatro unidades existen 49 departamentos, catorce en Azcapotzalco, nueve en Cuajimalpa, catorce en Iztapalapa y doce en Xochimilco. El número de académicas y académicos por departamento, en su gran mayoría de tiempo completo, es variable. En el caso de Azcapotzalco, el promedio es de 66, sin considerar el departamento de ciencias básicas que agrupa a 17. En Cuajimalpa, debido a su reciente creación y que aún no cuenta con campus propio, el promedio es de quince por departamento. En Iztapalapa, en siete departamentos el promedio es de 55, en otros cuatro el promedio es de 35, mientras que en el departamento de economía son 94, y el más grande es el departamento de filosofía con 121. Finalmente, en Xochimilco el promedio por departamento también es variable, en seis departamentos el promedio es de 64, en otros cuatro el promedio es de 110, en un departamento se agrupan 195, y en el departamento de atención a la salud, el

más grande de toda la UAM, están adscritos 341, buena parte de los cuales están contratados por horas. Como puede notarse, si bien la mayor parte de los departamentos de las unidades con las que inició sus actividades la UAM tienen un promedio de 65 miembros del personal académico cada uno, no es despreciable la existencia de departamentos con dimensiones mucho mayores, lo que hace más complejo el trabajo de dirección y gestión en dichos espacios organizacionales, mientras que en Cuajimalpa, debido a sus condiciones actuales de operación el número de académicas y académicos por departamento es bastante reducido comparado con el resto.

Para el análisis de la participación de las mujeres académicas en los puestos de dirección, consideramos indispensable iniciar su tratamiento desde el momento en que se registran las y los aspirantes a ocuparlos. Una dimensión de observación que, hasta donde tenemos conocimiento, no ha sido tratada por los investigadores en México. El tema es relevante porque ciertos sectores de las comunidades académicas, particularmente los hombres, afirman que si existen pocas mujeres en cargos de dirección es porque simplemente deciden no participar, no existiendo impedimento legal o académico alguno para que aspiren a formar parte del cuerpo directivo universitario.

Es cierto que la legislación universitaria no contiene ningún obstáculo para que las mujeres participen como aspirantes o candidatas en los procesos de elección de autoridades. Pero desconocíamos el nivel de involucramiento de las mujeres para

competir por un cargo directivo. Por ello nuestro interés en despejar la interrogante.

Por supuesto que no podemos dejar de lado que seguramente en muchos casos las mujeres se autoexcluyen de participar debido a diversos factores. Uno de ellos, sin duda, ha sido lo que se denomina la pared de la maternidad. Una problemática que refiere a la disyuntiva que viven las mujeres para poder equilibrar su tiempo y energía entre concebir y educar a sus hijos, atender a sus esposos o parejas, las actividades propias del trabajo docente y de investigación, iniciar, continuar o concluir sus estudios de posgrado, y a lo cual tienen que sumarse las actividades propias de un funcionario académico. En ello, las mujeres cargan un *handicap* a diferencia de la gran mayoría de los académicos, que, por lo común, no se comprometen decididamente en el cuidado de sus hijos y las actividades del hogar en general. Se trata de cuestiones estructurales que inciden irremediablemente. En este ámbito, la teoría de capital humano ha ofrecido importantes aportes analíticos para explicar las razones de la desigualdad en la representación de género, tanto en la incorporación de las mujeres a las plantas académicas de las instituciones, como en los puestos de dirección universitaria (Marschke *et al.*, 2007).

Otro factor que seguramente influye para que las mujeres opten por no participar, tiene que ver con la discriminación de género prevaleciente en diversas zonas de la vida académica al interior de los departamentos académicos. No es descabellado suponer que en determinados espacios organizacionales de la

universidad, de manera velada o francamente abierta, persista una cultura entre sus integrantes masculinos que desprecia el papel de las mujeres, no sólo para considerarlas incapaces de dirigir el destino de sus comunidades, sino incluso para realizar actividades docentes y sobre todo de investigación relevante. Un factor que repercute en la inhibición del sector femenino para decidir participar en los procesos de designación de autoridades. Las mujeres se autoexcluyen, o son excluidas fácticamente, ante la amenaza de ser foco de crítica y veto del sector masculino de sus respectivas comunidades. De hecho, algunos psicólogos sociales han documentado que los hombres tienden a ser juzgados por lo que prometen llevar a cabo, mientras que las mujeres en circunstancias similares, a menudo se juzgan estrictamente por lo que han logrado (Williams, 2004).

Un tercer factor tiene que ver con la propia autovaloración que tienen determinados sectores de académicas, consistente en apreciar, aunque no se reconozca explícitamente, que los hombres tienen mejores habilidades y competencias profesionales para dirigir a sus comunidades. Valoraciones que pueden estar arraigadas desde la infancia de las académicas, producto de patrones culturales arraigados e imperantes en las familias y en la educación básica, consistentes en separar el “papel” de los hombres destinado a la vida pública, y el de las mujeres a la vida privada.

