



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Situación actual y perspectivas de *participación y empoderamiento de la mujer* en la alta dirección estratégica (administrativa-académica) dentro la *Universidad Mayor de San Andrés*

Proyecto de Investigación

MSc. Vierka Viviana Pérez Sánchez
MSc. Consuelo Cadena Bustillos

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Situación actual y perspectivas de participación y empoderamiento de la mujer en la alta dirección estratégica (administrativa-académica) dentro la Universidad Mayor de San Andrés



**La Paz - Bolivia
2023**

**Situación actual y perspectivas de participación y empoderamiento
de la mujer en la alta dirección estratégica (administrativa-
académica) dentro la Universidad Mayor de San Andrés**

DIRECTORA ACADÉMICA

MSc. Guadalupe V. Riera Claire

RESPONSABLE DEL PROYECTO

MSc. Vierka Viviana Pérez Sánchez

AUTORES

MSc. Vierka Viviana Pérez Sánchez

MSc. Consuelo Cadena Bustillos

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

MSc. Vierka Viviana Pérez Sánchez

CONSULTOR

MSc. Consuelo Cadena Bustillos

BECARIOS DE INVESTIGACIÓN

Micaela Aracely Velasco Almaraz y Jhonatan Tito Alarcón

Claudia Alejandra Espejo Mamani y Luis Ángel Quiñones Ticona

**Situación actual y perspectivas de participación y empoderamiento de la
mujer en la alta dirección estratégica (administrativa-académica) dentro la
Universidad Mayor de San Andrés**

Primera Edición

Directora de la Carrera de Administración de Empresas

MSc. Marisol I. Perez Mollinedo

Directora del IICCA

MSc. Guadalupe V. Riera Claire

I.I.C.C.A.

Calle Jacinto Benavente No. 2190
Casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi)
Telf. (591-2) 2415255 - 2420521
Página web: <http://iicca.edu.bo>
Email: iicca@umsa.bo

Depósito legal: 4-1-488-2021 P.O.

ISBN: 978-99974-984-9-6

Derechos NO reservados.

Está permitida la reproducción de cualquier parte de este libro, siempre que se
mencione a las autoras.

Esta obra se terminó de Imprimir en octubre de 2023.

Impreso en:

La Paz - Bolivia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
-------------------	----

CAPÍTULO I

ASPECTO GENERALES

1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Planteamiento del problema.....	24
1.3 Objetivos.....	26
1.3.1 Objetivo General.....	26
1.4 Alcances.....	26
1.4.1 Alcance Temático.....	26
1.4.2 Alcance Temporal.....	27
1.4.3 Alcance espacial.....	27

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1 Administración.....	29
2.1.1 Las Organizaciones.....	30
2.1.2 Planes.....	30
2.2 Dirección estratégica.....	31
2.2.1 Beneficios de la administración estratégica.....	33
2.2.2 Organización que aprende con base en la administración estratégica.....	33
2.2.3 Modelo de Administración Estratégica.....	34
2.2.3.1 Análisis Ambiental.....	34
2.2.3.2 Formulación de la estrategia.....	36
2.2.3.3 Implementación de la estrategia.....	37
2.2.3.4 Evaluación y control.....	38
2.3 LA MUJER EN LA DIRECCIÓN – ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
2.3.1 Ser humano.....	39
2.3.2 La mujer en la sociedad histórica.....	41
2.3.3 Nociones del poder.....	42
2.3.4 Género: Situación de análisis.....	44
2.3.5 Mujeres en la dirección universitaria.....	46

2.4 LIDERAZGO.....	49
2.4.1 Naturaleza del liderazgo.....	50
2.4.2 Liderazgo y Mujeres.....	52
2.4.3 Tipos de liderazgo.....	53
2.4.4 Barreras de las mujeres en el acceso a puestos de dirección.....	57
2.4.4.1. Techo de Cristal.....	57
2.4.4.1.1. La infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo: la existencia del “techo de cristal”.....	59
2.4.5 Los estereotipos de género.....	61
2.4.6. Limitaciones Culturales.....	65
2.4.6.1. Limitaciones Estructurales	66
2.5 LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA EN BOLIVIA.....	68
2.5.1 El sistema universitario.....	68
2.5.2 Tipos de Universidades en Bolivia.....	71
2.5.3 Universidades autónomas.....	72
2.6 NORMATIVA LEGAL VIGENTE.....	73
2.6.1 Normas y convenios internacionales.....	73
2.6.1.1 Convención Americana sobre los Derechos Humanos “Pacto de Costa Rica”.....	73
2.6.1.2 Convención para la Eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer.....	74
2.6.2 Normativa en Bolivia.....	75
2.6.2.1 Constitución Política del Estado.....	75
2.6.2.2 Ley N° 045 contra el racismo y toda forma de discriminación.....	76
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN.....	79
3.1 Tipo de intervención.....	79
3.2 Universo o Población de Estudio.....	79
3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	80
3.4 Selección de métodos y técnicas.....	81
3.4.1 Métodos.....	81
3.4.2 Técnicas.....	81
3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información.....	82

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	83
4.1 Información sistematizada.....	83
4.2 Normas, políticas y acciones dentro el campo universitario.....	84
4.2.1 Normativa universitaria.....	84
4.2.2 Políticas.....	87
4.2.2.1 Defensoría de Derechos Humanos.....	88
4.3 Realidad de la participación activa de la mujer en esferas jerárquicas.....	88
4.3.1 Honorable Consejo Universitario.....	88
4.3.1.1 Rectoría – Nivel de participación de la mujer.....	89
4.3.1.2 Decanatura – Participación de la mujer.....	90
4.4 Barreras que enfrentan las mujeres para su involucramiento en ascensos en el campo universitario.....	93
4.4.1 Cargos.....	95
4.4.1.1 Llegada al cargo actual.....	95
4.4.1.2 Circunstancias que enfrenta la mujer para llegar al cargo actual.....	95
4.4.1.3 Responsabilidades familiares como influencia en el desenvolvimiento laboral.....	97
4.4.2 Barreras sociales.....	98
4.4.2.1 Discriminación para el ascenso en cargos jerárquicos.....	98
4.4.2.2 Edad / Identificación de los sectores que poseen estereotipos hacia las mujeres.....	99
4.5 Principales elementos de influencia para el involucramiento de ascenso y carrera laboral dentro el campo universitario.....	100
4.5.1 Habilidades personales.....	100
4.5.1.1 Cualidades necesarias para desafíos dentro el campo universitario.....	100
4.5.2 Políticas internas.....	102
4.5.2.1 Institución y la posibilidad de ascenso, crecimiento profesional.....	102
4.5.2.2 Valoración institucional a la experiencia profesional de la mujer.....	103
4.5.2.3 Normativa que respalda el desarrollo profesional y laboral de la mujer.....	104
4.5.3 Liderazgo femenino.....	106
4.5.3.1 Características del liderazgo femenino.....	106
4.5.3.2 Calificación al liderazgo femenino instituido como la única mujer rectora.....	106

CAPÍTULO V

PROPUESTA.....	113
5.1 Preámbulo.....	113
5.2 Situación actual.....	114
5.4 Programa #Gobierna.....	115
5.4.1 Razón del programa.....	115
5.4.2 Identidad del Programa #Gobierna.....	116
5.4.2.1 Visión del Programa #Gobierna.....	116
5.4.2.2 Misión del Programa #Gobierna.....	116
5.4.2.3 Principios.....	116
5.4.2.4 Objetivo Central.....	116
5.4.2.5 Objetivos Secundarios.....	117
5.5 Estructura del Programa #Gobierna.....	117
5.5.1 Unidad Ejecutora.....	119
5.5.2 Estrategia # 1 – Redacción inclusiva.....	119
5.5.3 Estrategia # 2. Convocatoria de liderato del Programa #Gobierna.....	120
5.5.4 Estrategia # 4 Subprograma Me Gobierno.....	121
5.5.5 Estrategia # 5 Subprograma Mujer Integra.....	123
5.5.6 Subprograma #MujerSoyLíderSoymejor.....	125
5.6 Presupuesto.....	129
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
6.1 Conclusiones.....	131
6.2 Recomendaciones.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de participación de la mujer en el mando rector de la UMSA.....	90
Gráfico 2. Decanatura y participación de la mujer.....	91
Gráfico 3. Llegada al cargo actual.....	95
Gráfico 4. Circunstancias que enfrenta la mujer para llegar al cargo actual.....	96
Gráfico 5. Responsabilidades familiares como influencia en el desenvolvimiento laboral.....	97
Gráfico 6. Discriminación para el ascenso en cargos jerárquicos.....	98
Gráfico 7. Edad / Identificación de los sectores que poseen estereotipos hacia las mujeres.....	99
Gráfico 8. Cualidades necesarias para desafíos dentro el campo universitario.....	100
Gráfico 9. Institución y la posibilidad de ascenso, crecimiento profesional.....	102
Gráfico 10. Valoración institucional a la experiencia profesional de la mujer.....	104
Gráfico 11. Normativa que respalda el desarrollo profesional y laboral de la mujer.....	104
Gráfico 12. Limitantes normativos para el ejercicio de ascensos dentro la institución.....	105
Gráfico 13. Características del liderazgo femenino.....	106
Gráfico 14. Calificación al liderazgo femenino instituido como la única mujer rectora.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mujeres con cargos en la administración y dirección universitaria Tabla1: Mujeres con cargos en la administración.....	79
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variables ambientales.....	35
Figura 2: Perfil y conocimientos.....	120
Figura 3: Competencias del coach.....	121
Figura 4. Pasos para la autorealización personal.....	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de participación de la mujer en el mando rector de la UMSA.....	90
Gráfico 2. Decanatura y participación de la mujer.....	91
Gráfico 3. Llegada al cargo actual.....	95
Gráfico 4. Circunstancias que enfrenta la mujer para llegar al cargo actual.....	96
Gráfico 5. Responsabilidades familiares como influencia en el desenvolvimiento laboral.....	97
Gráfico 6. Discriminación para el ascenso en cargos jerárquicos.....	98

Gráfico 7. Edad / Identificación de los sectores que poseen estereotipos hacia las mujeres.....	99
Gráfico 8. Cualidades necesarias para desafíos dentro el campo universitario.....	100
Gráfico 9. Institución y la posibilidad de ascenso, crecimiento profesional.....	102
Gráfico 10. Valoración institucional a la experiencia profesional de la mujer.....	103
Gráfico 11. Normativa que respalda el desarrollo profesional y laboral de la mujer.....	104
Gráfico 12. Limitantes normativos para el ejercicio de ascensos dentro la institución.....	105
Gráfico 13. Características del liderazgo femenino.....	106
Gráfico 14. Calificación al liderazgo femenino instituido como la única mujer rectora.....	107

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al Padre Azul, por guiarme en nuevos caminos y engrandecer mi espiritualidad.

De la misma manera quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas (administrativas, colegas docentes y autoridades de la UMSA) que estuvieron presentes en la realización de este trabajo, agradecer el valioso tiempo otorgado.

¡Gracias!

INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada “Situación actual y perspectiva de participación y empoderamiento de la mujer en la alta dirección estratégica (Administrativa - Académica) en la Universidad Mayor de San Andrés de la ciudad de La Paz” viene a constituirse en un documento referencial, el cual pretende mostrar los elementos inherentes a la perspectiva de desarrollo individual asumido por la mujer dentro la institución de educación superior.

En el marco del desarrollo de las sociedades, el protagonismo que viene cobrando la mujer en diversas áreas tiene connotaciones de alto valor, en este caso, la universidad, las casas de estudios superiores públicas no son las excepción, por lo contrario, en ella se tiene una importante participación de la mujer en diversas áreas de la administración y docencia.


Por ello, la importancia de conocer investigaciones que puedan reflejar las perspectivas de interés en cuanto a la apertura hacia nuevos campos de acción, donde el liderazgo transformacional femenino pueda cobrar importancia dentro las esferas institucionales, para ello, la necesidad de involucramiento del conjunto de la comunidad universitaria para su propósito.

De esta manera, la presente investigación se centra particularmente en la construcción de los siguientes capítulos:

Capítulo I, en el mismo se describe el problema, los objetivos y justificaciones necesarias que guiaron el proceso de investigación.

Capítulo II, se centra en el planteamiento de las teorías y enfoques propuestos por diversos autores, recurriendo a bibliografía e investigación documental relacionadas con el tema abordado.

Capítulo III, se describe el marco metodológico, en el mismo abordando los métodos, técnicas, muestreo y otros considerados dentro la investigación.



Capítulo IV, se concentra en la descripción de los resultados, para ello, recurriendo a tablas y gráficos que reflejan los hallazgos descubiertos mediante la intervención de campo.

Capítulo V, se constituye en el apartado enfocado en estructurar la propuesta considerada en la presente investigación.

CAPÍTULO I

ASPECTO GENERALES

1.1 Antecedentes

Las sociedades en el mundo actual vienen sufriendo importantes transformaciones en cuanto al rol de la mujer, su participación, involucramiento y protagonismo emergente en diferentes campos, donde antes solo accedían los varones, debido a un inusual androcentrismo¹ practicado.

Hablar de la perspectiva de género y su involucramiento activo en diversas organizaciones, es encontrar una significativa presencia de la mujer, empoderada de diversos roles, protagonismo y realidades.

El liderazgo es un tema que ha producido un gran interés a lo largo de la historia y, por ello, se han elaborado numerosos estudios tratando el concepto en sus más altas dimensiones y desde cuantiosas y diferentes perspectivas. De la misma manera, la asunción de las mujeres como líderes es, todavía, un asunto que debe ser reflejado, bajo el término mujer y liderazgo queremos reflexionar sobre el todavía precario acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad directiva y sobre si se puede hablar de un estilo de liderazgo propio de las mujeres que alcanzan dichas posiciones.

En Bolivia la presencia de las mujeres en la construcción nacional ha sido permanente desde los levantamientos indígenas, tras la independencia hasta los cambios sociales pasando por las dictaduras, sin embargo, la identidad de la mujer y sus demandas no han sido incorporados al sistema político, de manera inmediata, fue un paulatino ingreso que cobró fuerza con la ratificación, por Bolivia, en las convenciones internacionales a favor de la mujer, que si bien enfocan temáticas de violencia y discriminación, colateralmente promueven la equidad entre hombres y mujeres en el ejercicio pleno de sus derechos.

¹ El androcentrismo es la visión del mundo que sitúa al hombre como centro de todas las cosas. Esta concepción de la realidad parte de la idea de que la mirada masculina es la única posible y universal, por lo que se generaliza para toda la humanidad, sean hombres o mujeres.

La incorporación de mujeres a profesiones, ocupaciones y otros cargos, antes solo pensados para hombres (Wirth, 2001), ha sufrido una connotación global de transformación enfocada en los derechos humanos de igualdad/equidad. Sin embargo, la noción patriarcal ha sido un elemento decisivo en la construcción de culturas, civilizaciones y sociedades modernas, que con base en diferencias biológicas ha normalizado un orden social de segregación masculina/femenina. Esta suerte de dominación masculina contiene procesos y lógicas históricas que cargadas de “violencia simbólica” fomenta insuficiente representación femenina en posiciones laborales socialmente valoradas (Bourdieu, 2000).

