

Artículo Original/ Original Article

## **Relación entre el género y los cargos directivos en tres universidades de la ciudad de Asunción - Paraguay**

Relationship between gender and management positions in three universities of the city of Asunción – Paraguay

**Soledad Cardozo** 

Universidad Nacional de Asunción, Escuela de Ciencias Sociales y Políticas. San Lorenzo, Paraguay

**Cómo referenciar este artículo/  
How to reference this article**

**Cardozo, S. (2020).** Relación entre el género y los cargos directivos en tres universidades de la ciudad de Asunción - Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 2(2), 18-34.

---

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el género y los cargos directivos en tres universidades de la ciudad de Asunción-Paraguay mediante un estudio cualitativo con alcance descriptivo en el 2019. Se incluyeron mujeres pertenecientes a tres universidades privadas de Asunción: Universidad San Ignacio de Loyola (U1), Universidad Americana (U2) y Universidad del Norte (U3) con cargo de decisión, seleccionadas por conveniencia. La recolección de datos fue mediante entrevistas utilizando un cuestionario con 20 preguntas para las seis mujeres con cargos directivos, y con 10 preguntas para los tres responsables de RRHH. La participación de mujeres en cargos directivos es de 54%, la U1 presenta el 78% de mujeres en espacios de decisión, en tanto 47% y 37% de las mujeres en la U2 y en la U3 ocupan los cargos directivos, respectivamente. En relación si existe una normativa que promueva la inclusión de mujeres en la institución, las entrevistadas coincidieron la inexistencia de políticas de promoción e inseguridad en cuanto a la estabilidad en el cargo. Si bien las mujeres consiguieron posicionarse en los espacios políticos universitarios, aún no logran el rectorado, pues el 100% de las instituciones analizadas presentan en su nómina a rectores hombres.

**PALABRAS CLAVE:** Mujer; universidad; sexo; participación de la mujer; política; Paraguay

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze the relationship between gender and management positions in three universities in the city of Asunción-Paraguay through a qualitative study with descriptive scope in 2019. Women belonging to three private universities in Asunción were included: Universidad San Ignacio de Loyola (U1), Universidad Americana (U2) and Universidad del Norte (U3) with decision charge, selected for convenience. Data collection was done through interviews using a questionnaire with 20 questions for the six women with managerial positions, and with 10 questions for the three HR managers. The participation of women in management positions is 54%, U1 has 78% of women in decision-making spaces,

---

Fecha de recepción: 25 de mayo 2020 - Fecha de aceptación: 21 de junio 2020

\***Autor correspondiente:** Soledad Cardozo

email: [cardozo.soledad@gmail.com](mailto:cardozo.soledad@gmail.com)



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia *Creative Commons*

while 47% and 37% of women in U2 and U3 occupy the management positions, respectively. Regarding whether there is a regulation that promotes the inclusion of women in the institution, the interviewees agreed the lack of promotion and insecurity policies regarding stability in the position. Although women managed to position themselves in university political spaces, they still do not achieve the rectorship, since 100% of the institutions analyzed present male rectors on their payroll.

**KEYWORDS:** Female; university; sex; women's participation; politics; Paraguay

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se plantea la participación de la mujer y los rasgos de su incursión en ámbitos directivos de la educación superior –universidad-. Y, bien lo expone Cabrera (2017) citado por Cabrera y Lahoz (2019) que cuando se hace referencia a género, se está enfocando a un amplio campo de cuestionamientos al sistema de distribución desigual del poder en la sociedad de acuerdo con la diferencia sexual dicotómica masculina-femenino. Para Varela (2018):

El género es una construcción social de la feminidad. El concepto de género es la categoría central de la teoría feminista. La noción de género surge a partir de la idea de que lo “femenino” y lo “masculino” no son hechos naturales o biológicos, sino construcciones culturales.

En este sentido, es oportuno mencionar que, el diccionario de la Real Academia Española -RAE (2017) describe el significado de la palabra *participar* como *tomar parte en algo*. Lo cierto es que, en Paraguay la búsqueda de visibilizar la presencia de mujeres y lograr la toma de decisiones constituye una lucha continua; partiendo en términos legales en el año 1961, cuando Paraguay se convierte en el último país latinoamericano en permitir el derecho al voto a las mujeres (Soto y Schwartzman, 2014). De hecho, Agudelo y Román (2018) citan a Dewey, señalando que:

...más que Aristóteles, permite describir la participación ciudadana fuera del reduccionismo estatista y empieza a dar relevancia a cada individuo como agente moral y político en cada ámbito cotidiano en los que se realiza, dando igual prioridad a la capacidad de cada persona de florecer en sus propios causes como a la necesidad de engrandecer cualitativamente la vida social en torno al bien común. Un bien común que cobra sentido cuando todos los miembros pueden gozar de las mismas oportunidades de participar.

De acuerdo con el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe la representación femenina parlamentaria de Paraguay lograda en los últimos comicios del año 2018 es de apenas el 13.8%. Un desglose permite evidenciar que, en la cámara de diputados, de 80 escaños solo 12 son ocupados por mujeres, lo que da cuenta, también, de un contexto poco incluyente para las mujeres, en un espacio en el que legisla para ciudadanos de ambos sexos, sin embargo, apenas un 15% son mujeres. En Paraguay, la mujer fue quien se ocupa históricamente de la educación y se podría sostener que, por ello, la educación tiene rostro de

mujer. Tal es así, que hacia finales del siglo diecinueve, Adela Speratti preguntaba sobre el rol de sus congéneres en el ámbito científico y aludía sobre la subestimación hacia su potencial se (Monte de López Moreira, 2011):

¿Está por ventura la mujer destinada en nuestra sociedad actual, en la del porvenir, a desempeñar un papel tan pasivo, que no pueda penetrar los arcanos de las Ciencias Naturales y no la crean capaz de comprender las grandezas que las rodean?

Hoy, esta pregunta sigue haciendo eco en el ámbito académico que, si bien ha dado espacio laboral a mujeres profesionales, esto aún no implica igualdad en cuanto a su participación política en las instituciones, en su ámbito de competencia, en medio del cual se yergue con una postura que exige ser redefinida; en tanto en cuanto tiene un propósito transformacional y renovador de las estructuras del poder (Medina, 2018). La educación fue asunto de hombres por mucho tiempo y, la incursión de las mujeres en el área fue tan significativa que mereció convertirse en línea de investigación de no pocos investigadores; de hecho, (Coco, 2009) asegura que:

...para comprender las causas de la exclusión histórica de las mujeres de los asuntos Públicos, se hace necesario develar las relaciones de poder que se tejen tanto en la esfera pública como en la privada, así como la serie de situaciones por las cuales la sociedad transforma el sexo biológico de las mujeres en destinos culturales y arreglos sociales, que reproducen un orden desigual e inequitativo; conformando esferas masculinas y femeninas del mundo, donde la esfera privada corresponde a la mujer y la pública al hombre.