Un cuarto factor se refiere a las diferencias entre hombres y mujeres acerca de la concepción, uso y administración del tiempo. Según Esther Escolano (2006), en un estudio realizado con

académicas españolas, señala que las mismas han criticado en sus discursos lo que denominan la “cultura de las largas horas” propia de los académicos varones, al referirse al dispendio de horas en reuniones interminables, a la política de pasillos, a pasar mucho tiempo en los departamentos o en las facultades; o bien en eventos de tipo social, donde se fraguan pactos y se estrechan relaciones que en ocasiones resultan claves para la dinámica universitaria. En tanto los hombres invierten mucho tiempo en ello porque asumen la vida profesional de manera unidimensional, las académicas no están dispuestas a hacerlo por su escasez de tiempo y practicidad para atender otros asuntos y valorar otros intereses. Al fenómeno de vivir eternamente por y para la universidad algunas autoras lo denominan organizacionismo, y al parecer, los hombres han sido educados socialmente para ello, en tanto las mujeres cuentan con un universo valorativo que distingue entre la vida pública y la privada (Camps, 1998). En suma, se trata de problemáticas que es preciso investigar a profundidad para despejar muchas interrogantes sobre el llamado techo de cristal en las universidades.

No obstante, una primera aproximación al fenómeno del techo de cristal en la UAM, pasa por revisar la participación de las mujeres desde el momento en que se registran como aspirantes para hacerse responsables de una instancia universitaria, en primer lugar las jefaturas de departamento.

Atendiendo al número de aspirantes que se registraron para ocupar una jefatura de departamento en la UAM en la actualidad,

los datos nos indican que de un total de 214 aspirantes que se registraron oficialmente, 157 correspondió a profesores (73.4%), y 57 a profesoras (26.6%). Si recordamos que el porcentaje de mujeres contratadas en la UAM en 2010 ascendía a 37.2%, es claro que la proporción de mujeres que colaboran en los procesos de cambio es menor al peso global que tienen en el conjunto de la planta académica de la universidad, siendo la unidad Cuajimalpa la que denota la menor proporción de mujeres aspirantes con 22.2%. En general, aunque la participación de las mujeres no corresponde a su composición en el total del personal académico de la UAM, tampoco es despreciable el número de académicas que deciden inscribirse en los procesos de cambio de las jefaturas de departamento, el cargo directivo más inmediato al que una académica o un académico puede aspirar en la Universidad Autónoma Metropolitana.

Revisando el comportamiento entre todos los departamentos, en quince de ellos, 30.6% del total, no se inscribió como aspirante ninguna mujer. Los casos más notables se localizan en las divisiones académicas de ciencias básicas e ingeniería de las unidades Azcapotzalco e Iztapalapa. En la primera, en tres de los cinco departamentos no participaron mujeres, mientras que en Iztapalapa no se registró ninguna académica en cuatro de los cinco departamentos. ¿Se trata de una casualidad? Es posible conjeturar que no es así. Sabemos que a nivel mundial es en las áreas de ciencias e ingeniería donde aún prevalece, en mayor medida que en otras áreas, una cultura de discriminación hacia las mujeres, motivo

por el cual es probable que las académicas de dichos campos del conocimiento se autoexcluyan de participar antes de ser objeto de críticas y cuestionamientos por parte de los académicos.

Sólo en dos departamentos de la división de ciencias y artes para el diseño de Azcapotzalco el número de aspirantes entre sexos fue similar, en tanto que en cinco departamentos de la UAM (10.2%), sin existir un patrón por área de conocimiento o por unidad, las mujeres aspirantes sobrepasan a los hombres registrados.

Como ya habíamos señalado, una vez concluido el registro de aspirantes y la auscultación que llevan a cabo las o los rectores de cada unidad, formula las ternas correspondientes que son enviadas a los respectivos consejos divisionales donde se toma la decisión definitiva.

Antes de exponer la composición por sexo de las ternas que formula las y los rectores, es pertinente enumerar varios asuntos. En primer lugar, la posibilidad de que integren en las ternas a las mujeres depende de que se hayan registrado como aspirantes. En este sentido, recordemos que en quince de los 49 departamentos (31%), es imposible que integren a mujeres simplemente porque no se registró ninguna. En segundo lugar, hay que considerar que en otros doce casos, debido a que sólo se registraron tres aspirantes por cada uno de los departamentos, incluida al menos una mujer, las y los rectores tienen que formar ternas con los tres aspirantes registrados. Es decir, no hay competencia y las y los rectores se convierten en simples oficialía de partes.

Esta problemática, pone en el terreno de la discusión académica y política de la institución la falta de interés generalizado de las y los académicos por ocupar el cargo de jefa o jefe de departamento, o bien la existencia de un acuerdo político entre el personal académico por cerrar, desde las bases departamentales, la “injerencia” de las y los rectores. El caso más alarmante se presenta en la unidad Iztapalapa donde en diez de los catorce departamentos solamente se registraron tres aspirantes en cada uno. Al menos los últimos dos rectores de la unidad Iztapalapa se han convertido en simples correas de trasmisión de las propuestas que para ser jefe de departamento emanan de sus correspondientes comunidades. ¿Se debe a una falta de interés y disposición de las comunidades académicas por participar en los procesos?, o bien ¿se trata de evitar que los rectores se “entrometan” en la vida de los departamentos? Una realidad que, desde nuestra perspectiva, pone en entredicho la estructura de gobernabilidad establecida en la Ley Orgánica, al impedir, en los hechos, que las y los rectores participen como órganos personales en los procesos de elección de las y los jefes de departamento.