Históricamente y tradicionalmente la visión patriarcal ha constituido al hombre en posiciones del saber y poder, a través del tiempo, supuestamente, la realidad ha tomado un giro de fortalecimiento a los sectores vulnerables, sin embargo, esta realidad puede ser confrontada con el análisis estadístico que muestra que aun los espacios de poder son generalmente ocupados por varones.

Una de ellas, que involucra a la mujer en la universidad, se tiene datos muy interesantes que pueden resaltarse, concretamente dentro la realidad de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), entre ellas:

“(…) A lo largo de los años, las mujeres tuvieron avances importantes dentro la sociedad y uno de los ellos se refleja en el mayor número de tituladas en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), que a la fecha suman 2.329 profesionales, mientras que los varones registran 1.857” (UMSA, www.umsa.bo, 2019).

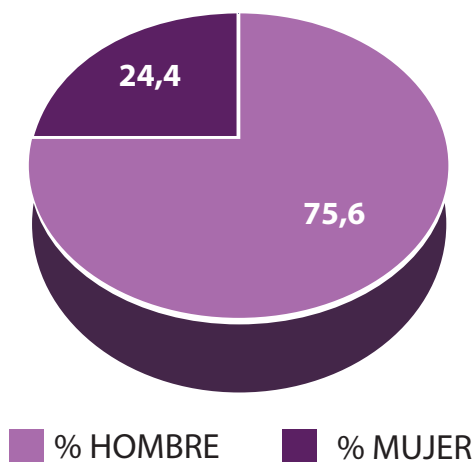
No cabe duda, el rol protagónico de la mujer en la sociedad actual, sin embargo, la realidad en el campo de administrativo y direccional es diferente al anteriormente expuesto, donde los cargos jerárquicos, concretamente el rectorado, solo fue alcanzado por una sola mujer hasta la fecha, Teresa María Rescala Nemptala de profesión bioquímica, se constituyó en la primera que asumió el cargo del rectorado de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) durante el periodo

2007 – 2010, tras lograr el 51,2% de votos en sufragios de profesores y alumnado (Los Tiempos, 2019).

En el artículo “El Espacio de la Mujer en el Área Académica y de Investigación de la Universidad Mayor de San Andrés”, publicado el 2016, muestran un estudio numérico de la relación de cargos entre mujeres y varones:

El crecimiento promedio anual en cuanto al plantel docente es del 6,39% entre el 2004 y el 2015. En la gestión 2016 se tenía un 24,4% eran mujeres.

TOTAL DOCENTES UMSA POR GÉNERO



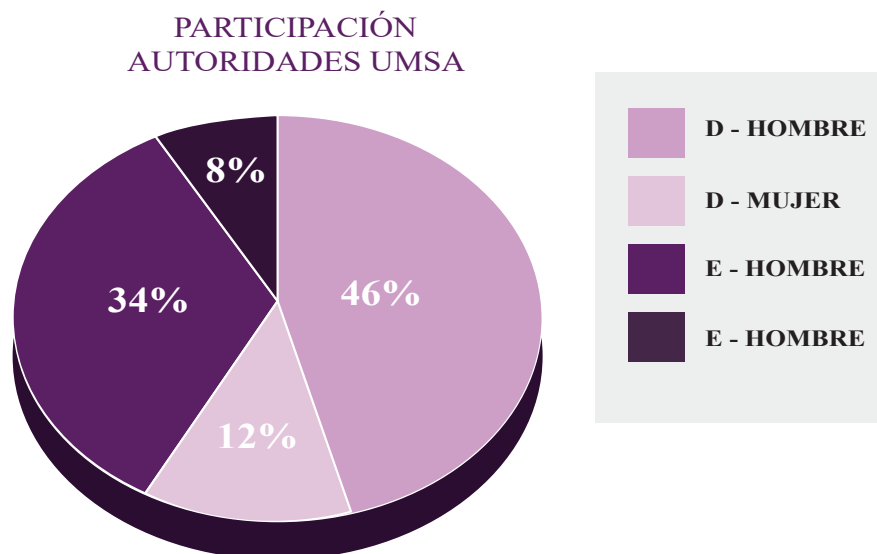
Fuente: “El Espacio de la Mujer en el área Académica y de Investigación de la Universidad Mayor de San Andrés” publicado el 2016

DOCENTES POR FACULTAD Y POR GENERO

DOCENTES POR GÉNERO UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS	20216				
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	%H	%M
FACULTAD: CIENCIAS PURAS Y NATURALES	141	49	190	74,2	25,8
FACULTAD: AGRONOMÍA	85	24	109	78,0	22,0
FACULTAD: INGENIERÍA	253	33	286	88,5	11,5
FACULTAD: TECNOLOGÍA	207	22	229	90,4	9,6
FACULTAD: CIENCIAS GEOLÓGICAS	39	5	44	88,6	11,4
FACULTAD: MEDICINA	224	134	358	62,6	37,4
FACULTAD: ODONTOLOGÍA	49	20	69	71,0	29,0
FACULTAD: CIENCIAS FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS	40	38	78	51,3	48,7
FACULTAD: CIENCIAS SOCIALES	120	24	144	83,3	16,7
FACULTAD: DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	143	27	170	84,1	15,9
FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	176	32	208	84,6	15,4
FACULTAD: HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	148	109	257	57,6	42,4
FACULTAD: ARQUITECTURA Y ARTES	93	37	130	71,5	28,5
TOTAL	1718	554	2272	75,6	24,4

Fuente: "El Espacio de la Mujer en el Área Académica y de Investigación de la Universidad Mayor de San Andrés" publicado el 2016

Para hablar de posiciones de liderazgo y poder, este mismo estudio nos muestra:



Las cifras en el HCU, de 80% en autoridades docentes y estudiantes hombres contra un número de 20% en autoridades docentes y estudiantes mujeres.

Bajo este marco de referencia institucional, la universidad es una de las instituciones que viene experimentando profundos cambios no solo a nivel académico, sino también a nivel de dirección, llaman la atención para diversas investigaciones que relacionan dicho género y su papel desempeñado en el direccionamiento de instituciones de educación superior, destacando las siguientes:

Investigación: Tesis.

Institución: Universidad del Bío Bío.

País: Chile.

Título: Presencia de las mujeres en la Alta Gestión Universitaria. Las Universidades Públicas en Chile.

Autores: Sara del Pino Arriagada – Rosana Vallejos Cartes – Luis Améstica Rivas – Edison Cornejo Saavedra.

Año: 2017.

Sitio/Url: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-176.pdf>

Síntesis: Este estudio se propone revisar la participación de las mujeres en la gestión de las universidades públicas chilenas durante el año 2014 y analizar techos de cristal que impiden su ascenso. De 847 cargos directivos, 206 son ocupados por mujeres (24,3%): esta participación se concentra en decanaturas o direcciones de departamento, y resulta baja en los niveles superiores.

Investigación: Estudio Social.

Institución: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO

País: Argentina.

Título: Género y educación superior: Mujeres en la docencia y administración en las instituciones de educación superior.

Autora: Cristina Karen Ovando Crespo.

Año: 2007.

Sitio/url: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/formacion-virtual/20100719074818/050Crespo.pdf>

Síntesis: El estudio analiza las tendencias del acceso y participación de la mujer en la Educación Superior (ES), con especial atención respecto a su incorporación a la docencia y administración en las instituciones de ES. El trabajo está basado en la recopilación de información y datos de fuentes secundarias e incluye una breve revisión de la situación de la mujer y la ES a nivel mundial, América Latina y el Caribe (ALC) y Bolivia.

Investigación: Artículo de Maestría.

Institución: Universidad Militar de Nueva Granada.

País: España.

Título: Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia.

Autora: Bibiana Carolina Moncayo Orjuela – David Zuluaga.

Año: 2017.

Sitio/url: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a09.pdf>

Síntesis: El artículo da a conocer las variables culturales y las barreras internas que encuentran las mujeres académicas vinculadas a Instituciones de Educación Superior (IES) para acceder a cargos de dirección y de poder. El artículo sirve como insumo a una investigación sobre las características de liderazgo de las mujeres directivas a la luz de variables sociales y demográficas.

Investigación: Artículo.

Institución: Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.

País: Bolivia.

Título: Estadística de Género de las Universidades de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Autora: Mary Cruz de Urioste.

Año: 2016.

Sitio/Url: http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/racc/n20/n20_a06.pdf

Síntesis: El artículo investigativo permite evidenciar las diferencias de género en las universidades cruceñas. Para alcanzar este cometido se han utilizados los indicadores estadísticos disgregados por género de todas las universidades que conforman el observatorio de género, en tres niveles de la vida académica: pregrado, docencia y autoridades.

Se evidencia según la anteriores investigaciones diversos temas que involucran conocer la realidad de la mujer en el campo universitario, entre ellos, destacando un artículo realizado en Bolivia, concretamente en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, siendo esta una de las pocas investigaciones llevadas a cabo en territorio boliviano, en tanto, las restantes son aportes generados en diversos contextos y realidades, en este último caso, encontrando similitudes a la realidad social que enfrenta la mujer y su democratización de participación.

Por tanto, brindar una mirada más detallada a la situación de las mujeres en el sistema universitario, promueve la valoración de los avances realizados en la institución de educación superior, como los cambios producidos y experimentado en la gestión universitaria.

1.2 Planteamiento del problema

Las instituciones de educación superior deben adecuarse y prepararse para enfrentar los cambios profundos suscitados en la coyuntura actual, tanto externa e internamente en la administración y dirección universitaria, problemas que enfrentan diversas universidades, las cuales poseen retos destinados a modificar la situación que deben enfrentar las mujeres en la actualidad. Siendo que en la Universidad Mayor de San Andrés, según las últimas elecciones para Directores de Carrera, se puede observar que, de las 56 carreras existentes, solo 5 son mujeres y 51 son varones. Asimismo, se establece que en la Institución mencionada, se cuenta con 1549 docentes varones y con 500 docentes mujeres².

Por ello, prudente resaltar publicaciones oficiales del rector de la Universidad Mayor de San Andrés, Waldo Albarracín, manifestó “la universidad tiene el compromiso de generar una cultura de derechos humanos y una cultura de igualdad” (UMSA, www.umsa.bo, 2019).

Investigar la situación de la mujer en el campo universitario local, es una necesidad inminente, mediante la cual se puede conocer la realidad que enfrenta dicho género en la asunción de cargos, posibilidad y oportunidades que acompañan el acontecer direccional.

Con todo ello, no se quiere negar los avances importantes que se tienen en la Universidad Mayor de San Andrés, sin embargo, llama la atención, después de 188 años dentro el campo de la educación superior, solo hasta el momento se cuenta con una mujer que llegó hasta el primer cargo, la rectoría universitaria, por ello, la necesidad de investigar la realidad acontecida en dicha institución.

De la misma manera, según reportes generados por canales digitales de dicha institución, se destaca:

² Información Estadística del Personal Docente U.M.S.A. 2010-2019

“...La UMSA cuenta con una sola decana de la facultad de Humanidades y tres vicedecanas de las facultades de Odontología, Ciencias Puras, Humanidades, además de una Defensora de los Derechos Universitarios” (UMSA, www.umsa.bo, 2019).

Por su parte, la defensora de los Derechos Universitarios de la UMSA, Griselda Sillerico, destacó “(...) aún existen retos importantes, como la igualdad de género. La mujer debe tener presencia en niveles de decisión y participación política, dijo y lamentó que aún se viva en una sociedad patriarcal, machista, pero también misógina al no reconocer el valor y la profesionalidad de la mujer” (UMSA, www.umsa.bo, 2019).

Sin duda, la pertinencia de la presente investigación se enmarcará en propiciar indicadores y resultados de interés que reflejen de alguna manera la situación real, características y particularidades en cuanto el género y su rol direccional dentro el campo universitario, por ello, responder a interrogantes como:

- » Los avances en cuanto a políticas plasmadas en acciones son efectivas para brindar la igualdad de oportunidades de género dentro el campo universitario.
- » A cuánto asciende la participación de la mujer dentro los cargos de dirección institucional y toma de decisiones en la casa de educación superior.
- » Existirá barreras para la participación activa de la mujer y su acceso al libre postulado a cargos.
- » En la mujer predomina otro tipo de intereses sociales frente a la asunción a cargos jerárquicos.
- » La mujer posee las cualidades necesarias para asumir cargos en la alta dirección universitaria, se encuentra necesidades en esta población.

Con base en las anteriores referencias, es oportuno el planteamiento de la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual en cuanto a la participación de la mujer en la alta dirección administrativa y académica dentro de la Universidad Mayor de San Andrés?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la situación actual y perspectivas de participación y empoderamiento de la mujer en la alta dirección estratégica (administrativa-académica) dentro de la Universidad Mayor de San Andrés en la ciudad de La Paz.

1.3.2 Objetivos Específicos

- » OE1: Conocer las políticas y acciones asumidas dentro el campo universitario en cuanto a la apertura y fomento en la participación activa de mujeres, en el campo administrativo y direccional.
- » OE2: Identificar la situación de la realidad de participación activa de la mujer en esferas jerárquicas dentro el campo universitario.
- » OE3: Detectar las barreras que enfrentan las mujeres para su involucramiento y participación dentro de la administración y dirección en el campo universitario
- » OE4: Determinar los principales elementos que influyen para forjar una mujer con activa participación dentro el campo administrativo y direccional.
- » OE5: Proponer acciones de interés social y administrativo universitario que propicien la igualdad de oportunidades en cargos de interés personal.

1.4 Alcances

1.4.1 Alcance Temático

El presente estudio abarca diferentes tópicos teóricos, desde lo que implica la administración y dirección estratégica, para posteriormente aterrizar en el rol de la mujer y su liderazgo en asumir los diferentes cargos jerárquicos dentro de

lo que implica la dirección institucional, en este caso, la Universidad Mayor de San Andrés.

1.4.2 Alcance Temporal

La investigación asume un estudio transversal, es decir, toma en cuenta un momento determinado, para conocer y obtener criterios de análisis y discusión a la temática, sin embargo, asume la investigación de las gestiones donde se tuvo la participación activa de una mujer en el cargo superior de la institución educativa universitaria.

1.4.3 Alcance espacial

La investigación se circunscribe en la ciudad capital La Paz, enfatizando su centro de análisis de los sujetos que conforman y trabajan en la Universidad Mayor de San Andrés, con énfasis en la población de mujeres que actualmente vienen trabajando en dicha institución.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1 Administración

Toda organización ya sea pública o privada, requiere un manejo científico, como es la administración para el logro de los objetivos de manera eficiente, por lo tanto se debe tener un concepto claro de la misma, a continuación algunos conceptos:

El proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logran eficientemente los elementos seleccionados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2016, pág. 24).

En tanto, Chiavenato señala que “es interpretar los objetivos propuestos para la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación de la organización y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar todos los objetivos de la manera adecuada a la situación” (Chiavenato I. , 2013).

El vocablo administración se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización. Sistema de administración que relaciona de forma adecuada una organización con su entorno, al dar respuesta a los cambios y desafíos que se desprenden de dicho entorno.

Por tanto, la administración y las decisiones se enfocarán en asumir de manera eficiente los objetivos trazados, para ello se destaca algunos elementos por ser cumplidos:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación o planificación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica administradores de todos los niveles organizacionales.