Se sostiene que la participación de mujeres en la educación dio pie al desarrollo de patrones culturales y sociales que, a su vez, se extendieron y replicaron tanto al ejercicio docente como administrativo en la universidad. Finalmente, el planteamiento del trabajo de investigación persigue un análisis enfocado a la relación entre el género y los cargos directivos en la educación universitaria.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación empleó el enfoque cualitativo, diseño no-experimental, corte transversal y con alcance descriptivo. El componente cuantitativo fue añadido, al solo efecto de posibilitar situar el fenómeno estudiado en su contexto -evidenciar los porcentajes de participación política femenina en las universidades-. La recolección de datos fue mediante las técnicas de *entrevista* con un cuestionario semiestructurado de 20 preguntas aplicada a seis mujeres con cargos directivos más 10 preguntas a las tres responsables del área de recursos humanos de las tres universidades seleccionadas (Universidad San Ignacio de Loyola *U1*, Universidad Americana *U2* y Universidad del Norte *U3*) en el año 2019 (ver cuadro 1), y la *revisión documental* de libros, artículos y publicaciones científicas sobre el tema. La muestra fue no probabilística y tomada por conveniencia. Los criterios de inclusión para las entrevistas fueron mujeres pertenecientes a una de las tres universidades seleccionadas con cargo de decisión (directivo/directora de RRHH), experiencia en políticas y estar conforme para responder a la encuesta y/o cuestionario. Y en cuanto a las

universidades, éstas debían ser privadas y ubicadas en Asunción, contar con la habilitación del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) y consentimiento por nota para realizar el estudio de campo.

**Cuadro 1.** Preguntas guías a mujeres directivas y responsables de RRHH

	<b>Mujeres directivos</b>	<b>Responsables de RRHH</b>
<b>Áreas ocupadas por mujeres en la universidad</b>	¿Cuál es su lugar de nacimiento? ¿Edad? ¿Lugar de residencia? ¿Estado Civil? ¿Posee movilidad propia? ¿Vive en casa propia? ¿Personas que dependen de usted? ¿Cantidad de hijos? ¿Antigüedad en el cargo? ¿Experiencia en el área?	¿Qué áreas son las de mayor participación femenina? ¿En términos de formación hay mayoría de hombres o mujeres de mejor perfil? Si se tiene en cuenta el mismo cargo ¿los honorarios son equivalentes entre hombres y mujeres?
<b>Adjetivos vinculados a la gestión</b>	Cite brevemente su Nivel de formación. Comente al respecto de las dificultades que tuvo para profesionalizarse. ¿Cómo calificaría su acceso a la vida laboral? ¿Cómo accedió a un cargo en la Universidad? ¿Qué adjetivos o cualidades describen el clima laboral? Positivos y Negativos. ¿Qué adjetivos o cualidades describen a su entorno? Positivos y Negativos. ¿Qué adjetivos o cualidades describen tu gestión? ¿Siente valorado su esfuerzo?	¿Cuál es el promedio de edades de las mujeres que prestan servicios en la universidad? ¿Qué adjetivos o cualidades describen la participación de la mujer en esta institución? ¿Cuáles son las ventajas de contar con mujeres en la universidad? ¿Cuáles son las desventajas de contar con mujeres en la universidad? ¿Porcentaje de permanencia de mujeres en el cargo? ¿Porcentaje de abandono o despido de mujeres en la institución?
<b>Cantidad de Funcionarios. Total hombres y mujeres en la nómina institucional</b>	¿Cuántos hombres y cuántas mujeres hay en su sección o departamento? ¿Cuántas horas laborales cumple diariamente?	¿Cuántas mujeres trabajan en la institución?

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

En cuanto a las entrevistas realizadas a las mujeres con cargos directivos en las universidades mencionadas, se han obtenido los siguientes resultados: cinco de ellas cuentan con nacionalidad paraguaya y una extranjera siendo el promedio de edades 47 años, y dos no poseen hijos ni nadie bajo su cargo de dependencia mientras que las restantes con más de un niño. En cuanto al grado académico, una con licenciatura en lo empresarial y las demás con doctorados en áreas de educación, salud y filosofía, ocupando cargos de Vicerrectora, Decana, Vice decana, Directora de departamento y Coordinadora de carrera. Otro aspecto que pudiera mencionarse, es que todas las consultadas han logrado una movilidad social, vale decir, poseen casa propia, vehículo propio y sus ingresos le permiten solventar sus necesidades y prescindir de la dependencia que hubiera implicado ser ama de casa. Se consultó también las horas de dedicación a sus labores en la universidad, dando como resultado que, el 100% de las mujeres que conformaron la muestra, cumple en promedio 10

horas diarias. Lo que demuestra el compromiso de ellas para con la universidad, pues dedican 42% de su jornada al ejercicio de sus funciones.

En cuanto a los adjetivos asociados al ejercicio del poder, al ser consultadas sobre cómo califican su experiencia en el entorno específico que le corresponde, las mujeres respondieron, por un lado, que perciben mucha incertidumbre y mal ambiente laboral en el caso de la U1, y por el otro, pocas posibilidades de promoción y salarios bajos. Asimismo, aseveraron sentir mucha inseguridad en ciertos compañeros de trabajo y actitudes prepotentes por parte de los superiores. Las mujeres de la U2 coincidieron en la inseguridad e incertidumbre de su ambiente, aunque prefirieron no dar detalles. Pese al compromiso de anonimato del instrumento de recolección de datos, las entrevistadas mostraron mucho cuidado en sus respuestas, breves y hasta incómodas. Teniendo en cuenta que la comunicación no verbal (miradas, sonrisas nerviosas, gestos, muecas y silencios) son más elocuentes que las palabras, en situaciones como esta, se evidenció un cierto temor a exponer del todo la realidad de su contexto laboral. Por su parte, las mujeres de la U3 aseguran que existe un ambiente propicio para el desarrollo de las labores cotidianas, pero que no se puede desconocer que impera una falta de sororidad “mujeres que sufren al ver a una mujer ejerciendo el poder”.