Como indicamos, 73.4% de aspirantes a ser jefes de departamento en la UAM eran hombres. Al momento en que se conformaron las 49 ternas, la proporción de hombres que las integraban disminuyó a 70.9%. El porcentaje de mujeres aumentó ligeramente en su participación global en las ternas, siendo relevante destacar que de las 57 mujeres aspirantes, 41 pasaron a formar parte de las mismas, es decir, 71.9% de las mujeres ins-

critas fueron consideradas favorablemente por las y los rectores para competir por una jefatura. Salvo en los departamentos de ciencias sociales de la unidad Cuajimalpa y ciencias de la salud de las unidades Iztapalapa y Xochimilco, en todos los demás departamentos donde se registraron mujeres como aspirantes, al menos una en cada caso pasó a formar parte de la terna. No olvidemos que en el caso de Iztapalapa, doce de las trece mujeres inscritas pasaron a formar parte de las ternas porque el rector de la unidad no tenía opción. En el único caso donde un rector tuvo la disyuntiva de incluir o no a la única mujer participante por un departamento, en ciencias sociales de Cuajimalpa, el rector decidió no incluirla en la terna.

Estos datos manifiestan una clara tendencia, en general, de cierta intencionalidad de las y los rectores por incorporar a las académicas en los procesos de cambio de las jefaturas de departamento, por lo menos al momento de hacer nuestra investigación, al punto que, muy probablemente sin saberlo, con sus decisiones compensan parcialmente la desigual participación de las mujeres como aspirantes a ocupar el cargo. De tal manera que la discriminación, velada o abierta, entre las comunidades académicas para que las mujeres decidan involucrarse en los puestos de dirección, particularmente para el caso de las jefaturas de departamento, en general se ve subsanada en parte por la decisión de las y los rectores por favorecer su inclusión en las ternas, o cuando sólo se registran tres aspirantes, incluida al menos una mujer, lo que permite que “pasen” a la siguiente fase sin problemas.

Ahora bien, una vez que las y los rectores envían a los correspondientes consejos divisionales las ternas, los mismos inician sus procesos de auscultación cuantitativa y cualitativa, para permitir que las comunidades y los miembros de los consejos normen su criterio para decidir su voto para designar a la jefa o jefe de departamento. La auscultación cualitativa consiste fundamentalmente en que las y las candidatas presenten públicamente sus propuestas programáticas, así como por el envío de comunicaciones escritas por parte de la comunidad en apoyo a una o a un candidato. La cuantitativa radica en una votación universal, directa y secreta en la que las y los estudiantes, el personal académico y el personal administrativo adscrito a la división académica involucrada expresan su preferencia. Los resultados de dicha votación son de conocimiento público y se desglosa por sectores.

De acuerdo con el *Reglamento orgánico de la UAM* (s/A, 2012), los resultados de la auscultación cuantitativa tienen el propósito de orientar la intención del voto final de las y los consejeros, no es de carácter vinculante. Sin embargo, en muchos casos los resultados de la auscultación cuantitativa, sobre todo atendiendo al sentir del personal académico de tiempo completo del departamento en cuestión, constituye un factor decisivo, aunque no definitivo, para normar el voto de las y los consejeros que forman parte de los consejos divisionales.

Pasemos a revisar de qué forma se desempeñaron los consejos divisionales de las divisiones de las cuatro unidades académicas

para designar a las y los jefes de departamento de la UAM. Del total de los 49 departamentos, en la actualidad ocupan dicha posición 35 hombres (71.4%) y 14 mujeres (28.6%). Como puede verse, el porcentaje de mujeres que resultaron designadas por los órganos colegiados divisionales se sitúa entre 26.6% de las que se registraron como aspirantes y 29.1% de las que formaron parte de las ternas. Proporciones que si bien significan una aceptación del papel de las mujeres en dichos puestos, reflejan la persistencia en la desigualdad de género de origen y en la permanencia del techo de cristal, al menos en lo que respecta a las jefaturas de departamento.

No obstante, vale la pena poner atención a los resultados en las unidades académicas para observar los contrastes. Azcapotzalco y Xochimilco destacan por ser aquellas en las que las mujeres consiguieron posicionarse mejor como jefas de departamento, con 42.9% y 41.7%, respectivamente. Este hecho representa un avance sustancial para prosperar en la igualdad de género, contribuye a romper el techo de cristal imperante en nuestras instituciones.

En Azcapotzalco, en la división de ciencias sociales y humanidades tres de los cinco cargos corresponden a mujeres; y en ciencias y artes para el diseño de los cuatro dos son mujeres. En este punto, es pertinente saber cuál era la composición por sexo de los consejos divisionales que tomaron la decisión de designar a varias jefas de departamento. En el caso de ciencias sociales y humanidades, 31% de las y los miembros eran mujeres, es decir, aunque el peso de las mujeres en el órgano colegiado era menor,

no existió un sesgo de género del conjunto del consejo para excluir a las mujeres en su posibilidad de ocupar una jefatura. En ciencias y artes para el diseño, 40% de las y los integrantes de los consejos divisionales eran mujeres, proporción que manifiesta indudablemente una mejor equidad de género para la toma de decisiones, lo que se refleja en las decisiones que tomaron.

En Xochimilco, en la división de ciencias biológicas y de la salud las cuatro jefaturas corresponden a mujeres, en tanto que en ciencias y artes para el diseño de la misma unidad sus cuatro jefes son varones. Contrastos de llamar la atención. Con todo, en ambos casos no nos parece adecuado que existan divisiones académicas donde todos los jefes son hombres o todas son mujeres. La igualdad de género debe apreciarse tanto para las mujeres como para los hombres.

Quizá la composición de ambos consejos divisionales de Xochimilco incidió en el tipo de decisiones que tomaron al designar las jefaturas. En el caso de ciencias biológicas y de la salud, 44% de sus integrantes eran mujeres, mientras que ciencias y artes para el diseño sólo 17%. El primero nombró sólo mujeres en las jefaturas, el segundo sólo hombres.