- La intención de todos los administradores es lo mismo: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2016)

2.1.1 Las Organizaciones

Se puede decir que las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que fue construida por el hombre y de las cuales depende para vivir.

Las organizaciones se forman con el fin de que los miembros alcancen objetivos y satisfagan sus necesidades espirituales, económicas, intelectuales, emocionales, etc., debido a restricciones individuales no podrían lograrlo de manera aislada. Estos son sistemas complejos que siguen un proceso de nacimiento, desarrollo, consecución de objetivos y desaparición.

Según afirma Chiavenato “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común” (Chiavenato I. , 2000, pág. 5).

A la organización se la define como: “proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (Stoner, 2003, pág. 12).

2.1.2 Planes

Para Alfonso Ayala Sánchez el término plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. (Ayala Sanchez, 2015)

El plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía.

Otros autores lo definen como el documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta (Ortega Blake, 2015).

Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (Andres E., 2015).

2.2 Dirección estratégica

Antes de desglosar las definiciones de dirección estratégica, es oportuno conocer los planteamientos en relación a definir estrategia, según Mintzberg, da cuenta “una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación” (Mintzberg, 2001).

La estrategia debería de una organización debería definirse en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio. Actualmente la estrategia debe iniciarse con la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser?, de esta respuesta debería nacer la estrategia de la organización (Thompson, 2016, pág. 10).

A partir de estas definiciones se puede decir que la estrategia es un camino, es una unión de esfuerzos para el logro de objetivos determinados por una organización, de ahí, es posible abarcar la definición de administración estratégica.

La administración estratégica o su dirección es el arte y la ciencia de formular, implementar, evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos (Hill & Garet, 2001, pág. 117).

Por otra parte, también es oportuno considerar a la administración estratégica como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el

rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control” (Wheelen & Hunger, 2007).

Asimismo, los autores Wheelen y Hunger, sostienen “el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria”.

Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, los servicios así también las operaciones, la investigación y el desarrollo de los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

- » **Formular la estrategia:** Misión de la empresa, las oportunidades y las amenazas externas, tanto las fuerzas y debilidades, establecen objetivos a largo plazo, generan estrategias alternativas por para elegir las estrategias concretas.
- » **Implementar la estrategia:** Desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.
- » **Evaluar la estrategia:** (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

2.2.1 Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen (Wheelen & Hunger, 2007).

El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Con base en los planteamientos de Wheelen y Hunger (2007) destacan los tres beneficios de la administración estratégica, como ser:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

2.2.2 Organización que aprende con base en la administración estratégica

La administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo (Wheelen & Hunger, 2007).

Todo ello implica contar con empresas o industrias dinámicas que sean flexibles al momento de asumir un cambio y aprendizaje organizacional, frente a la cambiante situación de la coyuntura competitiva de tal manera de crear y modificar los planes estratégicos.

Como señala, Wheelen y Hunger (2007) “las corporaciones deben desarrollar *flexibilidad estratégica*, esto es, capacidad para cambiar de una estrategia dominante a otra. La flexibilidad estratégica exige un compromiso a largo plazo con el desarrollo y la obtención de recursos críticos” (p.10).

También sostienen, la necesidad que las empresas asuman una transformación hacia una organización orientada al aprendizaje, es decir, una organización que

tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas.

En un ambiente dinámico, el aprendizaje organizacional es un componente decisivo de la competitividad, y particularmente importante para la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Los autores destacan, que aquellas organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en cuatro actividades principales:

- Resolución sistemática de problemas.
- Experimentación con nuevos enfoques.
- Aprendizaje de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros.
- Transferencia de conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización.

2.2.3 Modelo de Administración Estratégica

Según los autores Wheelen y Hunger (2007) consideran que la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- a) Análisis ambiental.
- b) Formulación de la estrategia.
- c) Implementación de la estrategia.
- d) Evaluación y control.

2.2.3.1 Análisis Ambiental

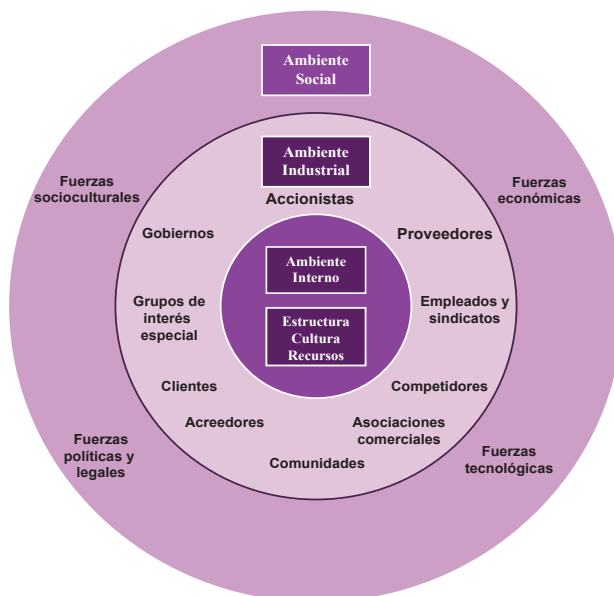
El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación (Wheelen & Hunger, 2007).

La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA, acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación.

En la siguiente figura se puede identificar los elementos relacionados con el ambiente externo y aquellas relacionadas con dicho ámbito.

Figura 1: Variables ambientales.



Fuente: (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 12)

La anterior figura expone las variables ambientales clave. Éstas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su *industria*.

El **ambiente interno** de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente

no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva.

2.2.3.2 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Wheelen & Hunger, 2007).

a) Misión: Es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles.

Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.

b) Objetivos: Son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como *verbos de acción* y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

c) Estrategias: Es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

Con base a las sugerencias de Wheelen y Hunger (2007) la empresa puede considerar tres tipos de estrategia:

1. La **estrategia corporativa** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

2. La **estrategia de negocios**, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: *estrategias competitivas* y *cooperativas*.

3. La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

d) Políticas: Es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.

2.2.3.3 Implementación de la estrategia

La **implementación de la estrategia** es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel (Wheelen & Hunger, 2007).

La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones *planificación operativa*, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

a) Programas: Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.

b) Presupuestos: Es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa. Muchas corporaciones exigen cierto porcentaje de retorno sobre la inversión, llamado a menudo “tasa mínima de retorno”, antes de que la administración apruebe un nuevo programa. Esto garantiza que el nuevo programa aumente significativamente el rendimiento de las utilidades.

c) Procedimientos: Denominados en ocasiones Procedimientos Operativos Estándar (POE), constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

2.2.3.4 Evaluación y control

La evaluación y control “es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado” (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 18).

Según los autores, los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

2.3 LA MUJER EN LA DIRECCIÓN – ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Inicialmente se aborda de alguna manera la definición de lo que implica el ser humano, para luego desarrollar distintos fundamentos enrolados a la mujer, su historia, creencias y desarrollo personal.

2.3.1 Ser humano

El ser humano es un ser integral que se desenvuelve dentro de un ambiente; en él influye un sinnúmero de características biológicas, psicológicas, sociales y espirituales. Está dotado de conciencia, inteligencia, voluntad, intencionalidad, afectividad y creatividad, en síntesis, de una personalidad, que obedece a su ubicación temporal (momento histórico) y espacial (lugar donde habita).

El individuo, como se ha mencionado, es una totalidad imposible de separar en sus dimensiones, ya que no es fácil establecer cuánto influye una sobre las otras o cuánto depende la una de las otras frente al proceso salud-enfermedad.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que el individuo es un ser integral, para lograr entender a este como un todo se requiere, además del trabajo interdisciplinario y multiprofesional, reflexionar sobre los elementos básicos de la condición humana.

Luis Alfonso Vélez Correa, sostiene que el concepto que se tenga del ser humano depende de la cosmovisión, es decir, de la percepción de nuestro yo y del mundo que nos rodea.

Dicha percepción, según Vélez, es el resultado de la ciencia, la filosofía y las creencias adquiridas por cada uno de nosotros. Al tiempo destaca que *“Toda persona debe introspectar los datos y experiencias vividas, analizarlos y formarse su propia idea del ser humano, a esto se lo denomina: cultura. Todos los filósofos,*

desde Sócrates, han insistido en la necesidad de escarbar dentro de sí, como único método para llegar a la verdadera sabiduría» y entender al otro” (Vélez Correa, 2000, pág. 369).

El desarrollo individual y familiar, a lo largo de las distintas etapas tanto del ciclo individual como familiar, presenta una serie de retos: los cambios sensoriales, paso de niño o niña a adolescente, de adolescente a adulto, de adulto joven a adulto mayor. Muchos de estos retos requieren realizar ajustes y redefinir nuevos papeles sociales y condiciones biológicas, tales como: el retiro, los cambios en la actividad psicomotora y las pérdidas que acompañan las distintas etapas del ciclo de vida.

Samuel Ramos, habla sobre el nuevo humanismo y sostiene que, lejos de haberse restablecido la armonía y el equilibrio del ser humano, el hombre se halla desorientado entre la multitud de cosas que lo dominan “*La voluntad propia del individuo, sus sentimientos, sus aspiraciones, su vocación, sus fuerzas se revuelven impotentes bajo la máscara que le ha puesto el mundo exterior*” (Ramos, 1997, pág. 106).

Este autor afirma que el problema se origina en una falsa valoración que tergiversa los valores, es decir, los invierte, y en la ausencia de una escala estimativa de índole universal. La verdadera tragedia de los tiempos actuales es carecer de una tabla ideal de valores, de donde se saquen las normas para regular la conducta de los hombres.

Hoy en día podemos observar que el individuo no ha entendido cómo vivir en el mundo real; sin embargo, se enfrenta a una nueva cultura consistente en cómo vivir en el ciberespacio. El individuo siempre está en una lucha constante en aras de la conservación de su integridad.

De tal manera, el logro del bienestar pleno físico, social y emocional se asocia también con la satisfacción de una serie de necesidades personales: el alcance de la autonomía a través de la participación, membresía grupal, solidaridad, tranquilidad, relaciones de ayuda, seguridad personal, autoanálisis, valoración, formar parte

de un ambiente gratificante, la satisfacción de proximidad afectiva, así como la oportunidad de continuar con el aprendizaje y la expresión creativa, el desarrollo del talento y el proceso de socialización, son otros elementos adicionales que se deben considerar en el momento de la atención.

2.3.2 La mujer en la sociedad histórica

La realidad histórica social reflejan el hombre como el epicentro de autoridad patriarcal en las instituciones, sea este sobre personal del mismo género, más, del género femenino. La historia demuestra este avistamiento social, que se mantuvo por décadas y porque no decir siglos, debido “a un fenómeno causado y consecuencia de una visión sexual de la sociedad en la que se legitima la dominación masculina” (García de Cortázar & García de León, 1997).

Asimismo, el aporte de Bourdieu (2002), explica como un fenómeno donde las diferencias biológicas se constituyen como base para naturalizar esquemas de pensamiento de hombres y mujeres. Y donde a partir de esto, se mantiene la existencia de un modelo legítimo androcéntrico, reafirmado constantemente por la dominación masculina en el orden social.

Según los anteriores autores, es posible evidenciar, durante la historia se acentúo de manera espontánea los esquemas de diferenciación de género, centrando más la atención en el género masculino a quien se le otorgaba el poder meramente espontáneo por situación biológica, y no así a la mujer, debido a su condición de género, mismas que en este entonces debieran conformarse con excluirse de cualquier posición de mandato, liderazgo o poder.

Sin embargo, esta nueva era, se viene produciendo un cambio muy importante dentro las esferas sociales, donde la participación activa de la mujer viene repercutiendo, actuando e involucrándose en muchos ámbitos –donde solo existía varones- encontrando la importante participación del género femenino, quienes viene abriéndose camino, prestancia como valoración a su intervención personal.

Todo este acontecimiento que hoy vive las diversas sociedades, tomó impulso por activistas y el liderazgo de distintas mujeres, que marcaron el hito de un cambio social que hoy viene a confluír dentro los distintos ámbitos de participación e involucramiento ciudadano.

Como bien señalan algunos autores, las líderes de hoy en día son el fruto de un proceso de cambio social que se ha venido desarrollando desde mediados del siglo pasado, y en ellas se materializa un proceso tensionante de incorporación al poder. Estas primeras mujeres en el poder demuestran: la necesidad de “inputs o superpluses” respecto a los que deben reunir los hombres para hacerse mercedores de cargos de poder; el sacrificio de matrimonio, familia e hijos para llegar a los primeros puestos; y el requisito de rendimientos excepcionales durante su actividad profesional para evitar ser el objetivo del desprestigio social, entre otros (García de Cortázar & García de León, 1997).

2.3.3 Nociones del poder

Adentrarnos en las situaciones de poder, es posible resaltar autores que plantearon en 1920, teoría sociológica clásica, donde Weber (2007) identifica el poder como una noción acogida por todas las sociedades humanas desde las primeras civilizaciones, definiéndola así: “...cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite al individuo cumplir su propia voluntad” (p. 208).

Es decir, la habilidad de influir en el comportamiento de otros sujetos de manera deliberada. Asimismo, el autor explica que las organizaciones modernas están enfrentando la amenaza de una creciente concentración del poder, poniendo en riesgo la estabilidad de las mismas.

Michels (1969), por el contrario, afirma que las instituciones (tanto privadas como estatales), al ser asumidas por el control de unos pocos, mantienen firmemente su posición entre grupos selectos y exclusivos.

Foucault (1972) encuentra el consenso entre estos dos autores, exponiendo la importancia de los procesos de cohesión y coerción frente al ejercicio del poder.

Aunque estas dos categorías aparentemente obtienen los mismos resultados; el primero se sostiene en estímulos positivos que se consolidan a través de la legitimidad y el consenso de voluntariedad, mientras que el segundo lo hace desde incentivos negativos que se fundamentan en imposiciones y sanciones.

De cualquier forma, es necesario entender el poder como un concepto que se manifiesta de forma plural, tanto en las decisiones de carácter global como en las acciones de carácter individual. Por esto cuando se habla de la división sexual del trabajo es inevitable pensar el poder como un diferencial masculino/femenino.

Hay dos cuestiones que respecto de la idea de poder como objeto conviene recalcar:

- La primera, es que esta concepción supone una relación de carácter binario (tener/no tener poder), cuestión que como ha demostrado la discusión a partir de Parsons¹ no necesariamente se vincula a la idea de poder como juego de suma cero, aunque la concepción objetualista clásica generalmente más bien asuma esta relación de afinidad.

En esta visión clásica hay quienes lo detentan y otros sobre quienes se ejerce y tal división supone, a su vez, la exclusión de gradaciones de poder y el rechazo a la idea de que existan formas diversas de éste en un mismo contexto relacional.

- La segunda cuestión a recalcar es que el poder se concibe como una realidad estable en el marco de largos períodos de tiempo. Se toma en cuenta la misma idea de objetualidad del poder conduce a concebir que los procesos de apropiación o pérdida de éste se correspondan con condiciones históricas muy específicas, capaces de abrigar un cambio radical en la estructura social y, con ello, en el modo de investir el poder. (Basaure, 2002, p. 132)

En últimas, para entender la noción de poder inscrita en la división sexual del trabajo es necesario considerar el diferencial de poder masculino/ femenino bajo la preeminencia de estructuras sociales de poder. Y sobre todo reconocer que la asimilación del ejercicio del mismo en el orden simbólico contiene un proceso histórico (Foucault, 1972) que acaba rigiendo esquemas mentales (Bourdieu, 2000).