Como se puede apreciar, existe una inseguridad en cuanto a su estabilidad en el cargo, un ambiente de incertidumbre entre los compañeros, en el que las descalificaciones surgen incluso de las propias compañeras de trabajo y en algunos casos, trato prepotente por parte de sus autoridades institucionales y un punto de coincidencia entre las entrevistadas de las tres instituciones: el salario bajo en relación a las responsabilidades emanadas de sus cargos. Por lo tanto, el mayor obstáculo que encuentran las mujeres que participaron de esta investigación, es la inseguridad. No saber si mañana las van a despedir, relevar o prescindir de sus funciones generando de esta manera una sensación de temor permanente.

### **Cuadro 2:** *Adjetivos vinculados a la gestión*

<b>Mujer 1</b>	<b>Mujer 2</b>	<b>Mujer 3</b>	<b>Mujer 4</b>	<b>Mujer 5</b>	<b>Mujer 6</b>
Trabajadora	Proactiva	Diligente	Proactiva	Desafiante	Proactiva
Comprometida	Responsable	Innovadora	Resolutiva	Apasionante	Presencia
En búsqueda de los mejores resultados.	Abierta	Perseverante	Paciente	Posibilitante	permanente
	Eficiente		Positiva	Motivador	Atenta a las necesidades
					Resolución de conflictos
					Abierta al diálogo

**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro 2 incluye las cualidades y/o adjetivos con las que ellas asocian su gestión en los espacios que ocupan en sus respectivas instituciones. En el marco de la respuesta, la Mujer 5 acotó al respecto su gestión, que a la vez es difícil, porque siempre debe probar idoneidad y añadió: “*mientras que los varones no precisan demostrar nada*”. Ello pone de manifiesto ese imperativo tácito del entorno, que impone una carga adicional a la mujer a demostrar

constantemente que merece el cargo, con la consiguiente legitimación por parte de sus compañeros y compañeras de trabajo. Carga que, tal como lo explica, no es compartida con los hombres que trabajan en su institución.

### **Cuadro 3.** *Percepción de mujeres sobre la valoración de su esfuerzo*

<b>Mujer 1</b>	Desde que estoy en la universidad, no estoy segura. No he recibido quejas, pero tampoco felicitaciones por parte de mis superiores
<b>Mujer 2</b>	Considero que sí
<b>Mujer 3</b>	Considero valorado mi esfuerzo, tengo la oportunidad de ir creciendo profesionalmente
<b>Mujer 4</b>	Sí, hasta ahora, he recibido más momentos gratos que ingratos, logro satisfacciones que me permiten sentirme valorada.
<b>Mujer 5</b>	Me siento valorada por parte de un sector, incluso el reconocimiento es verbalizado y demostrado
<b>Mujer 6</b>	Sí, porque me siento escuchada por las autoridades y siento el cariño y respeto de los estamentos docentes y estudiantil. De todo el personal que colabora con mis funciones.

**Fuente:** Elaboración propia

Se ha consultado también si las mujeres sienten valorados sus esfuerzos, a lo que respondieron según se detalla. Ver cuadro 3. Como se puede ver, en líneas generales, salvo la Mujer 1, las demás mujeres se sienten valoradas en sus puestos de trabajo. Lo que significa que el 83,3% de las mujeres considera que al menos una parte de su entorno laboral la valora. Esta realidad, también debe contrastarse con la perspectiva que tienen las mujeres al respecto de su entorno laboral. Puesto que, el contexto permite que sus colaboradores se sientan estimulados, valorados o no, y, esto a su vez, redundará en beneficio o en detrimento de su productividad. Es por ello por lo que se les pidió que describiesen brevemente los aspectos positivos y negativos de su contexto laboral inmediato. Ver cuadro 4.

### **Cuadro 4.** *Percepción de la mujer sobre su entorno*

<b>Entrevistada</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
Mujer 1	Búsqueda de la excelencia	Incertidumbre
Mujer 2	Conectividad, personas capaces, ambiente higiénico.	Salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, actitud prepotente y desconsiderada en el caso de los superiores. Escasas o nulas posibilidades de promoción. Personas inseguras, circunstancias personales y laborales.
Mujer 3	Trabajo en equipo, apoyo	Características de la empresa misma (clima organizacional)
Mujer 4	Calidez, compañerismo, amabilidad, contención	Requiere paciencia y tiempo
Mujer 5	Es una instancia de muchos aprendizajes, grandes desafíos  A través de los resultados, las personas se van convenciendo de que una mujer es capaz de liderar y ejercer poder de manera efectiva. Ayuda al empoderamiento ante los demás.	Los mayores frenos son actitudinales en tanto que descalifican las cualidades, aptitudes y posibilidades tan solo por el hecho de ser mujer.
Mujer 6	Dinámico, proactivo, correcto y amable. Comunicación fluida, respeto, educación ,	

excelente relacionamiento humano.

**Fuente:** Elaboración propia

De hecho, al ser consultadas sobre cómo califican su experiencia en el entorno específico que le corresponde, la Mujer 1 señaló, por un lado, que percibe mucha incertidumbre y al mismo tiempo que trabaja en un ambiente donde se busca la excelencia. Vale decir, desconoce si sus esfuerzos son considerados efectivamente por su entorno. Coincidentemente, la Mujer 2, subrayó las pocas posibilidades de promoción y los salarios bajos, aunque destacó como positivo la higiene de su ambiente y la disponibilidad de herramientas tecnológicas. Una variable que no puede ser desatendida es la actitud de los superiores, que, lejos de motivar a sus colaboradoras, manifiestan prepotencia en el trato. Lo que genera esa inseguridad e incertidumbre, mencionadas. Pese al compromiso de anonimato del instrumento de recolección de datos, las entrevistadas 3, 4 y 6 mostraron mucho cuidado en sus respuestas, breves y hasta incómodas. Revelando, en situaciones como esta, un cierto temor a exponer del todo la realidad de su contexto laboral. Por su parte, la Mujer 5 aseguró que existe un ambiente propicio para el desarrollo de las labores cotidianas, pero que no se puede desconocer que impera una falta de sororidad: “mujeres que sufren al ver a una mujer ejerciendo el poder”.

Como se puede apreciar, el ambiente laboral es desafiante por causa de las actitudes tanto de los superiores como de los colaboradores. La Mujer 2 enfatizó de hecho que, *para que un trabajador se sienta satisfecho en sus labores debe percibir un salario justo*, en concordancia con las responsabilidades emanadas de sus cargos. Lo que evidencia también que, un ambiente complicado en el relacionamiento humano entre los miembros de la organización, sumado a honorarios *injustos*, contribuyen a la inseguridad mencionada antes. Y, a propósito del clima organizacional, se ha solicitado a las entrevistadas que califiquen el clima organizacional que perciben en su entorno laboral. Ver cuadro 5.