En el caso de Iztapalapa, el porcentaje de hombres que ocupa una jefatura es similar al promedio de la UAM: 73.3%, siendo en la división de ciencias básicas e ingeniería donde los cinco jefes son hombres. La composición por sexo de los consejos divisionales en dicha unidad refleja lo que ocurre en las decisiones: sólo 18% de mujeres son miembros del consejo divisional de ciencias básicas

e ingeniería, 30% en ciencias sociales y humanidades, y 40% en ciencias biológicas y de la salud.

Mención especial merece la unidad Cuajimalpa donde todos los jefes designados por los consejos divisionales corresponden a varones. Es más, si bien Cuajimalpa es la unidad donde en menor proporción se inscribieron como aspirantes las mujeres, no obstante fue la unidad donde en la formulación de las ternas el rector no compensó la presencia de mujeres en las mismas, lo que le restó posibilidades a los consejos divisionales de dicha unidad para designarlas.

Por su parte, la participación de las mujeres en los tres consejos divisionales de Cuajimalpa es muy similar: 27% en ciencias de la comunicación y diseño, 28% en ciencias naturales e ingeniería y 30% en ciencias sociales y humanidades. Proporciones que no reflejan la presencia que las mujeres tienen en la matrícula y en la planta académica. Y aunque el perfil de participación de las mujeres es semejante a varios consejos divisionales de las unidades hermanas, en Cuajimalpa parece encontrarse una relativa tendencia a la exclusión de las mujeres para ocupar una jefatura de departamento.

Es interesante constatar que siendo una de las unidades académicas de reciente creación, en la cual estaban fincadas muchas esperanzas para que fungiera como motor de cambio en muchos aspectos sobre las unidades veteranas, al menos en este terreno, lo menos que puede señalarse es que más bien Cuajimalpa debe aprender de la experiencia de Azcapotzalco y Xochimilco.

## LAS DIRECCIONES DE DIVISIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

En cada una de las unidades de la UAM existen tres divisiones académicas, de tal forma que sin considerar a la unidad Lerma, nuestro universo de análisis abarca a doce divisiones, dentro de las cuales se agrupan los departamentos académicos. El número de departamentos por división en cada unidad es variable. En Azcapotzalco las divisiones de ciencias básicas e ingeniería y ciencias sociales y humanidades tienen cinco departamentos cada una, mientras que en ciencias y artes para el diseño son cuatro. En Iztapalapa, ciencias básicas e ingeniería y ciencias biológicas y de la salud tienen cinco departamentos, a diferencia de ciencias sociales y humanidades con cuatro. En Xochimilco, cada una de las tres divisiones contiene a cuatro departamentos. Finalmente en Cuajimalpa, las tres divisiones cuentan con tres departamentos cada una.

Aunque los requisitos para ser directora o director son los mismos que para jefa o jefe de departamento, en la medida que escalamos en la estructura organizacional de la universidad, las responsabilidades y asuntos a atender por parte de los titulares es mayor. No sólo por su relevante papel que juegan en la administración de la docencia de todas las licenciaturas y posgrados a su cargo, sino también porque las y los directores son los únicos órganos personales de la UAM que forman parte de tres órganos colegiados: presidenta o presidente de su consejo divisional, son miembros del consejo académico de su respectiva unidad acadé-

mica y miembros del colegio académico de toda la Universidad Autónoma Metropolitana.

El mecanismo para designar a las y los directores de división es similar al de las y los jefes de departamento, con la diferencia de que las y los directores son designadas o designados por el consejo académico de la unidad, esto es, el órgano colegiado donde participan representantes de estudiantes de todas las licenciaturas y posgrados, representantes del personal académico de todos los departamentos, las y los jefes de departamento y directoras y directores de todo el plantel, así como dos representantes de las y los trabajadores administrativos. Los consejos académicos son presididos por la rectora o el rector de unidad.

Veamos entonces en primer lugar, el nivel de participación de las mujeres para registrarse como aspirantes para ocupar el cargo de directoras de división. Por principio de cuentas, a nivel de toda la universidad la presencia de las mujeres como aspirantes es claramente inferior al caso de las jefaturas de departamento. Del total del personal académico que se registró, las mujeres sólo representan a 11.1%. Esta realidad apunta claramente a que el techo de cristal se edifica desde el momento mismo en que se abren las convocatorias para que las académicas participen en el cargo de dirección de una división, una situación que irremediablemente alimenta la opinión de varios sectores de los académicos, en el sentido de que si no tenemos autoridades mujeres es porque “ellas no quieren entrarle”.

Por unidades, resulta sintomático que de 18 aspirantes para ocupar alguna de las tres divisiones en Azcapotzalco, en ningún caso se presentó a participar mujer alguna, lo que por simples matemáticas, impidió que el entonces rector, la actual rectora de la unidad y el consejo académico tuvieran la posibilidad de considerar en su ámbito decisional la posibilidad de elegir a una mujer.