2.3.4 Género: Situación de análisis

La configuración social del hombre/mujer a partir de los avances planteados en las ciencias sociales resulta preeminente para el análisis de los procesos identitarios. Según los estudios de género, hay un vínculo estrecho entre la conciencia corporal y la definición socio-personal de los sujetos. Esta área investigativa formula, a partir del análisis del comportamiento sexuado, un sistema de vínculos simbólicos y comunicativos esenciales en el comportamiento social.

La mujer se presenta entonces como una figura global y efímera que generalmente se reduce en el colectivo social, y se materializa en mujeres occidentales de clase media. Y aunque esta alusión amerita una definición mucho más elaborada, es necesario destacar que el denominador común entre ellas es un modelo cultural de género, que opera bajo el principio antagónico de lo cóncavo y lo convexo, lo vacío y lo lleno, la sumisión y la dominación, la esfera íntima y la esfera pública (Giddens, 1989).

Entonces, considerando la noción del género femenino y su complejidad, es preciso orientar la explicación hacia el principio antagónico, es decir, un sentido más amplio del género. Para entender el estereotipo femenino es necesario comprender la identidad masculina y viceversa, dado que su dinámica opera bajo la lógica de los contrarios, entre otros.

Para ello se hace necesario remontarse a inicios de la década de los sesenta cuando las ciencias sociales plantean una corriente que orienta la identidad como un proceso extenso y circunstancial, el cual sienta sus bases en la socialización primaria del sujeto.

Para entonces el sujeto se definirá mediante la transmisión de la cultura, el lenguaje y su identidad sexual. Y para esta última existe un proceso transversal a la adquisición de una conciencia y apropiación del cuerpo como una entidad colectiva, donde los sujetos establecen un mecanismo de reconocimiento ante los grupos de socialización.

Para Johnson (1965), la identidad sexual tiene dos momentos esenciales: la identificación con el igual y la diferenciación con el otro. Es decir, la identificación de los hombres con su padre y la diferenciación con su madre, y la situación contraria en el caso de las mujeres. Una vez sucede esto, el resultado de estos procesos conduce a circunstancias que se desenvuelven en diferentes fases de la socialización.

Sin embargo, en la última década del siglo XX surgen posturas antiesencialistas que de manera alternativa rompen con la lógica dicotómica de la construcción social del género, y desvirtúan la validez del simple proceso de identificación y diferenciación. Se expone entonces que las divergencias entre hombres y mujeres no son objetivas, sino que por el contrario son creadas “per formativamente” a través de procesos culturales que se proclaman y se elaboran, teniendo la posibilidad de ser alteradas, desaparecidas e inclusive declinadas.

Autores como Scott (1996) explican que las relaciones sociales contienen un elemento basado en el género, que permean relaciones de poder y símbolos. Entre tanto, Fraser (1995) expone que existe la posibilidad de deconstruir analíticamente la noción de género, ya que las identidades y las diferencias son construcciones discursivas ligadas a cada sujeto. La masculinidad o feminidad no necesariamente deviene de la condición sexual, sino que conjuga una cantidad de factores socioculturales y contextuales alrededor de la pertenencia a un género.

Al respecto Butler afirma:

Antes que un *performance*, el género sería performativo. (...) Decir que el género es un *performance* no es del todo incorrecto, si por ello se entiende que el género es, en efecto, una actuación, un hacer, y no un atributo con el que contarían los sujetos aún antes de su “estar actuando”.

(...) Hablar de performatividad del género implica que el género es una actuación reiterada y obligatoria en función de unas normas sociales que nos exceden. La

actuación que podamos encarnar con respecto al género estará signada siempre por un sistema de recompensas y castigos.

La performatividad del género no es un hecho aislado de su contexto social, es una práctica social, una reiteración continuada y constante en la que la normativa de género se negocia. En la performatividad del género, el sujeto no es el dueño de su género, y no realiza simplemente la “performance” que más le satisface, sino que se ve obligado a “actuar” el género en función de una normativa genérica que promueve y legitima o sanciona y excluye. En esta tensión, la actuación del género es el efecto de una negociación con esta normativa. (Sabsay, 2009, p. 4)

Por otra parte, desde la teoría sociológica contemporánea, Giddens (1989) aporta la preponderancia del proceso de aprendizaje que la familia transmite a los roles de género. Generalmente, los imaginarios de hombre y mujer son definidos y patrocinados por normas sociales, que ejercen fuerte sugestión en la crianza infantil y plantean presiones frente al cumplimiento de los estereotipos de género. En las mujeres, particularmente, desde muy temprana edad la socialización alienta las competencias para la ejecución de roles maternales y maritales.

En últimas puede afirmarse que la identidad sexual es un pacto social que opera en los sujetos de manera contundente. La persistencia y legitimidad del género es culturalmente constituida y constituyente; y mientras las instituciones y los imaginarios reproduzcan estas dinámicas, la masculinidad y la feminidad seguirán siendo retroalimentadas por lógicas de poder inherentes.

2.3.5 Mujeres en la dirección universitaria

El acceso restringido de mujeres a puestos de decisión en las universidades es un fenómeno complejo y de un relativo reciente interés entre la academia. Además, esta situación parece ser un acontecimiento que afecta a una gran cantidad de países. Su dimensión puede variar en magnitud, pero este es un asunto sentido de forma más o menos uniforme en muy diversas regiones. Por ejemplo, para el 2001 en la Universidad de Buenos Aires, una de las más reconocidas en Latinoamérica,

solamente existían 22% de mujeres en altos cargos académicos (Di Liscia, y Rodríguez, 2002). Aun en otros países llamados del primer mundo, que son más paritarios en materia de derechos de hombres y mujeres, y donde existe una fuerte legislación en temas de género, como es el caso de Finlandia, las investigaciones han señalado que allí las condiciones de discriminación se vuelven más sutiles, lo que hace que su comprensión se dificulte (Husu, 2001).

Di Liscia, y Rodríguez (2002) reseñan tres maneras en que se presenta el control en las instituciones académicas, las cuales son:

- a) *discriminación manifiesta*: tiene que ver con reglamentos, fórmulas, reglas, normas o códigos que permiten proteger los espacios de toma de decisión;
- b) *discriminación encubierta*: tiene que ver con ideas o pensamientos que se aceptan de manera informal sobre lo que implican las labores realizadas en la academia y cómo debe ser el comportamiento conveniente para tal lugar; y
- c) *autodiscriminación*: tiene que ver con una vigilancia individual o subjetiva que las personas realizan para estar seguras de que se encuentran dentro de las medidas que han definido tanto la discriminación manifiesta como la encubierta.

Si bien es cierto, las formas de discriminación arriba mencionadas fueron pensadas para las universidades en general, estas también pueden ser utilizadas para acercarse al tema aquí planteado. Todas ellas pueden dar pistas de las formas que reducen el acceso a altos cargos a mujeres dentro de la misma universidad. Aun así, existen otras posibles limitaciones que las discriminaciones anteriores no contemplan, como por ejemplo el caso del recargo de las labores domésticas a las mujeres trabajadoras.

De esta manera y de acuerdo con la bibliografía, los tres obstáculos más comunes para impedir el acceso de mujeres académicas a puestos de decisión están asociados a: discriminación laboral, doble jornada y deficiencia en redes de trabajo (García, 2003, citando a Stiver, 1990 y Acker, 1994).

Esto último tiene que ver con “relaciones sociales o lazos que se establecen entre los compañeros de clase en los viejos colegios... concentración de poder masculino en la cúspide de las organizaciones labores” que crean lazos homosociales (García, 2003, p. 68). Es decir, los obstáculos pueden venir tanto de la subjetividad, las relaciones laborales o domésticas, las formas en cómo se han construido las ideas sobre las jerarquías y otros factores de orden menos perceptible a simple vista.

En este sentido, existen estudios que han llegado a la conclusión de que las mujeres en puestos de decisión son consideradas exitosas siempre y cuando actúen como una “*dama*”, que se adapten a las costumbres para mantener esa autoridad (Isaac, Behar- Horenstein y Koro-Ljungberg, 2009).

En otro ejemplo, Hinton (2010) ha utilizado un concepto de Jones y Shorter-Gooden, “cambiando” (shifting), para referirse a cuando las mujeres negras participan de juegos en los que tratan de transfigurar sus actitudes, sus voces o sus posturas, lo que les permite familiarizarse con los códigos culturales cotidianos de Estados Unidos; esto mismo es reseñado por la autora en algunas académicas negras en ese país, para mostrar lealtad para con sus colegas negros o blancos, pero además para no ser una amenaza para otros en sus comunidades.

Desde otra perspectiva, Husu (2001) ha criticado las metáforas que se realizan sobre las mujeres en puestos de decisión en la academia, dentro de las cuales, objetiva las ideas de que las mujeres académicas están en un “hoyo negro” o que no pueden ascender por el famoso “techo de cristal”; esta última metáfora tan citada, señala la autora, es problemática al no tomar en cuenta la agencia de las mujeres y los hombres, así como otros procesos sociales; además señala que esta noción no solo es “*pasiva, determinista y desempoderante*” sino que basándose en una investigación de mujeres académicas israelíes señala que ellas más que experimentar un techo de cristal en la parte alta de sus universidades, que no las dejaba ascender, lo que percibieron fueron “obstáculos” en todas los niveles de la jerarquía (Husu, 2001).

Estas ideas marcan parte de las posibles complejidades de los estudios sobre puestos de decisión de mujeres a lo interno de las universidades.

Aun así, en las discusiones de América Latina, ha tenido un gran peso la posición del techo de cristal en las limitaciones que presentan las mujeres a la hora de aspirar a puestos de decisión en sus espacios laborales. Uno de los referentes teóricos más citados lo trabaja Burin (1996), quien señala que esta limitante tiene que ver con: (...) una superficie invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Su invisibilidad está dada por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que, por ser invisibles, son difíciles de detectar. (p. 79)

También Burin (1996) ha señalado que el techo de cristal opera desde lo subjetivo a nivel simbólico, ya que ante la ausencia de referentes y modelos femeninos ocupando espacios de decisión, a las mujeres se les hace más difícil verse reflejadas en esas posiciones.

2.4 LIDERAZGO

El liderazgo es un tema que ha suscitado un gran interés a lo largo de la historia y, por ello, se han elaborado numerosos estudios tratando el concepto en sus más variadas dimensiones y desde cuantiosas y diferentes perspectivas. De la misma manera, la asunción de las mujeres como líderes es, todavía, un asunto que debe resolverse.

En la práctica organizacional, respecto a la definición formal sobre el concepto de liderazgo, no hay acuerdo total, más aun cuándo pretende separarse entre liderazgo por género; no obstante el termino liderazgo tiene tres principales liderazgos; **el atributo de una posición, la característica de una persona, y una categoría de conducta**: Asumir el principal cargo de un país o cualquier institución pública o privada, implica ocupar una posición de liderazgo elevado, a veces un cierto supervisor ejerce considerable grado de liderazgo, el liderazgo es un concepto de

relación que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida, sin seguidores no hay líderes por ello concebir al liderazgo como una habilidad es algo peligroso, pues depende demasiado de las propiedades de la situación y de la gente a la que se guiará.

2.4.1 Naturaleza del liderazgo

El liderazgo es sin lugar a dudas un tema de extrema importancia en la administración, ya que las investigaciones recientes han demostrado que el liderazgo forma parte del estudio del comportamiento de grupo. Los líderes no pueden actuar en forma aislada y los grupos con ciertas tareas por realizar no las pueden hacer sin los líderes. Entonces los líderes son miembros de los grupos, que tienen influencias sobre los mismos y desarrollo cohesionado del grupo como requisito para el logro de las metas organizacionales.

Sin liderazgo, la organización es solo una concusión de personas y máquinas, así el liderazgo forma parte de la administración aunque no lo es todo. Los líderes constituyen el recurso clave de cualquier organización, ya que, los mejores influirán para desarrollar mejores empleados y ambos generan mejores resultados, por lo que una empresa o institución, que cuenta con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad o llegan a obstaculizarlos a través del clima organizacional que propician.

El liderazgo se define “como la influencia como arte o precedo de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas del grupo” (Dan Ciampa, 2000).

Se puede ampliar este concepto ya que implica también una disposición para trabajar con afán y confianza. El Afán se refiere al ahínco, a la honestidad e intensidad de la ejecución del trabajo. La confianza se refiere a la experiencia y habilidad técnica (Koontz O'Donnell, 1995).

Entre otros aspectos el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para cambiar o influir el comportamiento de los otros, en orden a alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Puede existir liderazgo formal o informal; Formal cuando existe

esta influencia por parte de los directivos de una empresa, donde se tienen objetivos formales fijados por la organización; e informal cuando es individuo particular, sin ninguna relación con la dirección en la que está trabajando como líder, tal vez en sentido contrario a los objetivos formales fijados por la organización.

Según Keith Davis “El liderazgo, también es una habilidad de persuadir a otro y de buscar con entusiasmo objetivos definidos” (Keint, El comportamiento humano en el trabajo).

Mientras para Katz y Kahn el “liderazgo es aquel que produce la organización, con vigor en sus operaciones y sirve de inspiración a la gente”. Y que el líder debe ser la personificación misma del propósito de la organización, por medio de un fuerte magnetismo personal de vitalidad y de fuerza.

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar, y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores.

El liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes. Está muy relacionado con el cambio y con la transformación a nivel personal o colectivo.

Es opción como también oportunidad, no para un grupo escogido sino para muchas personas más, en su respectivo medio: familiar, educativo, profesional, deportivo, social, científico, político, militar, etc. Por eso más que definir el conviene pensar en el liderazgo como una capacidad que puede desarrollarse a partir de un potencial muy variado en las personas y grupos.

El líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa y atrae y propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo que con el poder, la palabra o la influencia dominadora, aunque tenga que valerse de todos ellos. (Yarce, 2010)

El Liderazgo “es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal,

como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (Robbins, 2009, pág. 385)

También se la define como la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos. (BONIFAZ, 2012, pág. 10).

En consecuencia, la función administrativa incluye necesariamente al liderazgo, cuyas características pueden cambiar situaciones a través de la influencia interpersonal, ya que influencia es la capacidad de modificar el comportamiento, la modificación puede ser en sentido contrario al deseado entonces hay que hacer una distinción de la influencia, clarificándola en positiva cuando se logra el cambio propuesto y negativa cuando el cambio es contrario a los fines objetivos.

2.4.2 Liderazgo y Mujeres

Tal y como se ha podido comprobar con el paso de los años, es innegable el importante posicionamiento laboral que las mujeres han alcanzado en la actualidad, todo ello producto del esfuerzo de las mismas por la lucha de la igualdad de oportunidades.

A pesar de los grandes avances conseguidos para y por la mujer, tales como la consecución del derecho al voto, la igualdad de acceso a la educación y su entrada en el mercado laboral (Chinchilla y León, 2004), la dirección de las compañías sigue estando a cargo principalmente de hombres, viéndose dificultada la participación del sexo femenino en altos cargos directivos y muy reducida en la cima de la escala organizacional (Contreras, et al, 2012).