### **Cuadro 5.** Descripción del clima organizacional

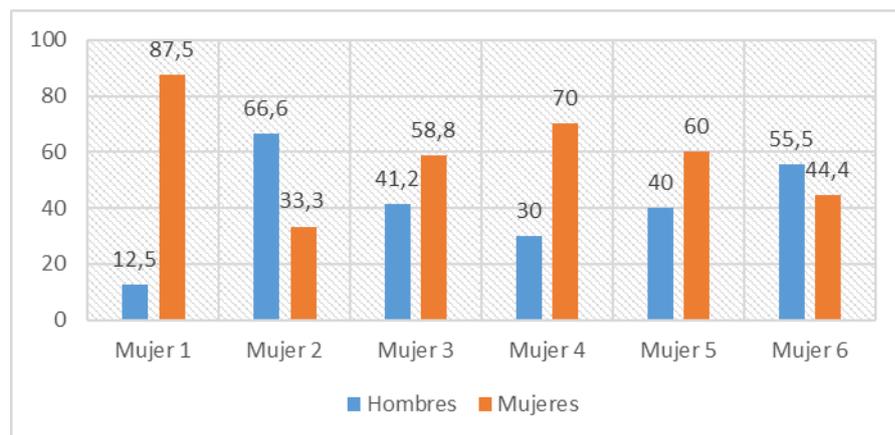
Mujer	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
1	Empatía, objetividad	Incertidumbre
2	Compañerismo, entusiasmo	Terquedad, impaciencia
3	Trabajo en equipo, apoyo	
4	Empoderado, resolutivo	Inseguridad
5	Ambiente saneado	Falta de sororidad
6	Dinámico, respetuoso	

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, en el cuadro 5 de respuestas vuelve a aparecer la palabra inseguridad. Convirtiéndose en una constante para lo que va de este trabajo. Y que, está directamente vinculada al clima y a la percepción sobre el entorno, que tienen las mujeres que ocupan espacios de poder en las universidades estudiadas. Pero, no es menos cierto que, las mujeres también perciben los aspectos positivos de sus entornos próximos y del clima organizacional en sus lugares de trabajo. Todas mostraron esperanzas en una mejora del clima y del trato que reciben. Se argumentó incluso, fuera de una de las entrevistas, que gran

parte de las malas experiencias que se tienen en la oficina están relacionadas a la ignorancia y la continuidad de un sistema que perpetúa prácticas machistas, en las que se exalta lo que hace el varón y se minimiza lo que hace la mujer y que desdibuja la realidad. Pero añadieron también, que se ven signos positivos, ambientes que se vieron mejorados y que hoy son proclives a la inclusión. En otro orden, se consultó también sobre la cantidad de hombres y mujeres en sus oficinas, lo que dio por resultado según el detalle del siguiente gráfico. Ver gráfico 1.

**Gráfico 1.** Porcentaje de hombres y mujeres en sus secciones o departamentos



**Fuente:** Elaboración propia

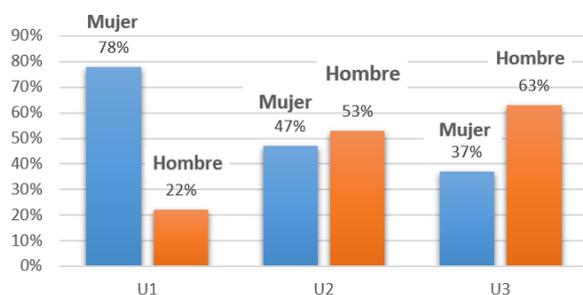
Como se puede ver, salvo en el caso de la Mujer 2 y la Mujer 6, en todas las oficinas – entendiéndose entorno directo de las mujeres que conforman la muestra – existe un porcentaje mayor de mujeres. Lo que sirve como insumo para el análisis a partir de las percepciones de ellas, al respecto del clima organizacional, la inseguridad de los compañeros, la prepotencia de los superiores, en ambientes donde la medición revela que hay mayoría de mujeres. O lo que podría traducirse en falta de sororidad, como bien lo señaló la Mujer 5 en su entrevista.

Las informaciones proporcionadas por los *responsables del área de RRHH* fueron: En cuanto al *perfil* de los colaboradores, la U1 y U3, respondieron que las mujeres poseen mejor perfil, por su mayor nivel de formación. En tanto que la U2 reportó que ambos por igual. En relación a la *edad* promedio de las mujeres contratadas por las tres instituciones, se identificó que fue alrededor de los 40 años. Atendiendo a la brecha *salarial*, se preguntó sobre la remuneración igualitaria para hombres y mujeres en el mismo cargo. La U1 informó que no demanda exclusividad y que si existe diferencia salarial se debe a la experiencia, no al género del contratado. Lo que indica que, para el mismo cargo, pueden asignarse distintos salarios. La U2 aseveró que al mismo cargo se otorga el mismo salario, indistintamente del género del que se trate. No obstante, la U3 destacó que los salarios no son iguales, aunque se trate del mismo cargo. En concordancia con la U1, lo que deja en claro que también en su nómina pueden encontrarse profesionales con el mismo cargo, pero con salarios asimétricos. El porcentaje de mujeres contratadas en la institución, la U1 contaba en su *nómina* con un 69% de mujeres, la U3 incluye un 48,5 de mujeres, mientras que la U2 respondió no saber cuántas mujeres se cuentan en su registro de funcionarios. En cuanto a las *ventajas* de trabajar con mujeres, la U1 respondió que las mujeres son detallistas, ponen mayor esmero en los

resultados, poseen alto nivel de sacrificio, no dejan pendientes y buscan constantemente la mejora. La U2 afirmó que no poseen preferencia ni por mujeres ni por hombres, que la institución se rige por el perfil, la experiencia y las actitudes. Por último, la U3 subrayó que cuando hay mujeres se mantiene orden y disciplina.

En relación a las *desventajas* de trabajar con mujeres, la U1 dijo que existe una rivalidad “natural”, no muy sana, competencia cuasi personal, chismosas, ambiente tóxico, la U2 dijo no identificar desventajas de trabajar con mujeres y la U3 enfatizó en que las mujeres tienen poca tolerancia y son muy impacientes. Se ha consultado sobre los *adjetivos* que asocian a las mujeres que trabajan en las tres instituciones. A lo que contribuyeron con las siguientes cualidades: proactividad, pragmatismo, visión, comprometidas, tienen liderazgo, raciocinio y empatía.