Por su parte, en la unidad Iztapalapa de 20 aspirantes solamente se inscribieron dos mujeres, una en la división de ciencias biológicas y de la salud, la otra en ciencias sociales y humanidades, ninguna en ciencias básicas e ingeniería. Le sigue Xochimilco, con una participación de cuatro mujeres y 19 hombres, las cuales participaron como aspirantes en las tres divisiones. Y finalmente Cuajimalpa con dos mujeres y nueve hombres, una de ellas aspirante a ciencias de la comunicación y diseño, la otra para ciencias sociales y humanidades. Es pertinente apuntar el hecho de que en las divisiones académicas de la UAM que forman parte de los campos de las ciencias básicas y las ingenierías, no se inscribió ninguna académica para participar en los procesos de cambio. Para el conjunto de la UAM, es claro que una participación inicial bastante baja por parte de las académicas, evidentemente resta, de origen, las posibilidades de que se incorporen a este nivel del cuerpo directivo de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Ignoramos los motivos o las causas por las cuales no existe un mayor y contundente número de mujeres que deciden aspirar a formar parte de este sector de la dirección universitaria. Hemos señalado que uno de los factores que contribuye a que las mujeres

decidan no participar se debe a la llamada pared de la maternidad. Una problemática que consiste en que las mujeres no optan por involucrarse, debido a la inversión de tiempo que les exige dedicarse a concebir hijos y hacerse en buena medida cargo de ellos durante varios años de sus vidas. En este sentido, nos preguntamos en qué medida las académicas de la UAM aún se encuentran en la etapa de sus vidas donde deciden procrear hijas e hijos. De acuerdo con la información obtenida en los anexos estadísticos de las unidades, 67% de las académicas tienen 51 años o más de edad, por lo que puede sostenerse que en su gran mayoría las profesoras ya no se encuentran, en general, en dicho periodo de vida, seguramente sus hijas e hijos ya están en una edad donde no requieren los cuidados y atención absorbente. No pareciera pues ser un impedimento nodal para participar en los puestos de dirección.

Otra posible explicación reside en el hecho de que las mujeres, en buena medida debido a la pared de la maternidad, postergan o lo hacen a ritmos distintos, su formación para realizar estudios de posgrado. El supuesto es que las académicas deciden no participar en los procesos de cambio de las autoridades porque aún se encuentran en su etapa formativa. Es probable que hace diez o quince años esa era una realidad institucional, sin embargo, hoy en día, conforme a los datos oficiales, en Azcapotzalco 74.3% de las académicas tienen posgrado, en Cuajimalpa 98%; en Iztapalapa 91.2%; y en Xochimilco 79%. En este caso, tampoco pareciera ser un impedimento para que participen actualmente en los procesos.

Ahora bien, en la fase de los procesos donde las y los rectores formulaan sus ternas para directoras y directores de división, se denota de nueva cuenta una cierta intencionalidad para compensar la ausencia de mujeres registradas, salvo en el caso de Azcapotzalco donde no era posible hacerlo debido a que ninguna dama se registró. De las ocho mujeres que se inscribieron en las cuatro unidades, seis de ellas fueron incluidas en las distintas ternas. En la única división donde existiendo aspirantes mujeres no se incorporaron a la terna por parte del rector fue en ciencias y artes para el diseño de Xochimilco. El resultado, en cualquier caso es que 83.4% de los candidatos de las ternas a ocupar el cargo en las direcciones de división fueron hombres, una proporción mayor en comparación con las jefaturas de departamento.

Ahora, revisemos lo que ocurrió en la fase final, esto es, en el momento en que los cuatro consejos académicos de las unidades deciden quiénes son las y los directores de división. Del conjunto de las doce designaciones, y que fungen actualmente como tales, y donde participaron seis mujeres, exclusivamente en la división de ciencias biológicas y de la salud de la unidad Iztapalapa fue elegida una mujer (8.3%). De hecho, si consideramos al conjunto de las direcciones de división de la UAM, solamente dos mujeres ocupan dicha posición, en Xochimilco, mediante el procedimiento común, y en Lerma a través de la designación directa del rector general en 2009, lo que se puede hacer al momento de creación de una nueva unidad.

La casi ausencia de mujeres como directoras de división es un dato extremadamente alarmante. Si en los consejos divisionales puede encontrarse con una cultura que en ocasiones tienden a favorecer a los hombres para definir quiénes ocuparán las jefaturas de departamento, en el caso de los nombramientos para ocupar el cargo de las direcciones de división por parte de los consejos académicos, el techo para lograr que una mujer sea directora no es de cristal sino de acero.

¿Cómo están conformados los consejos académicos de las unidades analizadas? En todos los casos la presencia de las mujeres es minoritaria. Aunque en Azcapotzalco su consejo académico no tuvo en los últimos años que discernir por una mujer o un hombre, porque no se registraron a participar las primeras, su participación en el órgano colegiado fue de 21%, lo cual de por sí es muy bajo para los asuntos que se tratan y deciden. En el resto de las unidades, su participación también es baja: 30% en Cuajimalpa y en Xochimilco, y 28% en Iztapalapa.

En síntesis, la falta de participación de las académicas para aspirar a ser jefas de departamento o directoras, encuentra cierta compensación al momento en que un órgano personal, las y los rectores, formulan sus ternas, pero al momento definitivo de definir quiénes comandarán un departamento, pero sobre todo una división, los órganos de gobierno colegiados tienden a excluirlas de esa posibilidad sobre todo cuando en su composición dominan de manera importante los hombres como miembros de los consejos. Ante esta evidencia, nos cuestionamos: ¿las

académicas han optado, en parte, por no participar debido a que en los órganos colegiados existe una cultura de iniquidad de género hacia ellas?, ¿de qué sirve participar, si a pesar que las y los rectores procuran que sean incluidas en las ternas, finalmente los órganos colegiados casi siempre se inclinan por los hombres? Sólo una investigación de otra naturaleza podrá en el futuro despejar esta interrogante.