Así, estos avances dieron lugar a una relativa independencia para las mujeres y, en cierto modo, igualaron el poder en sus relaciones con los hombres (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). Sin embargo, “no han culminado con la representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo, sino que, por el contrario, persiste la discriminación de género, que limita las oportunidades de promoción profesional de las mujeres” (Barberá, et al, 2011, p. 173).

Comparando la situación actual con la existente hace unos años, en estos momentos, las mujeres forman parte de la población ocupada y pueden acceder a la mayoría de los sectores del mercado laboral, incluso a aquellos que, tradicionalmente, eran considerados de hombres y reservados de forma exclusiva para ellos. Afortunadamente, la mayoría de ocupaciones son consideradas apropiadas tanto para los hombres como para las mujeres indistintamente (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Aun así, tal y como afirman Barberá, Ramos y Sarrió (2000), la presencia femenina disminuye drásticamente en puestos de responsabilidad, pues a medida que ascendemos en la pirámide laboral, “las posiciones de poder son ocupadas por hombres, mientras que las mujeres, sólo en ocasiones excepcionales, alcanzan posiciones de alta dirección haciéndose prácticamente invisibles” (Ramos, 2005, p. 32).

La explicación de todo ello podría ser la evidente infrarrepresentación que sufren las mujeres en el mercado laboral, el conocido “techo de cristal” y las ideas preconcebidas y estereotipos que aún perduran en la sociedad actual y que suponen un claro obstáculo para la promoción de las mujeres a puestos de dirección.

Por consiguiente, aunque todos los factores expuestos en el párrafo anterior parecen estar presentes, en la actualidad, de manera generalizada son, sin duda alguna, los que provocan la consideración de que los hombres y las mujeres difieren en su estilo de liderazgo única y exclusivamente por su condición sexual, existiendo diversas investigaciones y teorías que se postulan a favor o en contra de dicha afirmación.

2.4.3 Tipos de liderazgo

Con base en Janice Pinto (2005) la misma sugiere y resalta lo siguientes tipos de liderazgo:

- » **Líder Formal:** Todas las personas que son designadas en cargos directivos de la estructura organizacional de una institución de ipso facto son líderes

formales dado a que es la investidura o autoridad conferida la que influye sobre el comportamiento del grupo.

- » **Líder Verdadero:** Es el prestigio logrado por una persona quien garantiza las realizaciones del grupo, es el real líder con seguidores espontáneos.
- » **Líder Nomotético:** Es un líder normativo muy pegado a las normas y reglamentos que rigen la vida de la institución, en desmedro del enteres individuales es alienante y centrado en la autoridad
- » **Líder Transaccional:** Es una forma simbiosis entre el nomotética y el ideográfico. Se preocupa tanto por los objetivos de la institución cuanto por la satisfacción de las necesidades individuales.
- » **Líder De Trabajo:** Por la forma sistemática y el éxito que logra en sus propósitos, en las distintas tareas que emprende logra prestigio y consiguientemente seguidores que recurren a su guía y a su asesoramiento en el trabajo.
- » **Líder Social:** El entusiasmo, la jovialidad de ciertas personas, consiguen adeptos que depositan su confianza y se sienten obligados a seguir las iniciativas sociales de alguien
- » **Líder Político:** El estudio y el convencimiento filosófico doctrinario de quienes al sentirse en una sociedad acuciados por necesidades, demandas y problemas socio- económicas – políticos y culturales de urgente solución; los lleva a la elaboración de propuestas programáticas, de las que por su derecho de iniciativa consiguen seguidores que se identifican con esta causa.
- » **Líder Simpatía:** Ciertas dotes y cualidades hasta cierto punto, innatas en algunas personas, más que en otras, cobran un denso lima de simpatía – atracción, efecto y predilección social.
- » **Líder Potencial:** Es líder cuya voz es una ley “El jefe ha dicho” y por consiguiente son acatadas sus disposiciones sin discusión. Posee autoridad y poder.

- » **Líder Permisivo:** Es aquel que permite sugerencias e inquietudes de sus seguidores, dando lugar a un amplio espíritu de acumulación y desarrollo del liderazgo en todo el grupo.
- » **Líder Persuasivo:** No impone abierta y autoritariamente. Sino que induce hacia lo que el desea que se haga.
- » **Líder Emergente:** Cuando una persona por su natural forma de ser y sin intencionalidad de ninguna índole, surge como líder presionado por quienes resultan sus seguidores.
- » **Líder Carismático:** Es el líder total que por sus poderes de atracción consigue seguidores imperecederos que actúan con una fuerte convicción hacia hitos definidos, ahí cueste inclusive martirio.
- » La fuerza magnética de su personalidad atrae admiradores a simple vista, por lo que conmueve a muchedumbres y convence.
- » **Líder Conservador:** Fomenta el interés por el mantenimiento del orden social establecido o del estatus que, por lo que se refiere, en general, a la distribución entre los beneficiarios de sus valores y recompensas, aunque también trata de mantener o aumentar la eficacia técnica.
- » **Líder Progresista:** Fomenta el interés por el cambio del orden social o de la situación de manera que se distribuye con mayor amplitud sus beneficios entre aquellos que antes resultaron perjudicados o excluidos, y, también se esfuerza por aumentar la eficacia técnica.

Se hace acuerdos con los empleados sobre su papel y responsabilidades no sin antes instruirlos para que desempeñen sus funciones. Estos líderes saben delegar funciones desafiándolos a lograr sus metas.

Otros tipos de liderazgo que se pueden considerar son:

A. Liderazgo Autocrático: El estilo autocrático perfila al líder que no permite la participación de los y las miembros del grupo en las decisiones, ejerciendo

comportamientos en formas de dominio, que inducen a respuestas sumisas por parte del grupo. (González & Cubillán, 2012).

B. Liderazgo Democrático: Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. (Munch, 2011, pág. 56).

C. Liderazgo Laissez Faire: El estilo laissez-faire caracteriza a los y las líderes que dejan todas las responsabilidades y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al cumplimiento de sus propias funciones. (González & Cubillán, 2012).

En síntesis, el autócrata es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus empleados; el demócrata; toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, incluso para decidirse a hacer algo nuevo y, por último, el liberal o líder de rienda suelta deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente, cada estilo cuenta con diferentes características.

» **Liderazgo Transaccional:** esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. (Robbins S. , 2009, pág. 418).

» **Liderazgo transformacional:** Inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. (Ibid. 2009, pág. 418)

El liderazgo transaccional y transformacional no debe ser visto como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce

niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo.

Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder. (Robbins, 2005, pág. 433).

2.4.4 Barreras de las mujeres en el acceso a puestos de dirección

Teniendo en cuenta toda la información recogida hasta el momento, en el presente apartado se pretende esclarecer la situación laboral real que sufre la mujer en la actualidad a la hora de acceder a puestos de dirección pues, a pesar de que la tendencia generalizada es propugnar la igualdad de acceso a éstos, el sexo femenino se encuentra con barreras externas que les limitan en su promoción a puestos superiores, debiendo superar el denominado “techo de cristal” y hacer frente a las incesantes ideas preconcebidas que, aún hoy en día, no se han superado: los estereotipos de género.

2.4.4.1. Techo de Cristal

El término Techo de Cristal fue utilizado por primera vez en los EE.UU., en un artículo publicado en The Wall Street Journal en 1986, para describir un conjunto de barreras invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los cargos directivos de las organizaciones laborales.

El estudio de las trayectorias profesionales y el acceso de las mujeres a los cargos directivos muestra un crecimiento importante en la literatura científica de las últimas décadas, existen diversas hipótesis o líneas de investigación al respecto, entre las que se encuentra el Techo de Cristal (Agut y Martín, 2007; Selva et al., 2011).

Según Matus y Gallego (2015) el Techo de Cristal es una barrera que afecta la carrera laboral de las mujeres, caracterizada por ser:

“Invisible por cuanto no es percibida como tal por parte importante de la sociedad y porque no existen impedimentos explícitos discriminatorios contra las mujeres, sino que es mayoritariamente producto de determinados comportamientos sociales. Es acotada puesto que es relativamente fácil determinar en qué punto de la escalera profesional se produce este quiebre. Una especie de umbral sólido que impide romperlo” (612).

Asimismo, el Techo de Cristal se transforma en una problemática que en muchas ocasiones no es percibida con facilidad dentro de las instituciones, lo que hace que diferentes tipos de barreras u obstáculos a la carrera laboral de las mujeres se vayan consolidando al interior de las organizaciones laborales, tales como: personales de las propias mujeres, institucionales y sociales (Gaete, 2015; Jarmon, 2014; Martínez y Bivort, 2014).

De acuerdo con Gaete: el Techo de Cristal «describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes», planteando desafíos importantes para las organizaciones laborales al intentar prevenir o eliminar aquellas barreras que puedan afectar las posibilidades de las mujeres de acceder a los puestos directivos en igualdad de condiciones con los hombres. La consideración del Techo de Cristal como un conjunto de barreras internas o externas a la organización es frecuente en la literatura que analiza dicha temática (Gaete, 2015; Jackson y O’Callaghan, 2009; Jarmon, 2014; Tomás y Guillamón, 2009).

En términos generales, las barreras internas describen aspectos que son propios de cada organización y que facilitan el desarrollo del TC, por ejemplo el clima organizacional o las políticas de promoción. En cambio, las barreras externas que generan el Techo de Cristal se relacionan con elementos o condiciones que se generan en cada sociedad o territorio donde está inserta una organización, como por ejemplo la existencia de una cultura patriarcal o el escaso desarrollo del mercado laboral. A pesar de que el Techo de Cristal es una problemática de

investigación analizada desde mediados de la década de los 80, en el ámbito de la educación superior su estudio muestra un desarrollo menor en cuanto al número de investigaciones y publicaciones relacionadas con el análisis de dicha temática en el quehacer universitario (Jarmon, 2014; Matus y Gallego, 2015). Sin embargo, en Gaete (2015) se reseñan algunas investigaciones sobre el Techo de Cristal en universidades de EE.UU. y Europa en la última década, predominando la identificación de barreras internas y externas que facilitan la configuración del TC en ese tipo de instituciones.

2.4.4.1.1. La infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo: la existencia del “techo de cristal”

A pesar del incremento de la participación activa femenina en el mercado laboral, se constata la existencia de una invisible e infranqueable barrera que se interpone entre las mujeres y los puestos de alta dirección en la estructura organizativa de las empresas, con independencia de los méritos académicos y personales y de la cualificación profesional que éstas posean (Berenger, et. al, 2004). Este fenómeno es conocido como “techo de cristal” o “*glass ceiling*”, al cual deben hacer frente las mujeres que intentan llegar a posiciones de responsabilidad o liderazgo en la mayoría de las organizaciones (Morrison, White y van Velsor, 1987; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Este término es una metáfora que hace referencia a las barreras, no explícitas, que “impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad” (Bucheli y Sanroman, 2005; citado en Contreras, et al., 2012; p. 185).

Las causas que motivan la existencia del “techo de cristal”, es decir, la permanencia de las mujeres en los niveles inferiores de las organizaciones y su difícil acceso a puestos de liderazgo, “son muy diversas e incluyen tanto percepciones y creencias,

como aspectos propios de la estructura organizacional y societal” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; pp. 5-6).

Entre los diferentes motivos que lo causan, el principal es que no se trata de una cuestión de nivel de formación de las mujeres puesto que, desde hace algunos años, las aulas universitarias están ocupadas sobre todo por ellas, sino que el “*glass ceiling*” podría ser explicado por el fenómeno conocido como “reproducción homosocial”, término acuñado por Kanter (1977) para hacer referencia a que “quienes toman las decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006; p. 6).

Por tanto, de forma inconsciente y debido a que los puestos de alta dirección han estado ocupados tradicionalmente por hombres, se sustenta el apoyo de los hombres hacia otros para que asciendan en la pirámide laboral y en la jerarquía de poder (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Por otro lado, este techo de cristal es causado por otra serie de factores. Por una parte, el primero de ellos se refiere a la conciliación de trabajo y familia que pueden impedir la movilidad de las mujeres dentro de la organización (Cuadrado, Molero y Navas, 2006). En este sentido, estudios han demostrado que las responsabilidades familiares son consideradas una de las principales limitaciones en la promoción y ascenso a puestos de liderazgo (Chinchilla y León, 2004; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

Por otra parte, para acabar, es necesario mencionar aquellos que se refieren a la existencia de una cultura organizacional en la que prevalecen los valores masculinos por encima de los valores femeninos (Ramos, 2005), posicionando unos y otros en dos extremos encontrados; una cultura organizacional que, además, sigue “basada todavía en normas androcéntricas y creencias estereotipadas de género” (Ramos, 2005, p. 137).

2.4.5 Los estereotipos de género

Para comprender el alcance de los diferentes estereotipos a los que queda sometida la mujer, es necesario, en primer lugar, comprender qué son, en términos generales, los estereotipos de género. Éstos quedan definidos como (D'Adamo et al, 2008; p. 92).

Un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen varones y mujeres, que se aplican de modo rígido, simplificado y generalizado a todos los miembros de uno de esos grupos. No es que las personas de cada género “sean” de ese modo, sino que lo que significa es que son así percibidas.

Asimismo, estos estereotipos están conformados por dos dimensiones (Burgess y Borgida, 1999; Prentice y Carranza, 2002; citados en D'Adamo et al, 2008):

1. Dimensión descriptiva: hace referencia a aquellas cualidades esperables y deseables de ambos sexos.
2. Dimensión prescriptiva: actúa como indicador del adecuado comportamiento tanto de las mujeres como de los hombres.

En este sentido, el principal problema relacionado con la participación inequitativa en cargos de alta gerencia es consecuencia de los estereotipos de género, concretamente los femeninos, que “suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas” (Contreras et al., 2012; p. 183).

De este modo, se debe hacer hincapié en la concepción social que se tiene de las mujeres, a las cuales se les otorgan una serie de características, habilidades, cualidades y actitudes que no tienen por qué corresponderse con la realidad de todas ellas.

Estas opiniones estereotipadas consideran a las mujeres como “emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas” (Cuadrado, Molero y Navas, 2006, p. 10), incluyendo, a su vez, la percepción

de que la mujer debe “ser pasiva y cooperativa, amante de los niños, sensible y complaciente” (Prentice y Carranza, 2002; citado en D’Adamo et al, 2008; p. 92).

Se le añaden, además, a esta larga lista de ideas preconcebidas la “falta de seguridad y de autocontrol emocional” (Ramos, 2005, p. 122), describiendo a las mujeres como “carentes de autoconfianza, emocionalmente menos estables, menos analíticas, menos consistentes y poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos” (Owen y Tudor, 1993; citado en Ramos, 2005).

Con todo ello, Ramos (2005; p. 43) concluye que todas estas inexorables creencias conducen a un trasnochado aunque grave y eternizado estereotipo: “las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia”.