**Gráfico 2.** Porcentajes de mujeres y hombres en cargos directivos U1, U2 y U3



**Fuente:** Elaboración propia

El promedio de participación de mujeres en cargos directivos en las universidades es de 54 por ciento, frente a un 46 por ciento de hombres, según los datos obtenidos por este estudio. Si se discrimina por institución, se puede notar que la U1 es un caso atípico al de las otras dos, dado que presenta el 78% de mujeres en espacios de decisión. En tanto que, en la U2 ubica las mujeres ocupan 47% de los cargos directivos y la U3 aún menor, solo a 37% (Ver Gráfico 2). Por último, se consultó a los entrevistados si existe una normativa que promueva la inclusión de mujeres en la institución y las respuestas fueron contundentes (ver cuadro 6):

**Cuadro 6.** Inexistentes normativas de promoción de mujeres en la universidad

Universidad I	No contamos con ninguna norma que promueva la inclusión de mujeres.
Universidad II	Ninguna, la igualdad, ante todo. Lo que rige la experiencia y los resultados obtenidos.
Universidad III	No, no hay ninguna normativa o reglamento que contemple la inclusión y/o promoción de mujeres en la universidad.

**Fuente:** Elaboración propia

## DISCUSIÓN

En la presente investigación se planteó la relación entre el género y los cargos directivos en tres Universidades de la Ciudad de Asunción (Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Americana y Universidad del Norte) durante el periodo 2019.

Desde el 17 de junio de 1811, fecha en que se celebró el primer congreso nacional del Paraguay hasta el día de hoy, en toda su historia, el Poder Legislativo del país no registra a una mujer como presidenta de ninguna de las dos cámaras. No en vano, Soto y Schwartzman (2014) enfatizan que la participación plena de la mujer aún es una deuda social paraguaya con las mujeres. De acuerdo con el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe la representación femenina parlamentaria de Paraguay lograda en los últimos comicios del año 2018 es de apenas el 13.8%. Un desglose permite evidenciar que, en la cámara de diputados, de 80 escaños solo 12 son ocupados por mujeres, lo que da cuenta, también, de un contexto poco incluyente para las mujeres, en un espacio en el que legisla para ciudadanos de ambos sexos, sin embargo, apenas un 15% son mujeres (CEPAL, s.f.). En el mismo poder estatal, pero en cámara alta, los números no reflejan una variación significativa, siendo que, de 45 bancas solo 8 son ocupadas por mujeres, es decir, el 17,7%. De acuerdo con el sitio oficial de la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo, la proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales y los gobiernos locales en el sector público está distribuida en un 81,40% por hombres y un 18,60% por mujeres. Con lo que se deja al desnudo una brecha del 62,80% entre ambos géneros (DGEEC, 2018). A ello, puede sumarse la decisión del Poder Ejecutivo recién constituido, en el nombramiento de sus ministros que, de las trece carteras posibles, solo cuatro tienen al frente a una mujer, es decir, el 26,6%. El poder responsable de administrar la justicia en la República del Paraguay no permanece ajeno, pues, de las nueve bancas del Poder Judicial, solo dos son ocupadas por mujeres, tan solo el 22%. En el Ministerio de Educación y Ciencias, se evidencia una distribución cuasi equitativa en lo que refiere a los cargos si se tiene en cuenta el género. Así, de los 35 cargos que incluye el directorio difundido en la página oficial de la secretaría de Estado, el 52% corresponde a varones, frente a un 48% ocupado por mujeres. Pero, haciendo foco en los cargos principales, entiéndase Ministerio y Viceministerios, que en total son cuatro, solo uno está asignado a una mujer; eso equivale a un 25% del cien posible. En Paraguay, la población está constituida por un 50,4 por ciento de hombres y un 48,6 por ciento de mujeres. Pese a ello, solo el 3,31% de la población de mujeres ocupa algún cargo como miembro de los poderes del Estado, como personal directivo de la administración pública y de las empresas, frente al 4,16% de la población constituida por varones (DGEEC, 2019). No obstante, los porcentajes antes mencionados, según el atlas de género solamente el 34,95 % de los cargos directivos son ocupados por mujeres. En tanto que, el 65,05% del total de los cargos directivos en Paraguay son ocupados por hombres (DGEEC, 2018).

En su estudio, Rissi y Ferrero (2018) desarrollan al respecto del notable crecimiento de mujeres en los cuerpos docentes universitarios. Y a su vez, subrayan que, este crecimiento no concuerda sin embargo con la baja integración de mujeres a los cuerpos colegiados. Básicamente, en los espacios de decisión, donde los hombres siguen conservando mayorías como titulares en el Consejo Superior de la Argentina. Nota que por cierto coincide con el CONES en Paraguay; organismo que también conserva una mayoría de hombres en su integración. De acuerdo con la nómina de autoridades divulgada en el sitio oficial del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES), de los veintitrés integrantes citados, solo 9 son mujeres; lo que arroja un 39%. El mencionado ente, responsable en proponer y coordinar las políticas y programas para el desarrollo de la Educación Superior del Paraguay, creado por ley 4995/13, tiene como cabeza institucional a un hombre.

Quien comparte las prerrogativas de miembro del consejo con otros 13 congéneres; es decir, el 60% de la composición es masculina. Lo anterior parece evidenciar que la vieja estructura académica permitió la incorporación de mujeres a los salones de clases, pero, no así, a las instancias en donde se tejen las políticas educativas. Otro ente de gran relevancia a nivel nacional, en lo que refiere a educación, la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, encabezado por un consejo directivo, en el que los cargos de mayor rango, la presidencia y la vicepresidencia, fueron designadas a varones. Tal es así que, de los cinco miembros titulares de la ANEAES, solo una es mujer.

Hoy día, un número mayor de mujeres ocupa niveles que exigen estándares más elevados de formación y conocimientos, así como de experiencia. Si bien el reconocimiento a la participación de las mujeres llegó tardíamente, Sandoval y Pérez (2016) destacan que, no es que estas no se hayan involucrado o que no hayan activado antes; subraya que, por el contrario, fueron protagonistas significativas en episodios históricos. Las observaciones, en Paraguay, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2017) señalan que el país debe procurar avances en lo que refiere a la igualdad entre hombres y mujeres, concretamente en el derecho a gobernar. El organismo plantea que la participación equitativa es un elemento clave para la consecución de una democracia plena. No por casualidad, la línea de investigación sobre el liderazgo en la academia ha cobrado relevancia en la última década debido a una búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional (Sierra, 2016). Incluso, Moncayo y Villalba (2014) sostienen que existe una incidencia de constructos de género promovidos en las instituciones educativas en el desarrollo de estilos de liderazgo en el ejercicio profesional. Es decir, también son las instituciones las que otorgan oportunidades de promoción, o no, a sus funcionarias, y constatando que ninguna de las universidades U1, U2 y U3 poseen unas normativas de promoción de mujeres en dichas instituciones, según resultados del estudio.