### LAS RECTORÍAS DE LAS UNIDADES Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Como se recordará el proceso de cambio de las rectorías de las unidades de unidad se inicia también con el registro público de las y los aspirantes. Pero en este caso los consejos académicos formula una lista de al menos cinco personas, la cual es enviada a la rectora o rector general para que a su vez conforme las ternas. La integración de las listas se lleva a efecto en sesión plenaria de los consejos con el voto secreto de cada miembro del mismo, y las unidades tienen modalidades diversas para definir los mecanismos de votación.

La participación de un órgano colegiado que tiene la capacidad de excluir aspirantes tiene, al menos, dos lógicas académico-políticas. Una de ellas, consiste en acotar a su propia comunidad, buscando que las y los eventuales candidatos a formar la terna que realice la o el rector general sean del consenso propio de su misma colectividad. La segunda, también tiene el propósito, no explícito, de acotar el margen de discrecionalidad que la o el rector

general tiene al integrar las ternas. Por lo mismo, no es extraño encontrar que aunque se inscriban más de cinco aspirantes, es común que los consejos académicos envíen una lista que se acote al mínimo requerido por la legislación: cinco.

No olvidemos que una vez que la o el rector general recibe las listas de los consejos académicos, procede a auscultar a las comunidades, y después de definir las ternas, son enviadas a otro órgano colegiado: la junta directiva. Como puede apreciarse, el proceso para ser rectora o rector de unidad es más complejo, no sólo porque involucra a todos los sectores de una unidad, sino también porque participan dos órganos colegiados en distintos momentos del proceso, además de la o el rector general.

A nivel del conjunto de las cuatro unidades, se registraron como aspirantes 27 hombres que representaban 79.4% y siete mujeres con 20.6%. Si bien la presencia proporcional de las mujeres es mayor que en el caso de las divisiones académicas, es menor en comparación de las jefaturas de departamento. Es patente que también en los procesos para cambio de las rectorías de las unidades, la participación de las mujeres no refleja el peso y la importancia que tienen en el conjunto del personal académico. En la unidad donde se registró el mayor número de académicas fue en Azcapotzalco con tres, compitiendo con ocho académicos. En segundo lugar la unidad Xochimilco con dos mujeres y ocho hombres; y en Cuajimalpa e Iztapalapa sólo se registró una mujer en cada caso, con seis hombres en la primera y cinco en la segunda.

Una vez que los respectivos consejos académicos tienen noticia del registro de aspirantes, proceden, previa auscultación, a realizar la votación para integrar las listas que se envían a la rectora o rector general. La votación se lleva a cabo en una sesión plenaria y se emite de manera secreta por cada uno de los miembros de los consejos. De los 34 aspirantes, los consejos académicos decidieron excluir de la posibilidad de participar en las listas a doce personas; de entre ellos quedaron fuera de las listas solamente una de las siete mujeres, correspondiente a la unidad Xochimilco. En conjunto, 37.5% de los integrantes de las listas fueron mujeres. Salvo en el caso de la unidad Cuajimalpa, donde su consejo académico envió su lista con el total de aspirantes registrados —seis hombres y una mujer—, en las otras unidades los consejos académicos decidieron acotar la discrecionalidad del rector general al enviarle listas de cinco personas.

Es interesante observar que en el caso de la integración de las listas para ocupar el cargo de las rectorías de unidad, los consejos académicos no se caracterizaron por excluir a las mujeres, si bien matemáticamente tenían la oportunidad de hacerlo. A diferencia de lo acontecido en las designaciones para directoras o directores de división, en los procesos de cambio de las rectorías de unidad, donde los consejos no toman la decisión definitiva, parece existir un acuerdo implícito de permitir que las mujeres continúen en el proceso a las siguientes fases.

Considerando las cuatro ternas formuladas por los rectores generales después de haber auscultado a las comunidades

correspondientes, ocho de sus integrantes fueron hombres y cuatro mujeres. Composición que nuevamente muestra, al menos parcialmente, la intencionalidad de un órgano personal, en este caso el rector general, para propiciar una mayor presencia de las académicas para ocupar un cargo directivo. Mientras que en Azcapotzalco la terna estuvo integrada por dos mujeres, en Iztapalapa y Xochimilco por las únicas que estaban en la lista. De nuevo Cuajimalpa tuvo un comportamiento diferente: la terna quedó integrada por tres hombres, no se incluyó a la única mujer que se había registrado.

Otra vez, resalta el caso de la unidad Cuajimalpa. Con la decisión del rector general de no incluir en la terna a una mujer, es muy relevante señalar que en dicha unidad todos los cargos de dirección académica son ocupados exclusivamente por hombres. Desde nuestro punto de vista, estamos frente a un problema estructural en el que es preciso poner atención, mismo que amerita una reflexión profunda al interior de la propia unidad y de la UAM en su conjunto. Es paradójico que tratándose de un plantel innovador en su estructura de las áreas de conocimiento, en su modelo educativo, en su oferta de licenciaturas y posgrados, en su política de contratación, por mencionar algunas cuestiones, el tema de la equidad de género, al menos para el caso de quienes dirigen los destinos académicos, no parece formar parte del proyecto educativo de Cuajimalpa.

Regresemos al nombramiento de las y los rectores de unidad. La junta directiva también realiza una auscultación a las comu-

nidades, a través de la recepción de escritos y en entrevistas que realiza a quienes solicitan una cita a título individual o en grupo. Una vez concluidas las auscultaciones, la junta directiva entrevista a las y los candidatos, a las y los rectores de unidad salientes y a la rectora o rector general, para posteriormente tomar la decisión definitiva. El nombramiento debe contar con el voto aprobatorio de seis de los nueve miembros de la junta directiva, esto es, se trata de una mayoría calificada.