En consecuencia, en base a todas estas ideas social y culturalmente aceptadas sobre la mujer, vale decir que éstas se traducen en una adjudicación de una serie de cualidades consideradas propias de las mujeres, las cuales no tienen por qué encajar, necesariamente, con las que, como ser humano, pueda poseer. Por tanto, se le están atribuyendo una serie de habilidades y capacidades que son consideradas como un obstáculo para el desempeño eficaz de puestos de alto nivel de dirección. Como consecuencia, las causas de su éxito son atribuidas a factores tales como la suerte, el favoritismo e incluso paternalismo (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

De esta manera, todos estos fenómenos anteriormente descritos, quedan condensados en la Teoría de la Congruencia de Rol. Ésta entiende que, “las personas mostrarán un prejuicio muy marcado hacia las mujeres que ocupan una posición de liderazgo debido a la percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder” (Eagly y Karau, 2002; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2008, p. 275). Por tanto, las mujeres no contarían con las cualidades consideradas necesarias para ejercer puestos de dirección, puesto que “se juzga menos deseable la conducta de liderazgo en mujeres que en varones” (D’Adamo et al, 2008; p. 93).

Igualmente y, en base a la investigación realizada por Chemers y Ayman (2001; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2008) en comparación con los hombres, se percibe que, en cuestiones referentes al liderazgo y a los estereotipos que de él se derivan, las mujeres presentan numerosas diferencias para con ellos en lo que se refiere a un alto mando adecuado.

Con respecto a lo antes planteado, es necesario mencionar un alarmante hecho que no hace más que agravar la situación social planteada hasta el momento. Se trata de una realidad que, no sólo devalúa las cualidades de la mujer como tal, sino que las características que se adjudican habitualmente al rol de líder (como son el poder, la autoridad y la competitividad) se asocian con mayor frecuencia al rol de género masculino (Eagly, 2005; Eagly y Karau, 2002; García-Retamero y López-Zafra, 2002; citado en García-Retamero y López-Zafra, 2006), afirmando, entonces, que las cualidades, habilidades y aptitudes de la mujer son inadecuadas para ostentar un alto cargo de cualquier organización.

Por tanto, se asume que los hombres “son más competentes como líderes y están más legitimados para ello” (Ridwegay, 2001; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006) y que, por el contrario, las mujeres tienen menos autoridad que ellos respecto a los subordinados que tienen a su cargo (Lyness y Thompson, 1997; citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2006). Esta creencia que asocia la buena dirección con ser hombre, tiene nombre propio, siendo denominada por Schein (2001) como “*think manager-think male*”.

Así, los prejuicios que relacionan los rasgos masculinos con el desempeño de roles de liderazgo “constituyen uno de los mayores obstáculos que deben enfrentar las mujeres a la hora de acceder a niveles jerárquicos más altos” (Contreras et al., 2012; p. 190). Como consecuencia, las mujeres directivas han optado, precipitadas por la situación, por adoptar características fundamentalmente masculinas asociadas a los puestos directivos para, de este modo, poder atravesar el denominado techo de cristal (Ramos, 2005; p. 43).

Por último, aunque tal vez sea uno de los factores más relevantes que influyen en la infrarrepresentación de las mujeres en el acceso y promoción a puestos de liderazgo, debemos destacar que (Ramos et al, 2003; p. 272):

La creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

Asimismo, una especificidad biológica propia de la mujer como es la maternidad (específicamente la gestación y la lactancia materna) es utilizada para justificar situaciones de discriminación contra las mujeres, “apartándolas de los puestos que requieren disponibilidad para viajar o para acudir a reuniones de empresa, aun habiendo finalizado el embarazo e incluso en los casos de carecer de cargas familiares concretas” (Barberá, et al, 2011, p. 177).

Por tanto, la maternidad se constituye como una barrera importante al ser considerada como “una desventaja para la empresa en términos de costos, limitando así la promoción de las mujeres en cargos directivos” (López, Martín y Romero, 2009; citado en Contreras, et al., 2012; p. 189). Así, “condiciona su posición y en ocasiones la pone en conflicto con otras dimensiones de su proyecto de vida personal” (Hernández y Camarena, 2005; citado en Contreras, et al., 2012; p. 189).

Con todo ello, Escandón y Arias (2011) concluyen que todos aquellos elementos relacionados con la maternidad y la estabilidad adulta (matrimonio, embarazo, familia y cuidado de los hijos) recaen, enteramente, sobre la mujer, siendo una de las razones que diferencian, todavía más, los altos cargos directivos a los que tanto hombres como mujeres pueden optar, limitando el acceso del sexo femenino a las altas escalas de la pirámide organizacional.

Siguiendo este mismo orden de ideas, Clancy (2007) señala que “los prejuicios en torno a los roles femeninos no son originados solamente por los hombres sino que son las mujeres las que apoyan el estereotipo de inferioridad femenina en el campo

laboral”, lo que conlleva que persista la concentración del empleo femenino en la base de la jerarquía y en aquellos sectores afines con su rol (Contreras et al., 2012; p. 189).

Finalmente, tal y como defiende Eagly y Karau (2002; citado en Cuadrado, 2004, p.271), se debe hacer hincapié en que “el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo”, la cual conlleva una importante pérdida de fuerza laboral y “desvela una injusta situación de discriminación laboral en que se encuentran las mujeres” (Ramos, 2005; p. 137).

2.4.6. Limitaciones Culturales

Sugiere que la cultura, historia, ideología y políticas organizacionales son elementos relevantes para explicar el limitado éxito de las mujeres en alcanzar Posiciones de alto nivel dentro de la organización. Y lidiar con los conflictos del rol trabajo familia en decisiones laborales

Esta constituye la dimensión compuesta por el espacio doméstico y familiar. Como ya se advirtiera en el ítem anterior, en el caso particular de las mujeres, su doble presencia en el ámbito familiar y laboral cobra una importancia fundamental en la construcción de sus trayectorias laborales (Todaro y Yañez, 2004). En esta esfera se abordan dos asuntos que afectan directa y sustantivamente las decisiones laborales de las ejecutivas: el conflicto trabajo familia y la negociación y apoyo de la pareja.

Cuando la mujer se integra al mercado laboral, surge el llamado conflicto trabajo familia, que se ha definido como un conflicto interno en el que las presiones de los ámbitos laborales y familiares son incompatibles en algunos aspectos para la mujer, haciendo que la participación en un rol dificulte la participación en el otro (Greenhaus y Beutell, 1985). Este conflicto surge principalmente porque es la mujer la que tiene la principal responsabilidad en los roles familiares, lo que la lleva a poseer una doble carga laboral generada por su trabajo remunerado en la

empresa y por su trabajo no remunerado en el hogar (Guzmán y Mauro, 2004). Los riesgos asociados a esta doble carga se deberían tanto al agotamiento como al conflicto de roles, que tienden a hacer que en la mujer surjan sentimientos de culpa tanto hacia la familia como hacia el trabajo (Avendaño y Grau, 1997). Esta culpa florece cuando las ejecutivas prevén que no podrán cumplir con el compromiso de una maternidad físicamente presente e incondicional, lo que les genera el miedo de recibir rechazo y desaprobación de sus hijos en el futuro y también se desarrolla cuando las ejecutivas, al crear una relación íntima con el lugar de trabajo, se sienten culpables al no poder cumplir al 100% sus responsabilidades o al rechazar propuestas de ascenso (PNUD, 2010).

Asimismo, el conflicto perjudica el bienestar y la calidad de vida de la mujer, ya que a mayores niveles de incompatibilidad entre el trabajo y la familia, se observan más problemas de salud, fatiga y estrés. De la misma forma, la evidencia indica que a mayor percepción de conflicto familia trabajo, menor es el desempeño y satisfacción laboral (Barros y Barros, 2008). En este sentido, es evidente que es necesario que se generen medidas para mejorar la compatibilidad entre el trabajo y la familia, como lo serían una mayor oferta de jornadas parciales y el acceso a un mayor grado de flexibilidad en los horarios de trabajo (Kossek y Lambert, 2005).

2.4.6.1. Limitaciones Estructurales

La jerarquía de la organización laboral influye en el ingreso y promoción de las mujeres, más que los roles individuales o el género que explica la influencia de las políticas y prácticas al interior de la universidad en la trayectoria laboral de las mujeres. la cual analiza la concepción de género que la empresa tiene en relación a la mujer y las trabas existentes en relación a sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

Hoy en día se observa un cambio en relación a la percepción de la mujer en las organizaciones. Esto se evidencia en una mayor inserción femenina en el mercado laboral, un aumento de su tasa de ocupación en relación a los hombres, un aumento de sus años activos y un aumento de su ocupación en empleos técnicos y

profesionales, lo que ha provocado que hoy la mujer sea más independiente, tenga mayor autonomía económica y aumenten su realización personal (Mauro, 2004; PNUD, 2010). Además, se reconoce que la mujer aporta con ciertas características a la organización, por ejemplo, con el liderazgo transformacional, es decir, aquel más conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, nutrir relaciones y dar poder a las personas, que es justamente el más efectivo en el contexto organizacional actual (Bass y Avolio, 1994; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Eagly y Carli, 2007; Sarrió y Candela, 2004).

A pesar de lo anterior, las mayores tasas de participación de mujeres por sí solas no implican necesariamente que los mercados del trabajo estén evolucionando. Los datos muestran evidencia de que existe persistencia en torno a la desigualdad en relación al hombre, en donde seguimos encontrando procesos de segregación que se evidencian en diferencias salariales, segregación horizontal, referida a la concentración de las mujeres en un número pequeño de sectores, y segregación vertical, referida a la concentración de las mujeres en la parte baja de jerarquía. Es así como las mujeres, para acceder a altos cargos, deben probar que tienen las capacidades y habilidades para dirigir, porque las mujeres líderes se ven como algo atípico, lo que implica mayor carga de trabajo, algo que no sucede en el caso de los hombres.

Ahora bien, otro de los factores que podría estar incidiendo en la poca presencia femenina en los puestos directivos dice relación con las imágenes de género al interior de la empresa. Estas forman parte de su cultura organizacional y tienen un fuerte impacto sobre el conjunto de significados, valores y normas que comparte la organización y que dirigen las relaciones entre las personas, creando redes y significados reproducidos en distintas instancias de la vida institucional como lo son la contratación, evaluación, promoción, etc. Asimismo, estas culturas empresariales son afectadas en gran medida por los valores, pautas y estereotipos de la sociedad en su conjunto y del sector al que pertenecen (Mauro 2004b, Subcomisión Observatorio, 2006).

2.5 LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA EN BOLIVIA

2.5.1 El sistema universitario

En Bolivia es difícil hablar de un sistema universitario- si por ello se entiende un espacio coordinado y con cierto eslabonamiento y reconocimiento que facilite la movilidad docente y estudiantil-, sino más bien un conglomerado integrado por instituciones divididas, como partes de un archipiélago, por cuestiones históricas, legales y operativas.

Esta situación se hizo más compleja en los 90, cuando emergieron nuevos tipos de universidades, lo que conforma un conjunto de instituciones con orígenes, misiones, sistemas de gobierno y financiamiento distintos, hasta contrapuestas una con otras. Estas instituciones mantienen una enconada rivalidad que impide incluso la transferencia de estudiantes del sector privado al público o el reconocimiento de los títulos de sus graduados.

En Bolivia funcionan 53 universidades. La más antigua es la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier, con sede en Sucre, Departamento de Chuquisaca, ciudad Capital del país. Fue fundada por Cédula Real el 27 de marzo de 1624 y es una de las universidades más antiguas de la América Latina. Cumplió un rol histórico y político de gran trascendencia; en ella se discutieron las ideas libertarias y se formaron los revolucionarios que independizaron a varias colonias de España, entre otras, las actuales Repúblicas Argentina y Bolivia (Pinto Tezanos, 2003).

En orden de antigüedad, en Bolivia, se tienen las universidades: Mayor de San Andrés, en la ciudad de La Paz y Mayor de San Simón, en Cochabamba, creadas a poco de nacer la República (1830 y 1832, respectivamente).

Con posterioridad se fueron fundando nuevas universidades públicas, hasta que llegando al momento actual, en cada departamento del país funciona por lo menos una de ellas. El conjunto de las universidades públicas constituye el Sistema de la Universidad Boliviana, cuyo órgano ejecutivo es el Comité Ejecutivo de la

Universidad Boliviana, (CEUB); sus miembros son elegidos en Congreso Nacional de Universidades, máximo órgano de gobierno de la Universidad Pública Boliviana (Pinto Tezanos, 2003).

Diez de las universidades públicas son autónomas, integran el Sistema de la Universidad Boliviana y se rigen por un sistema de gobierno paritario docente estudiantil.

La Autonomía Universitaria fue establecida en Bolivia mediante referéndum del 11 de enero de 1931, convocado por el entonces Presidente, Gral. Carlos Blanco Galindo; se materializó por Decreto Ley de 23 de febrero de 1931 y está consagrada por la Constitución Política del Estado.

Dos universidades públicas no son autónomas y están adscritas al Sistema de la Universidad Boliviana. Adicionalmente existen tres universidades públicas no autónomas, treinta y seis universidades privadas, y una universidad de carácter supranacional.

Bolivia destina cada año cerca del 10% de los ingresos fiscales a la subvención de las universidades públicas y autónomas. La mayor parte de estos recursos son destinados a sueldos y salarios de los funcionarios y muy poco a la inversión y mejoramiento institucional, evidenciándose la casi no existencia de estímulos y mecanismos de algún control a las universidades para que ellas puedan usar sus escasos recursos en forma eficiente y eficaz. Algunas de las instituciones de educación superior han logrado captar importantes fuentes de financiamiento internacional, especialmente con instituciones europeas, bajo la forma de programas y proyectos.

En un intento de explicar el fenómeno de la educación superior universitaria privada en Bolivia y colocarla en su justa dimensión, en relación con la educación superior universitaria en su conjunto, se debe remontar al origen mismo de la universidad y su desarrollo desde la creación de la primera Universidad en la época colonial, pasando por las diferentes etapas en la vida republicana.

Desde la creación de la República y por un periodo de más de 150 años la educación superior universitaria, en este país, se mantuvo bajo la directa y absoluta responsabilidad del Estado. Bolivia se sitúa entre los últimos países de América Latina, que tuvieron la opción de incorporarse a los procesos acelerados de cambio, que en materia de educación superior universitaria, han experimentado los países de América Latina. Sin embargo, extrañamente como ha ocurrido en los procesos de cambio de otros sectores, la evolución de este proceso muestra características muy particulares y no constituye una “copia o mero efecto de arrastre traído mecánicamente por la globalización”, como señala Gustavo Rodríguez en un estudio realizado sobre “Las Universidades Privadas en Bolivia” (Rodríguez, 2000).

Las causas visibles del quiebre definitivo del monopolio del Estado sobre la responsabilidad de la Educación Superior Universitaria se encuentran tanto en el cambio del “modelo de ordenamiento de la economía”, que se manifiesta abiertamente proclive al mercado; como en la desconfianza, de la sociedad respecto a los niveles de calidad y pertinencia de la Educación Superior Universitaria, bajo la responsabilidad exclusiva del “Sistema Nacional de Universidades Autónomas”. Criterio ampliamente difundido por el propio Estado.

La debilidad denunciada, tanto desde adentro como desde afuera y, la crisis de confianza que se generó en el ámbito de las universidades públicas respecto a la utilización de los recursos provenientes del Estado y los niveles de eficiencia en el cumplimiento de su misión, permitieron la configuración de un espacio muy propicio a la creación y funcionamiento de universidades de naturaleza diferente a las que por siempre habían detentado el monopolio de la Educación Superior Universitaria en Bolivia. Los conceptos de calidad y pertinencia, particularmente en la formación de los profesionales, fueron ampliamente debatidos en las universidades y empezaron a ser elementos fundamentales en las negociaciones presupuestarias de las universidades públicas con el Gobierno Nacional.