En el contexto local, cabe recordar que, Paraguay cuenta con figuras notables en el ámbito de la enseñanza desde sus orígenes. En tal contexto el surgimiento de la universidad señala (Fogel, 2001):

“La Universidad nació con una definida vocación en la búsqueda de la verdad a través de la investigación científica, la reflexión filosófica y la libre crítica intelectual tendiente a revalorizar la dignidad humana y a mejorar substantiva y significativamente a la sociedad”.

Esta línea de pensamiento conduce a asirnos de la pregunta que otra formulaba la antropóloga norteamericana Sherry Ortner: ¿Es la mujer respecto al hombre lo que la naturaleza respecto a la cultura? (Ortner, 1974), significando esa distancia claramente evidente entre la mujer y la cultura, entre la mujer y la educación, entre la mujer, entre la mujer y ciencia, y para lo que concierne al presente trabajo de investigación: entre la mujer y la universidad. Por su parte, el mismo Serres (2014) llamó a su obra “Pulgarcita”, según él, por una razón muy simple y sencilla, vio en sus cuatro décadas de enseñanza la victoria de las mujeres. Sostiene que, ellas son más profesionales, más atentas, más trabajadoras. Porque cuando llegaron al mercado laboral tuvieron muchas cosas que demostrar. Y añade que, los mejores de sus estudiantes resultaron siempre ser mujeres. Aunque, Segovia-Saiz et al. (2019) evidencian con su

investigación que las mujeres son las más afectadas si se tiene en cuenta las limitaciones para conciliar el trabajo doméstico y las actividades profesionales. Pero la exclusión no solo se reduce a lo antes dicho, el CDE (2018) revela que “más de la mitad de la población (60%) cree que las mujeres deben dedicarse a la familia antes que a la política y esta cifra se eleva en diez puntos porcentuales cuando se trata de la población rural”. Esta mirada refleja el contexto social ante el que las mujeres deben sobreponerse para lograr alcanzar un mínimo de espacio en la toma de decisiones. Sin dudas, la familia y su administración, sigue siendo para una mayoría de consultados, una responsabilidad principalmente de mujeres – ámbito doméstico –. Que, en nada se diferencia de su espacio de competencia histórica.

La narrativa de mujeres que se desenvuelven en el área educativa es sumamente valiosa, en tanto en cuanto plantea la vivencia de las mismas en un espacio marcado históricamente por hombres, dirigida por ellos y pensada para ellos. La presente investigación procuró ahondar en esa dinámica del ejercicio del poder en las universidades, indagar hasta qué punto está realmente involucradas en la toma de decisiones en sus ámbitos de competencia. Que, al decir de (Saldarriaga, 2018) solo a partir del reconocimiento de las experiencias de las mujeres es posible generar un proceso de investigación que conduzca a la comprensión de la realidad social de forma integral y global.

En cuanto a las desigualdades salariales vinculadas al género, el último informe de la Organización Internacional del Trabajo citado en Diario 5 Días (2019) afirma que, un mayor número de mujeres ocupa posiciones que exigen altos niveles de conocimientos técnicos, capacidad de gestión y toma de decisiones con respecto al pasado. Esto, sin embargo, menciona el mismo documento, no viene acompañado de equidad en cuanto al reconocimiento económico o la contraprestación por la gestión de las mujeres. Cabe destacar que existe un propósito de las Naciones Unidas mediante ONU Mujeres juntamente con la OIT y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, de cara al desafío que supone cumplir con la Agenda 2030 de este organismo para el Desarrollo Sostenible y con el deseo de lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8.5 estableció la Coalición Internacional que trabaja para conseguir la Igualdad Salarial (Organización Internacional del Trabajo, 2019). El mencionado estudio desarrollado entre los años 2018 y 2019, incluyó a 70 países y aproximadamente 80% de los empleados asalariados a nivel mundial. Lo llamativo de este sexto informe constituye que las mujeres siguen percibiendo un 20% menos que los hombres, en promedio. Esto, se explicaría por la incorporación “complementaria” que tuvieron las mujeres al mercado del trabajo, en un primero momento, no así por sus condiciones actuales. Lo que se evidencia a partir de la muestra tomada y los resultados obtenidos es que los salarios de las mujeres y los hombres pese a contar con un nivel de formación equivalente, tienden a ser menores en las ocupaciones altamente feminizadas.

Así pues, se observa una brecha en cuanto a los espacios de mujeres en los cargos directivos en dos de las universidades analizadas, del 3% para U2 y del 13% en la U3. Cabe destacar que en la U3 los principales espacios de decisión están ocupados por los propietarios de la institución. Entiéndase: Rectoría, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Decanato de Postgrado. Y no precisamente por un concurso de méritos o aptitudes. Vale decir, se puede llegar hasta cierto nivel en la carrera hacia el poder político en las universidades, pero aun la rectoría *es cosa de hombres*. Pues el 100% de la muestra tiene por rector a un hombre.