De las rectorías de las cuatro unidades analizadas, en tres de ellas sus titulares son hombres: Iztapalapa, Xochimilco y Cuajimalpa, aunque en esta última la junta directiva no tenía la posibilidad de nombrar a una mujer. Solamente en Azcapotzalco, donde participaron dos mujeres en la terna, fue nombrada una de ellas. Por lo demás, es muy relevante señalar que la unidad Azcapotzalco fue la primera universidad pública del país donde una mujer ocupó el cargo de rectora de unidad, la entonces maestra Sylvia Ortega Salazar, hoy rectora por segunda ocasión de la Universidad Pedagógica Nacional. Más aún, con el nombramiento de la actual rectora de la unidad Azcapotzalco, es la tercera ocasión que una mujer encabeza los destinos de dicha unidad. Realidad inédita en México. En la historia de las otras unidades, Xochimilco y Cuajimalpa han tenido una mujer como rectora; incluso, en Cuajimalpa quien comandó la etapa fundacional de esa unidad fue una mujer, la doctora Magdalena Fresán Orozco. En contraste, la unidad Iztapalapa jamás ha sido dirigida por una mujer, por lo demás la unidad de donde han

emergido la mayoría de los rectores generales de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Ahora bien, al igual que en el caso de la composición por sexo de los consejos divisionales y académicos, indagamos lo correspondiente para la junta directiva. Para el nombramiento de la actual rectora de Azcapotzalco, el rector de Cuajimalpa y el rector de Iztapalapa, siete de los nueve miembros eran hombres, y para el caso de la unidad Xochimilco ya eran ocho caballeros y una dama. De tal suerte, que en el órgano colegiado donde se nombran las o los rectores de unidad y a la rectora o rector general, impera una desigualdad de género, ya que los hombres pueden decidir incluso con el voto en contra de la única mujer que actualmente forma parte de dicho órgano colegiado. La junta directiva constituye así lo que es llamado el *old boys club*, es decir, el grupo de hombres con poder que deciden quién dirige una institución de educación, en este caso a la UAM (García de León, 2001).

#### REFLEXIONES FINALES

Las mujeres que llegan a ocupar puestos directivos siguen siendo una excepción, por ello obtienen un alto grado de visibilidad pública, una situación que presenta aspectos positivos y negativos. Entre los positivos puede señalarse el significado social que cobra el hecho de cambiar las imágenes visuales y de ejercicio de la autoridad institucional, para convertir en cotidiano y ordinario lo que hoy es todavía excepcional.

Debido a que la proyección pública de los empleos es mucho más notable cuanto mayor sea su autoridad jerárquica o funcional, el hecho de que los hombres ocupen sistemáticamente los puestos de dirección, perpetua la imagen secundaria y relegada de las mujeres a determinados ámbitos privados, o en el mejor de los casos a cargos de menor relevancia en los organigramas institucionales.

Sin embargo, el nivel de exigencia, los cuestionamientos y las críticas que la sociedad y los entornos laborales ejercen donde se desempeñan las mujeres, es mucho mayor que en el caso de los varones. Las mujeres se hallan más expuestas, más vigiladas, elementos que actúan en contra de una escalada profesional por propiciar su mayor participación pública. La evaluación que las comunidades académicas hacen sobre el desempeño de las y los funcionarios académicos deber ser el mismo con independencia de si es una mujer o un hombre. En eso reside en buena medida el techo de cristal, el cual es preciso ir rompiendo, porque es inadmisible que mientras en la vida cotidiana institucional las mujeres y los hombres convivimos como iguales, al acercarse a las reuniones, juntas, o esferas similares donde se definen las políticas hacia la educación superior en general, y de nuestras instituciones en particular, las mujeres son la excepción.

Se puede decir que los empleos de dirección se han estructurado para adaptarse a sujetos que cuentan con un sistema de apoyo familiar que lo respalda desde el hogar, es decir, alguien que haga las compras, cocine, lave y mantenga las relaciones y

el cuidado de los hijos y los abuelos. En otras palabras, se sigue funcionando como si hubiera siempre alguien en casa, alguien que se encargue de todo lo que está fuera del trabajo profesional.

Desafortunadamente, por los estereotipos y tradiciones culturales muy arraigadas en nuestro país, las labores privadas, las de casa, han estado socialmente destinadas a las mujeres. Por ello, sólo con la construcción de un cambio cultural en las supuestas funciones atribuidas a lo “masculino” y a lo “femenino” será factible que el ascenso de las mujeres para ocupar cargos de dirección realmente se manifieste de manera importante.

Porque como bien lo ha mostrado Patricia García Guevara al estudiar el patrón de carrera profesional de las académicas, utilizando diversas técnicas de investigación se hace patente la importancia de la experiencia profesional que resulta ser más densa que en el caso de los hombres, y en mucho mayor grado de las redes clientelares que mediatizan el ascenso en la organización, lo que revela la existencia de un sistema de redes de poder claramente masculino. La autora muestra cómo la autoridad en la academia, así como la dinámica de las relaciones informales de poder, circuitos y códigos políticos al interior de la universidad sigue siendo patrimonio de los varones (García, 2004).