La emergencia de las universidades, bajo la responsabilidad de empresarios con aporte de capitales e iniciativa personal, es un fenómeno que, aún siendo muy reciente, ha pasado a constituirse en el más importante segmento del sector de la educación universitaria. Este extraordinario crecimiento en el número de universidades privadas en Bolivia, promovidas por la iniciativa particular, constituye una especie de respuesta exclusiva a la demanda de mercado por plazas de estudio para la profesionalización de los bachilleres, que en los últimos años se ha incrementado en forma proporcionalmente superior al crecimiento de la población.

La aplicación de la “Reforma Educativa” en Bolivia ha generado un extraordinario aumento en el número de estudiantes que luego de obtener su diploma de “Bachiller”, demandan una plaza de estudios en la Universidad. Este fenómeno hace atractivas las inversiones en Educación Superior, puesto que se cuenta con un mercado amplio y creciente. En este ambiente se han creado universidades particularmente en el llamado Eje Central (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), con orientación específica a los diferentes estratos de la sociedad.

2.5.2 Tipos de Universidades en Bolivia

En atención a su modalidad de sus mecanismos de coordinación con el gobierno central, existen dos tipos de universidades: a) Las Autónomas b) Las no Autónomas. Las primeras son aquella que deciden con libertad en todo lo que hace a sus políticas académicas y de administración de recursos. Las segundas, se hallan bajo inspección gubernamental, por mandato constitucional.

La división en el sistema universitario no es la misma, si se la mira desde el ángulo del financiamiento. Encontramos aquí tres sectores universitarios a) Autónomo con financiamiento fiscal; b) Autónomo sin financiamiento fiscal; c) Privado.

Pertenece al primer inciso aquellas instituciones que, por mandato de la Constitución Política del Estado, reciben una subvención anual “necesaria y suficiente” o, por otras determinaciones, figuran en el Presupuesto General de la

Nación y reciben su aporte. Las segundas en cambio no pueden, por disposición constitucional, recibir ningún financiamiento estatal, directo e indirecto.

2.5.3 Universidades autónomas

Las universidades públicas establecieron desde 1931, un autogobierno de tipo colegiado. Éste ha mantenido en escena siempre a los mismos actores: docentes y estudiantes, sin incluir en ningún momento a graduados ni administrativos, ni cualquier otro sector social externo a la comunidad universitaria.³

En los años 30 y 40 del siglo XX, la participación estudiantil se restringía a un tercio de todos y cada uno de los órganos colegiados. La situación cambió en el trienio 1953-1955, cuando las exigencias de democratización realizadas por el cuerpo estudiantil culminaron con la adopción de un sistema de Co-Gobierno, en el cual cada estamento tiene una representación y un poder equivalente al 50%.

El Consejo Universitario se halla compuesto por 50% de representantes docentes, entre los que se incluyen autoridades superiores (Rector y Vicerrector, Decanos y delegados de facultades y delegados gremiales).⁴ Junto a ellos se encuentran otro 50% estudiantes electos por voto directo en las facultades y por delegados de su organización gremial (llamada “Federación Universitaria Local”). El Rector tiene la atribución de dirimir en caso de empate. Los Consejos Facultativos o de Carrera presentan también una estructura dual de poder, en las cuales es el Decano quien dirige cuando la votación llega a un equilibrio.

En los últimos años han arreciado las críticas contra este modelo, tanto desde dentro como desde fuera de la universidad. Se lo calificó de lento, ineficiente e incapaz de tomar decisiones trascendentes Educación Superior Universitaria en Bolivia por el mutuo bloqueo gremial que genera una situación de negociación, empate y bloqueo.

³ En una situación excepcional, en 1970 y 1971, algunas universidades, como la Tomás Frías de Potosí incorporaron a representantes de sindicatos fabriles, mineros y campesino, en una proporción paritaria a los sectores académicos. En esos mismos años en algunas universidades también existió un Co- Rector estudiantil.

⁴ Los docentes están organizados en sindicatos, electos por votación universal, que reciben el nombre de Federación Universitaria de Docentes (FUD). Esta entidad existe a nivel de Universidad y de Facultad. También cuenta con una agrupación de carácter nacional.

El gobierno paritario se prolonga también a la elección de las autoridades en el ámbito universitario, como facultativo y de carrera. Desde 1970, y salvo en los momentos de autoritarismo militar de 1971-78 y 1980-82, la votación para elegir estas autoridades y presenta un carácter universal.

Se eligen por el mismo sistema decanos y vicedecanos de facultades y directores de carrera. En la última década, a medida que la universidad boliviana perdía su perfil ideológico de izquierda, las elecciones se han convertido en verdaderos rituales festivos donde proliferan los regalos, la música, las prevendas, etc. utilizados para captar electores.

Esta situación, que contrasta con los debates doctrinales y programáticos del pasado, supone altos montos de inversión para los potenciales candidatos, los que se tornan más elevados cuando mayor es la competencia y más grande es la universidad o la unidad académica en disputa (Rodríguez, 2000).

2.6 NORMATIVA LEGAL VIGENTE

2.6.1 Normas y convenios internacionales

2.6.1.1 Convención Americana sobre los Derechos Humanos “Pacto de Costa Rica”

La Convención Americana sobre Derechos Humanos conocida como “Pacto de San José de Costa Rica” (aprobada por la Asamblea Legislativa mediante la Ley No. 4534 del 23 de febrero de 1970), establece en el artículo 1, el compromiso de los Estados Partes “a respetar los derechos y libertades reconocidos en ella y a garantizar su libre y pleno ejercicio a toda persona que esté sujeta a su jurisdicción, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social” (OEA, 2019).

Al aprobar el Pacto de San José, Bolivia forma parte de países miembros que asumen dichas disposiciones, comprometiéndose a buscar la igualdad entre los

sexos y la no discriminación de ninguna índole, lo cual lo obliga a respetar, proteger, garantizar y cumplir ese derecho.

El derecho a la igualdad implica el cumplimiento del principio de no discriminación, el principio de responsabilidad estatal y el principio de igualdad de resultados.

2.6.1.2 Convención para la Eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer

En Bolivia, se tiene el involucramiento activo del Sistema de Naciones Unidas, quienes vienen trabajando en el tema de los derechos de las mujeres, concretamente para luchar en la eliminación de las desventajas históricas de las mujeres en el ejercicio de derechos, que sirvieron de base para el avance de las normativas internas de los Estados parte como referentes y metas a cumplir.

Es ese entendido se tiene la siguiente normativa del sistema de las Naciones Unidas que ha sido ratificada mediante Ley de la República de Bolivia:

Todas y cada una de estas y otras disposiciones constituyen parte del andamiaje legal para el avance de las mujeres, en procura de revertir las desventajas históricas frente a los hombres; pero, un hito fundamental es la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), aprobada por la Asamblea General en su Resolución 34/80 del 18 de diciembre de 1979 y ratificada por el Estado boliviano mediante Ley No 1100 del 15 de septiembre de 1989, cerca de 10 años después de su aprobación.

En este periodo, los movimientos de mujeres venían adquiriendo fuerza en el país y resultaba muy propicio el establecimiento de políticas públicas que se generalizaban a nivel universal a partir de la aprobación de estas disposiciones.

Es importante puntualizar que las disposiciones de la CEDAW, establecen el principio de no discriminación contra las mujeres:

Artículo 1, señala a los efectos de la presente Convención, la expresión discriminación contra la mujer, denotará toda distinción, exclusión o restricción

basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas políticas económicas, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera` (ONU, 2019).

2.6.2 Normativa en Bolivia

2.6.2.1 Constitución Política del Estado

En el marco de la norma principal que rige el Estado boliviano, se tiene la Constitución Política del Estado, estableciendo artículos destinados que previenen los derechos de igualdad, tal como se describe a continuación:

Artículo 6: Reconoce que todo ser humano tiene personalidad y capacidad jurídica, con arreglo a las leyes. Goza de los derechos, libertades y garantías reconocidas por la Constitución, sin distinción de raza, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen, condición económica o social u otra cualquiera.

Asimismo, en el marco de normas internacionales de Derechos Humanos y la Constitución Política de Estado, toda persona goza de los derechos fundamentales, sin distinción de sexo, color, género, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, identidad, cultural, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo, religioso, ideología, filiación política p filosófica y estado civil. Por otra parte, tal como plantea la Constitución Política del Estado, depara para los Gobiernos Autónomos Departamentales le han sido asignadas competencias exclusivas en materia de planificación del desarrollo humano, promoción y desarrollo de proyectos y políticas para las mujeres, así como la planificación del desarrollo departamental de conformidad al artículo 300 párrafo I numerales 2), 30) y 35) de la Constitución Política del Estado.

Cabe aclarar que acuerdo al artículo 297 párrafo I numeral 2) de la citada norma constitucional, son competencias exclusivas aquellas en las que un nivel de gobierno

tiene sobre una determinada materia las facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, pudiendo transferir y delegar estas dos últimas.

2.6.2.2 Ley N° 045 contra el racismo y toda forma de discriminación

Según el Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, más la publicación de la Gaceta Oficial de Bolivia, presenta la Ley N° 045 promulgada el 08 de octubre de 2010, tiene por objeto:

Artículo 1. (Objeto y objetivos).

I. La presente Ley tiene por objeto establecer mecanismos y procedimientos para la prevención y sanción de actos de racismo y toda forma de discriminación en el marco de la Constitución Política del Estado y Tratados Internacionales de Derechos Humanos.

II. La presente Ley tiene por objetivos eliminar conductas de racismo y toda forma de discriminación y consolidar políticas públicas de protección y prevención de delitos de racismo y toda forma de discriminación.

Artículo 2. (Principios generales). La presente Ley se rige bajo los principios de:

b) Igualdad. Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derecho. El Estado promoverá las condiciones necesarias para lograr la igualdad real y efectiva adoptando medidas y políticas de acción afirmativa y/o diferenciada que valoren la diversidad, con el objetivo de lograr equidad y justicia social, garantizando condiciones equitativas específicas para el goce y ejercicio de los derechos, libertades y garantías reconocidas en la Constitución Política del Estado, leyes nacionales y normativa internacional de Derechos Humanos.

c) Equidad. Entendida como el reconocimiento a la diferencia y el valor social equitativo de las personas para alcanzar la justicia social y el ejercicio pleno de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

Como se logra evidenciar, dicha norma plantea el valor de toda persona boliviano y boliviana, sin distinción de género, promoviendo el derecho y la igualdad de oportunidades, para ello, realza los términos de igualdad y equidad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Tipo de intervención

La presente investigación se caracteriza por su carácter descriptivo, siendo que este tipo de estudio “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Hernández Sampieri, 2013).

Al ser descriptivo, amerita la descomposición de los hallazgos obtenidos a partir de la intervención con el sector de estudio, población de mujeres que trabajan en la administración universitaria y su relación con la alta dirección administrativa – académica, a la vez de evaluar la situación de empoderamiento que posee dicha población, como los factores de liderazgo que implican la ascensión a nuevos cargos.

3.2 Universo o Población de Estudio

“El universo o población es todo el grupo de objetos, personas u organismos que tienen características en común, los cuales permiten diferenciarse de cualquier otro grupo” (Hernández Sampieri, 2013).

Para el presente caso de intervención, el universo o también denominados como sujetos de la investigación del presente estudio está conformado de la siguiente manera:

Tabla 1: Mujeres con cargos en la administración y dirección universitaria.

Tipo	Cantidad	Porcentaje
Administrativos (Mujeres)	572	55%
Administrativos (Varones)	475	45%
Total	1047	100%

Fuente: Elaboración propia con base a estadísticas UMSA.

Con base en los datos expuestos anteriormente, es posible resaltar la importante participación de mujeres dentro el área administrativa de casa superior de estudios, Universidad Mayor de San Andrés, alcanzando el 55% de participación, por tanto, este es el segmento al que pretendió llegar la investigación y alcances del mismo.

3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Con base en el universo poblacional identificado, se procedió a obtener la muestra mediante la cual se guio la presente investigación:

Fórmula

$$n = \frac{(Z^2 \times N) (p \times q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p \times q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor de Confianza 95%= 1,96 (Valor en Tablas)

N = Universo o población = 572 mujeres.

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

e = Nivel de error de estimación = 0,05

Remplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (572) (0.5) (0.5)}{0.05^2 (572 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 230,1$$

$$n = 230 \text{ mujeres}$$

Por lo tanto, el resultado muestral determinado alcanza a 230 mujeres del área administrativa perteneciente a la Universidad Mayor de San Andrés.

3.4 Selección de métodos y técnicas

3.4.1 Métodos

El método utilizado en el presente estudio, es el inductivo, análisis que se realizó desde hallazgos particulares del sector de mujeres y su relación en cargos jerárquicos de alta dirección –de lo específico a lo general- mediante el cual se pudo establecer los elementos y particularidades que forman parte de esta tipología investigativa.

“Destacando, el método deductivo es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales” (Sandoval R. , 2010).

Por tanto, a partir de este tipo de razonamiento lógico enfocado en la población de mujeres, permitirá introducirse en el andamiaje de género, sus particularidades, empoderamiento y liderazgo a partir de su situación actual y el contexto general que presenta la administración académica – universitaria.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos básicos, sistemáticos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de información de manera más eficiente para el desarrollo de la investigación (Sandoval R. , 2010).

Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación como fuentes primarias:

a) La Encuesta: Recoge información sobre las variables del problema. El investigador recoge datos de una población determinada a través de un instrumento que es el cuestionario.

b) La Entrevista: Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador interroga y el que contesta es el entrevistado y recibe de éste las respuestas pertinentes a la investigación.

Por otra parte, como fuentes secundarias se utilizó el análisis documental, el cual consiste en la revisión de literatura de autores especializados sobre el tema de dirección estratégica, administración, liderazgo y género entre otros. Además se consultaran documentos estadísticos de fuentes especializadas y estudios de autores reconocidos incluyendo investigaciones sobre temas afines o complementarios a la presente investigación.

- Para la realización del estudio se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:
- Libros relacionados al presente proyecto (Detallados en la bibliografía).
- Páginas Web relacionadas al presente proyecto (Detallados en la bibliografía).
- Programas, revistas y Memorias anuales de empresas relacionados al proyecto (Detallados en la bibliografía).

3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

En cuanto los instrumentos seleccionados para el relevamiento de información se asumieron la siguiente:

a) Cuestionario: Con base en la encuesta, la cual se caracteriza por ser de tipo objetiva “presentan preguntas y una opción de respuestas en forma tal que las personas simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos” (Ormachea, 2000, pág. 47).

b) Entrevista estructurada, con base en preguntas y su secuencia demuestran el grado de estructuración de la entrevista.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Información sistematizada

El presente capítulo se centra en la exposición de hallazgos a partir de las técnicas consideradas en la investigación, por una parte, se tiene la investigación documental, basado en fuentes secundarias, mediante la cual se pudo extraer información referente a normas, políticas entre otros elementos considerados para su respectivo análisis.