Otro aspecto muy llamativo es que, al entrevistar a la persona responsable de la dirección de recursos humanos de la U2, respondió no poseer porcentajes de permanencia de mujeres en el cargo, ni de abandono, ni de despido; añadió no contar con dicha información. Lo cual, llama poderosamente la atención, siendo que es la dependencia encargada del reclutamiento de personal, llevar registros de la asistencia, antigüedad o de la desvinculación de los colaboradores. Lo que claramente indica que, o no quiso responder o teme suministrar dichos datos. El caso a destacar, es la U1, que presenta mujeres en todos los espacios y que si bien, tampoco contempla jurídicamente su propósito de promocionar a la mujer, demuestra una preferencia a la selección de mujeres en los diferentes equipos que conforman la institución: Directora Ejecutiva, Vicerrectora, Directora de Administración y Finanzas, Directora de TIC, Directora de Escuela de Negocios, Coordinadora Académica, Encargada de Proyectos Académicos, Responsable de Bienestar Estudiantil, Asistencia Académica, todas mujeres. Y, según informó la administradora de la mencionada institución, hasta la construcción edilicia estuvo en manos de una mujer, pues también ese equipo estuvo liderado por una arquitecta. Una palabra que fue mencionada en el marco de las entrevistas a responsables de RRHH y que no puede dejar de mencionarse es el término “víbora”, que, si bien constituye de por sí un sustantivo, fue utilizado por una de las entrevistadas a modo de adjetivo, al referirse a los inconvenientes que supone trabajar con mujeres: “son muy víboras”; aludiendo a la mala intención y a la envidia reinante en ambientes que incluyen a mujeres. Coincidente con lo dicho por una de las mujeres directivas entrevistadas, sobre que son mujeres quienes descalifican a sus congéneres. No obstante, también llamó poderosamente la atención la repetición de la palabra igualdad en la entrevista realizada a la persona responsable de Recursos Humanos de la U2 quien, ante las distintas preguntas, antecedió sus respuestas con la palabra “igualdad”. Siendo que la institución, como se pudo verificar, no posee ningún programa de inclusión o promoción de género. Detrás del manto de la igualdad, no pocas inobservancias se han dado desde la incorporación de la mujer al mercado laboral y que, sin embargo, significó no hacer nada para incluirla efectivamente. Otro hallazgo notable fue la U1, que no tuvo inconvenientes con mostrar su nómina de funcionarios y evidenció en todo momento una preferencia por la contratación de mujeres en todas las áreas. Aunque tampoco posea normativas que así lo impongan. Los porcentajes de participación de mujeres en la universidad se vieron elevados justamente por la Universidad 1, porque en las otras dos es inferior.

Entre las claves que incluye la CEPAL (Scuro, 2019) para avanzar en cuestiones de inclusión de mujeres es necesario comprender que la falta de formación de las mujeres no es una causa de las desigualdades. Sino que más bien, tiene que ver con la ausencia de oportunidades para ellas. Es por ello que se considera relevante mencionar que, de las 6 mujeres consultadas, cuatro de ellas poseen el grado de Doctoras y las otras dos ostentan el grado de Magíster. Todas se reconocieron idóneas, competentes, comprometidas y con ganas de seguir formándose.

Este aspecto, el de la formación, sigue siendo un camino muy desafiante para las mujeres puesto que deben sortear no solo el modo de financiar sus estudios, sino conciliar su maternidad y otras responsabilidades para llegar a la titulación y para postular a cargos. Vale decir, las dificultades ya están, para las mujeres, antes de salir a buscar un espacio laboral, están en casa.

En el contexto local, la representación de mujeres en colegiado de universidades privadas, se constituyó la Asociación Paraguaya de Universidades Privadas (APUP) en el año 2000, que aglutina a treinta universidades locales, con el propósito de mejorar la calidad educativa de la educación superior. Actualmente, la misma cuenta con una comisión directiva, con una mayoría de mujeres en su integración. Tal es así que, de los cuatro miembros que la componen, tres son mujeres: la presidenta, la secretaria general y la tesorera. Siendo el único miembro varón el vicepresidente (APUP, 2019). Por primera vez en 130 años, una mujer lidera la UNA. El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la justicia, la democracia y la libertad, es solo uno de los propósitos bajo los que basa su labor, la Universidad Nacional de Asunción, fundada en el año 1889. Sin embargo, desde su nacimiento, han pasado 37 rectores y, no fue sino hasta el año del presente estudio en el que la emblemática institución da lugar a una mujer para liderar la casa de estudios. La rectora número 38 es una mujer, Zully Vera, para el periodo 2019-2024. Tras 130 años de protagonismo masculino en dicha instancia y en ocasión de su asunción al cargo, la profesional subrayó: "Yo tengo la gran misión y ojalá que también podamos más mujeres ocupar cargos" (Ortega, 2019).

Comparando con contextos internacionales. En Chile, se creó en el 2018 una Comisión de Igualdad de Género, que, si bien es muy reciente, trabaja para dar respuestas a las brechas de género en las distintas universidades y a las demandas estudiantiles por una educación no sexista. Sin embargo, la resistencia a tales esfuerzos persiste, pues los miembros del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH) son en su mayoría hombres y, en el seno de sus equipos subyace un rechazo ante las iniciativas con perspectiva de género, lo que constituye una muestra de ese punto de vista histórico que sitúa en desventaja a la mujer, sustentado por el modelo generalmente patriarcal de la sociedad, que no deja de manifestar su salud en los distintos espacios, con prácticas que no favorecen a la equidad que se vino analizando a lo largo de este análisis. Así mismo, también en la Universidad de Chile se hizo posible la creación de una Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género dentro de la institución (Soto, 2019). En Argentina, la Universidad de San Martín logró crear una Dirección de Género y Diversidad Sexual, que depende de la Secretaría Académica, lo que le permite gozar de estatus jerárquico y, por lo tanto, cierta incidencia a nivel institucional (Bonder, 2019). En España, se aprobó la Ley Orgánica 3/2007 que tiene por objetivo la igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como LOI. La norma obliga a las universidades a elaborar y ejecutar planes de igualdad; con objetivos concretos, políticas y prácticas, como también la mayor transparencia posible, con información accesible sobre los avances, para todo aquel que visite, por ejemplo, el sitio web de cualquier universidad española. Aunque, tampoco existe un mecanismo que permita medir los niveles de la implementación del mencionado plan, sostiene Soto (2019).

Finalmente, si bien las mujeres han logrado incorporarse en los distintos espacios directivos y de decisión en las universidades analizadas, existe un techo de cristal que aun impide su acceso al rectorado, que en el 100% de los casos analizados, corresponde a hombres. Claro está que, la igualdad de género (Zavattiero y Serafini, 2019) debe ser considerado como condición indispensable para la toma de decisiones, ya sea en términos políticos, económicos, culturales, sociales y familiares.