Otra dimensión que es relevante transformar tiene que ver con el uso de los tiempos que tradicionalmente se han instaurado para ejercer un cargo de responsabilidad institucional. Es preciso que se logre distinguir entre la vida privada y la vida pública. La usanza masculina de permanecer en las instalaciones más allá de

ocho horas laborales, y acudir adicionalmente a reuniones sociales de “grilla”, donde la vida privada no existe, es otra forma en que se construye el techo de cristal. Y la única manera de cambiar estos patrones de ejercicio cotidiano “del ser” autoridad, es a través de una mayor participación de las mujeres en los cargos de dirección para paulatinamente transformar los “usos y costumbres” de nuestras universidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANUIES Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. *Anuario estadístico 2009*. México: ANUIES, 2009.
- BUQUET, A. et al. *Presencia de hombres y mujeres en la UNAM: una radiografía*. México: UNAM-PUEG, 2006.
- CAMPS, Victoria. *El siglo de las mujeres*. Madrid: Universidad de Valencia/ Instituto de la Mujer/Ediciones Cátedra, 1998.
- CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. *Estadísticas básicas. SNI*. México: CONACYT, 2011. Consultado el 26 de septiembre de 2012 en: [www.conacyt.gob.mx/SNI/Documents/Estadisticas\\_basicas\\_2011.pdf](http://www.conacyt.gob.mx/SNI/Documents/Estadisticas_basicas_2011.pdf).
- CROSBY, Faye, Joan C. WILLIAMS y Mónica BIERNAT. “The Maternal Wall”, in *Journal of Social Issues*. USA, 60, (4), 2004.
- DAVIDSON, M. y C. COOPER. *Shattering the Glass Ceiling*. London: Paul Chapman Publ. Ltd, 1992.
- DE GARAY, Adrián y Gabriela DEL VALLE. “Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México”, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. México: UNAM-IISUE/Universia, vol. III,

- núm. 6, 2011. Consultado el 2 de febrero de 2012 en: [ries.universia.net/index.php/ries/article/view/96/html\\_11](http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/96/html_11)
- ESCOLANO, Esther. "Discriminación en un medio meritocrático: las profesoras en la universidad española", en *Revista Mexicana de Sociología*. México: UNAM, 68 (2), abril-junio, 2006: 231-263.
- GALAZ, Jesús y Manuel GIL. "La profesión académica en México: un oficio en proceso de reconfiguración", en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. México: UABC, 11 (2), 2009. Consultado el 16 de enero de 2012 en: [redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-galaz2.html](http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-galaz2.html)
- GARCÍA de LEÓN, María Antonieta. "Trayectorias bioprofesionales (análisis a través de las entrevistas en profundidad)", en Marisa GARCÍA de CORTÁZAR y María Antonia GARCÍA de LEÓN (coords.). *Las académicas (profesorado universitario y género)*. Madrid: Instituto de la Mujer, 2001.
- GARCÍA, P. *Mujeres académicas: el caso de una universidad estatal mexicana*. México: Universidad de Guadalajara/Plaza y Valdés, 2004.
- GREDIAGA, Rocío. *Profesión académica, disciplinas y organizaciones. Procesos de socialización y sus efectos en las actividades y resultados de los académicos mexicanos*. México: ANUIES, 2000.
- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Censo general de población y vivienda. Resultados definitivos*. México: INEGI, 2011. Consultado el 12 de enero de 2012 en [www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv10\\_pt](http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv10_pt)
- LÓPEZ, Blanca. "Modelo de análisis de las trayectorias de formación de investigadoras", en Graciela HIERRO (comp.). *Filosofía de la educación y género*. México: UNAM-Torres, 1997.

- LYLY-YRJÄNÄINEN, M. y E. FERNÁNDEZ. *Women Managers and Hierarchical Structures in Working Life*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2009.
- MARTÍNEZ, SARA MARÍA. "La participación de las mujeres en la academia. Condiciones actuales y retos", en *GenEros. Revista del Centro de Estudios de Género*. Colima, México: Universidad Autónoma de Colima, año 8, núm. 24, 2001.
- MARSCHKE, Roby, Sandra LAURSEN, Nielsen McCARL y Patricia JOYCE RANKIN. "Demographic Inertia Revisited: An Immodest Proposal to Achieve Equitable Gender Representation Among Faculty in Higher Education", in *The Journal of Higher Education*. USA: The Ohio State University, 78 (1), january-february, 2007.
- MORRISON, A. "New Solutions to the Same old Glass Ceiling", in *Women in Management Review*. USA: M.C.B. University Press, vol. 7, núm. 4, 1992.
- NORANDI, M. "Trabajan en empleos vulnerables y sin seguro 53% de las mujeres", en Periódico *La Jornada*. Ciudad de México, 24 de diciembre de 2010, p. 33.
- oIT Organización Internacional del Trabajo. *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra, Suiza: oIT, 2004.
- Osorio, J. R. y F. Martell. "Participación femenina en la profesión académica en México". Ponencia presentada en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Veracruz, México: COMIE, 2009.
- s/A *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana*. México: UAM, 1973.

- "Política científica de la Unión Europea. Promover la excelencia mediante la integración de la igualdad entre géneros", en *Informe del Grupo de trabajo de ETAN sobre las mujeres y la ciencia*. Bruselas, 2001.
  - *Reglamento Orgánico de la Universidad Autónoma Metropolitana*. Rectoría General. México: UAM, 2012.
- SEP Secretaría de Educación Pública. *Sistema de consulta interactivo de estadísticas educativas*. México: SEP, 2012.
- UAM Universidad Autónoma Metropolitana. *Anexo estadístico 2006-2010*. México: UAM, 2012.
- WILLIAMS, Joan C. "Hitting the Maternal Wall", in *Academe. USA*, 90 (6), november-december, 2004: 16-20.