**Declaración de la autora:** La autora aprueba la versión final del artículo.

**Conflicto de interés:** La autora declara no tener conflicto de interés.

**Financiación:** Con financiación propia

**Contribución de la autora:** Soledad Cardozo: Participación importante en la idea y en el diseño de la investigación, selección de la muestra, elaboración del instrumento de medición, selección de la muestra, procesamiento estadístico, análisis y discusión de los resultados, redacción del borrador del trabajo y versión final.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, A., & Román, J. (2018). Reflexiones en torno al concepto de participación ciudadana: consideraciones aristotélicas y neoaristotélicas. *Revista Filosofía UIS*, 17(2), 14-14. Doi:<http://dx.doi.org/10.18273/revfil.v17n2-2018004>
- Asociación Paraguaya de Universidades Privadas. (s.f.). *Autoridades*. Disponible en: <http://www.apup.org.py/institucional/1-comision-directiva>
- Bonder, G. (2019) *Planes de Igualdad de Género en Universidades y Centros de Investigación de América Latina* (Informe final). Disponible en: [http://www.ragcyt.org.ar/descargas/909\\_doc.pdf](http://www.ragcyt.org.ar/descargas/909_doc.pdf)
- Cabrera, M., & Lahoz, M. (2019). Caprichosas y sacrificadas: repertorios de lo femenino en la prensa gráfica de San Juan, Argentina (1920 y 1990). *Revista Científica de Estudios Literarios y Lingüísticos*, 4(4), 147-160. Disponible en: <http://www.fhycs.unju.edu.ar/documents/publicaciones/revistas/jornales4/REVISTA-JORNALER@S-4.pdf#page=147>
- Centro de Documentación y Estudios. (2018). *Encuesta Nacional de Igualdad y No Discriminación. Serie Avances temáticos*. (Cuaderno número 1). Disponible en: <http://www.cde.org.py/wp-content/uploads/2018/06/Primer-Cuadernillo-Encuesta-Nacional-de-Igualdad-y-No-Discriminaci%C3%B3n.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *Poder legislativo: porcentaje de mujeres en el órgano legislativo nacional: Cámara baja o única*. Disponible en: <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-legislativo-porcentaje-mujeres-organo-legislativo-nacional-camara-baja-o-unica>
- Coco, M. (2009). *Redes Solidarias. Una agenda prioritaria de las mujeres*. Panamá: Fundación Friedrich Ebert. Disponible en: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/07606.pdf>
- Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo. (2018). *Atlas de Género. Datos y Mapas basados en Estadísticas de Paraguay*. Disponible en: <https://atlasgenero.dgeec.gov.py/index.php>
- Dirección General de Estadística, Encuestas y Censo. (2019). *Boletín trimestral de Empleo*. Disponible en: [https://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPHC2019/Segundo%20Trimestre/Boletin%20trimestral%20de%20empleo%20EPHC\\_T2\\_2019.pdf](https://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPHC2019/Segundo%20Trimestre/Boletin%20trimestral%20de%20empleo%20EPHC_T2_2019.pdf)

- Diario 5 Días. (02 de setiembre de 2019). *OIT: Mujeres siguen ganando menos que los hombres*. Disponible en: <https://www.5dias.com.py/2019/09/oit-mujeres-siguen-ganando-menos-que-los-hombres/>
- Fogel, G. (2001). *La Universidad Paraguaya ante los Desafíos del Tercer Milenio*. Disponible en: [https://nanopdf.com/download/la-educacion-en-el-siglo-xxi-vista-desde-el-sur\\_pdf](https://nanopdf.com/download/la-educacion-en-el-siglo-xxi-vista-desde-el-sur_pdf)
- Serres, M. (2014, abril,28). *Pulgarcita*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=4-LHiGq8QLI>
- Medina-Vicent, M. (2018). Mary Beard, mujeres y poder. Un manifiesto. *Investigaciones Feministas*, 9(1), 201-202. Doi: <https://doi.org/10.5209/INFE.59717>
- Moncayo, B., & Villalba, C. (2014). Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos. *Panorama*, 8(15), 59-79.
- Monte de López Moreira, M. (2011). *Adela y Celsa Speratti - Pioneras del Magisterio Nacional*. Asunción: El Lector.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2019). *Panorama Laboral Temático 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. Lima: Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_715183.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715183.pdf)
- Ortega, C. (2 de mayo de 2019). La primera rectora paraguaya reclama más mujeres en cargos de responsabilidad. *Yahoo*. Disponible en: <https://es-us.noticias.yahoo.com/rectora-paraguaya-reclama-mujeres-cargos-141828167.html>
- Ortner, S. (1974). ¿Es la mujer al hombre como la naturaleza es a cultura?. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(1), 12-21. Disponible en: <http://www.aibr.org/antropologia/01v01/articulos/010101.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *La participación política de las mujeres*. Disponible en: <http://www.py.undp.org/content/paraguay/es/home/presscenter/pressreleases/2017/02/03/la-participacion-politica-de-las-mujeres.html>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe
- Rissi, M., & Ferrero, M. (2018). Relación entre el Crecimiento del Sistema Universitario Nacional y la Participación de las Mujeres en los Cuerpos Colegiados. *XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria*. Loja. Disponible en: <https://cigu.mdp.edu.ar/>
- Saldarriaga, L. (2018). Restitución de Tierras y Narrativas Femeninas: el discurso político hecho acción. *Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente*, 67-85.
- Sandoval, F., & Pérez, A. (2016). Participación Política de las Mujeres en Morelos. *Pensamiento Universitario*, 12(26). Disponible en: <http://inventio.uaem.mx/index.php/inventio/article/view/97/298>.
- Segovia-Saiz, C., Briones Vozmediano, E., Pastells Peiro, R., Gonzalez, E., & Gea Sánchez, M. (2018). Techo de Cristal y Desigualdades de Género en la Carrera Profesional de las Mujeres Académicas e Investigadoras en Ciencias Biomédicas. *Gac Sanit*. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.10.008>
- Comisión Económico para América Latina y el Caribe (25 de setiembre de 2019). *ODS 5 - Igualdad de género*. Disponible en:

- [https://www.youtube.com/watch?v=\\_m\\_ahVrhgOY&list=PLnMIbRrfMTMU82u4OsTGMgJTyJ7Rwdcez&index=5](https://www.youtube.com/watch?v=_m_ahVrhgOY&list=PLnMIbRrfMTMU82u4OsTGMgJTyJ7Rwdcez&index=5)
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-128. Doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Soto, A. (2019). *Los Planes de Igualdad en las Universidades Españolas. Especial Referencia a las Leyes de Igualdad en España (Tesis Doctoral)*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=233453>
- Soto, L., & Schvartzman, G. (2014). *Las mujeres y la Política en Paraguay*. Asunción: SV Servicios Gráficos. Disponible en: <http://www.cde.org.py/wp-content/uploads/2015/10/libro-mujeres-politica-web.pdf>
- Varela, N. (2018). *Feminismo para Principiantes*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Zavattiero, C. S., & Serafini, V. (2019). *Usos del Tiempo y Desigualdades en Paraguay: Desigualdades entrelazadas en el trabajo no remunerado*. Disponible en: <http://www.cde.org.py/wp-content/uploads/2019/10/19-9-6-ORIGINAL-USOS-DEL-TIEMPO.pdf>