Mientras tanto, también se recurrió a fuentes primarias, en este caso, boleta de encuesta, misma que se procedió al levantamiento de información, centrado objetivamente en la participación total de mujeres que trabajan dentro la Universidad Mayor de San Andrés, a quienes se acudió con la intención de conocer sus puntos de vista y expectativas referentes al desarrollo laboral, ascensos y deseos de involucramiento dentro la gestión de administración universitaria.

Cabe destacar el aprovechamiento de plataformas y recursos digitales para el proceso de intervención de campo, en este caso, recurriendo al Typeform como aplicativo de formulación de encuestas digitales, el cual, genera una base de datos mediante el cual se logró procesar la información respectiva para generar archivos en Excel, con el cual se obtiene las tablas de frecuencia y gráficos en relación a los hallazgos sometidos a medición.

Según el procedimiento muestral inicial, en el mismo se pretendía alcanzar la participación de 230 personas, empero, debido a las características laborales y situaciones acontecidas en la institución de educación superior, la investigación solo alcanzó en obtener a 103 mujeres, quienes pudieron manifestar su opinión acerca del tema en cuestión.

Las **entrevistas** a mujeres en situaciones de dirección y/o autoridades, dieron información primaria importante dando un relevante aporte a la presente investigación.

En este entendido, la estructuración de los resultados se basa en la exposición de gráficos, ordenados por variables concretas que fueron consideradas inicialmente, las cuales poseen la particularidad de demostrar una cierta característica del problema a investigar, para ello, recurriendo a datos cuantitativos, en este caso porcentajes que reflejan una situación en particular.

4.2 Normas, políticas y acciones dentro el campo universitario

Con base en el objetivo específico 1, en el presente punto se expone los componentes actuales que posee la institución objeto de intervención, en este caso, la Universidad Mayor de San Andrés, en el mismo, se destaca los recursos normativos, políticas entre otros considerados.

4.2.1 Normativa universitaria

Se revisó el escalafón administrativo, el cual cumple la función de determinar normas, métodos, y procedimientos para la evaluación y reconocimiento de méritos, lo cual permite fortalecer el espíritu de superación del personal administrativo, sin políticas específicas en cuanto a género. Es oportuno considerar el Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés, en el cual se establecen los parámetros relativos a mantener una organización democrática, bajo estamentos de participación entre otros, para ello, oportuno considerar el artículo 2, el cual destaca:

Artículo 2.

I. La base de su constitución es la organización democrática y la decisión soberana de la comunidad universitaria compuesta por los estamentos de docentes y estudiantes, quienes en forma paritaria conforman todas las instancias de decisión y de gobierno universitario.

II. El personal administrativo forma parte de la Comunidad Universitaria como sector de apoyo.

El artículo 2, parágrafo I, destaca objetivamente la importancia de contar con una organización interna en la que prevalece la decisión de la comunidad universitaria, donde el criterio paritario establecido, obliga a la igualdad en el número de derechos de sus miembros, es decir, todos y todas las personas que suman a dicha comunidad, tienen la libre disponibilidad de participación como elección dentro el gobierno universitario.

Asimismo, la base de principios asumidos por la UMSA (artículo 4), se centran en diversos componentes, como la autonomía, la planificación, la libertad de pensamiento, entre otros, pero un elemento que destaca dicho estamento orgánico, es la democracia universitaria, en la cual se fundan sus procedimientos internos relativos al direccionamiento por parte las autoridades y su elección mediante el voto de dicha comunidad.

Mientras tanto, el artículo 5, manifiesta la autonomía universitaria, en ella, el inciso c), enfatiza que se asume ilegítimo y consiguiente desconocimiento de cualquier gobierno universitario impuesto por la violencia, la coacción o la amenaza interna o externa, o que altere o desconozca el régimen democrático, la Autonomía y el Cogobierno, subvierta los principios, fines y objetivos de la Universidad.

Por tanto, toda acción violenta, amenaza de cualquier índole son tomados en cuenta como desaforo e incumplimiento a las normas pactadas entre todos los actores, a las cuales se rige la organización interna de dicha institución. Asimismo, es oportuno resaltar los párrafos referidos a la democracia universitaria.

Artículo 7.

La Democracia Universitaria consiste en:

- a) El Cogobierno paritario docente-estudiantil en todos los niveles de decisión y gobierno universitario.
- b) El carácter público de los actos del gobierno universitario y su sometimiento a la fiscalización de la Comunidad Universitaria por la forma y mecanismos señalados en este Estatuto.

c) El acatamiento de todos los miembros de la comunidad Universitaria al Estatuto y Reglamentos de la UMSA y a sus órganos de gobierno, dentro de la jerarquía señalada en este Estatuto.

En cuanto la democracia universitaria, en la misma resalta el rol trascendental que involucra a los docentes y estudiantes en los niveles de decisión y cogobierno, lo que implica que toda autoridad debe tomar en cuenta a dichos sectores dentro la constitución de sus mandatos.

En tanto, también es oportuno resaltar los elementos de carácter social establecidos en dicha institución, como ser:

Artículo 11.

II. La UMSA es democrática porque:

a) No reconoce discriminaciones fundadas en diferencias de sexo, ideologías políticas, filosóficas o religiosas, situación económica o pertenencia a grupos étnicos.

b) Reconoce y garantiza la libertad de expresión y acción políticas ideológica de los miembros de la comunidad universitaria, sin que esta libertad atente contra los principios de la Universidad Autónoma.

c) Se solidariza con todos los esfuerzos populares por sostener, profundizar y desarrollar la democracia en Bolivia.

Tal como describe el artículo 11, las bases de la democracia establecidas en la institución de educación superior, se fundan estrictamente en desconocer toda acción discriminatoria relativa al género o acción política ideológica, mientras que apoya la libertad de expresión, en concordancia con la autonomía universitaria.

Por tanto, es posible considerar que la normativa orgánica que establecen las directrices de actuación de la comunidad universitaria pertenecientes a la Universidad Mayor de San Andrés, promueve la libre participación y actuación, entre ellas las mujeres, quienes tienen el pleno derecho de participación,

involucramiento en las diferentes esferas de mando político interno, como otras actuaciones que promuevan y fomenten el cumplimiento de las bases democráticas y paridad asumidas por dicha organización.

De la misma manera, se revisó el escalafón administrativo, el cual cumple la función de determinar normas, métodos, y procedimientos para la evaluación y reconocimiento de méritos, lo cual permite fortalecer el espíritu de superación del personal administrativo, sin políticas específicas en cuanto a género.

4.2.2 Políticas

Inicialmente es oportuno destacar la definición de política, la cual se considera como una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos, asimismo, puede definirse como una manera de ejercer el poder.

Bajo este criterio de relación, dentro las características de acción interna asumidas por las diferentes autoridades que conformen el gobierno universitario, se pudo identificar algunas políticas de carácter social relativas a prevalecer los derechos de las mujeres dentro los últimos años:

- Una política de carácter social que involucra a la comunidad universitaria, particularmente dirigida a las madres de distintas edades que forman parte de la misma, tienen el acceso al Centro Infantil Universitario “Andresito” el cual brinda servicios integrales de atención, cuidado, seguridad, educación, estimulación y orientación parental bajo un enfoque multidisciplinario, oportuno, solidario, con calidad y calidez; sin fines de lucro en beneficio de hijas e hijos menores de cuatro años de estudiantes universitarios, docentes y administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

Sin duda, esta acción se traduce en un componente sustancial en materia de apoyo integral y respeto a los derechos de varones, pero ante todo de mujeres que atraviesan por la etapa de la maternidad, un resultado resaltante llevado a cabo en la gestión del abogado Waldo Albarracín, rector en el periodo 2013 – 2019.

- Se creó el Observatorio de Políticas Públicas y Sociales UMSA, la cual se dedica concretamente a la investigación, la gestión de la información y la documentación de aspectos relacionados con las políticas sociales, donde su contribución pretende retroalimentar el diseño de acciones y políticas dentro el campo universitario.

Fruto de dichas acciones, es posible destacar la participación activa de mujeres (investigadoras Julieta Mendoza, Gisela Campos, Maritza Vargas y Mirna Aliaga) en cuanto el ejercicio de investigaciones, en ellas, es posible destacar la Campaña Cartas de Mujeres Bolivia, la cual toma en cuenta la denuncia y acciones de las mujeres víctimas de violencia.

4.2.2.1 Defensoría de Derechos Humanos

La Defensoría de los Derechos Universitarios (DDU), es el órgano autónomo e independiente encargado de la defensa, protección, promoción, educación, difusión e investigación de los derechos universitarios. La DDU tiene autonomía funcional, técnica y administrativa en el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de ningún órgano de poder del gobierno universitario.

El 10 de abril de 2017, el Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario mediante Resolución N° 194/2017, designa a la Lic. Griselda Sillerico Ariñez como Defensora de los Derechos Universitarios de la Universidad Mayor de San Andrés, en estricto cumplimiento a la Resolución HCU 615/13 de creación de la Defensoría de los Derechos Universitarios.

4.3 Realidad de la participación activa de la mujer en esferas jerárquicas

4.3.1 Honorable Consejo Universitario

El Honorable Consejo Universitario, es un organismo de la estructura de Gobierno Paritario de la Universidad Mayor de San Andrés, que cumple, funciones generales de Gobierno de la U.M.S.A., en órdenes académico, administrativo, económico, político-social, en correspondencia con la

Autonomía y Facultades que le reconoce a la Universidad el Artículo 185 de la Constitución Política del Estado. (UMSA, www.umsa.bo, 2020) Cabe resaltar que el Honorable Consejo Universitario, en adelante abreviado como HCU, está compuesto por los siguientes miembros:

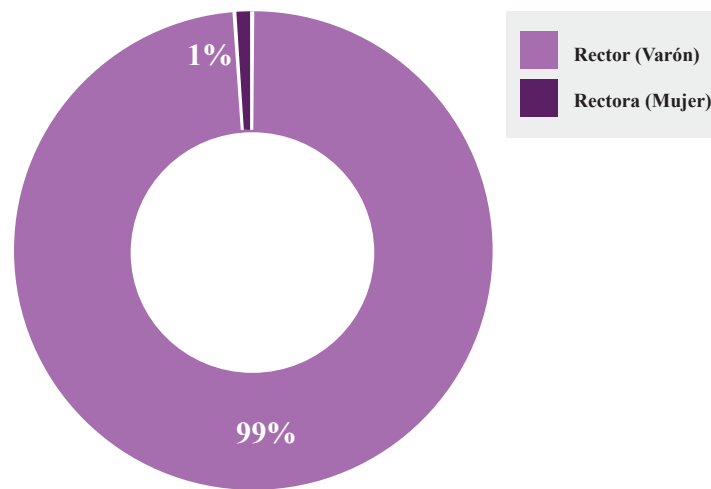
1. El Rector que lo preside, no vota ni dirime.
2. El Vicerrector.
3. Los Decanos.
4. Un Delegado Docente de cada Asociación Facultativa.
5. Dos Delegados Estudiantiles de cada Centro de Estudiantes Facultativo.
6. Un Delegado de la Federación de Docentes de la Universidad (FED-SIDUMSA).
7. Dos Delegados de la Federación Universitaria Local (FUL).
8. Un representante del STUMSA, con derecho a voz y voto en los asuntos que le conciernen.
9. El Secretario General y el Director Administrativo Financiero hacen parte del Consejo, con derecho a voz solamente.

Por tanto, conocer la realidad de la activa participación de mujeres dentro dichas esferas como es el HCU, de alguna manera reflejará la realidad acontecida dentro la organización interna mediante el gobierno universitario.

4.3.1.1 Rectoría – Nivel de participación de la mujer

La Universidad Mayor de San Andrés desde su fundación hasta la actualidad contó con 84 rectores, autoridades que asumieron el direccionamiento de dicha casa de educación superior, en ella, destaca sin lugar a dudas la participación y atribuciones por parte el género masculino, tal como se expresa en dicho resultado:

Gráfico 1.
Nivel de participación de la mujer en el mando rector de la UMSA.



Fuente: *Elaboración propia con base a datos históricos UMSA.*

Como se evidencia, la historia de la UMSA recayó el mando de la rectoría en varones, como se dijo anteriormente, se tiene contabilizado 84 rectores que fungieron autoridad, lo que implica que el 99% tuvo la participación activa del género masculino, solo 1% es decir, solo una ocasión se tuvo el mando de una mujer.

Según los antecedentes investigados, la Dr. Teresa Rescala Mentala, fungió como autoridad de la UMSA en la gestión 2007 – 2013, elegida en dos oportunidades, cuyo paso por la rectoría se constituyó en una situación novedosa y de alto valor para el sector de mujeres.

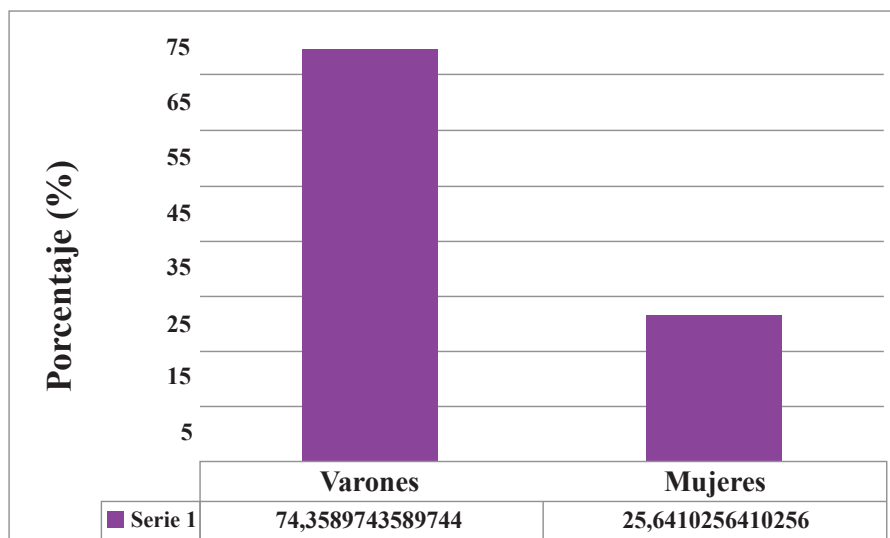
Sin dada, la realidad de la participación de la mujer en los mandos jerárquicos de la institución de educación superior, se ven mermadas por una aplastante participación masculina, dicho acontecimiento se suscita por diversas circunstancias, las cuales podrán apreciarse en los hallazgos a describir en acápite contiguos.

4.3.1.2 Decanatura – Participación de la mujer

El HCU, toma en cuenta la activa participación de la comunidad universitaria, en ella, la participación de distintos cargos que conforman las decanaturas de

las diferentes facultades pertenecientes a la Universidad Mayor de San Andrés, resaltando las siguientes particularidades:

Gráfico 2.
Decanatura y participación de la mujer.



Fuente: Elaboración propia con base a datos históricos UMSA.

Con base en los antecedentes recientes del gobierno universitario, fue posible extraer datos relativos al involucramiento y participación de la mujer dentro los mandos de decanatura, delegados docente y estudiantil, identificando que el 74% es decir, 29 cargos son asumidos por varones mientras tanto, el restante 26% tiene la participación de 10 mujeres dentro dichas esferas jerárquicas.

Mencionados resultados son una muestra clara del predominio masculino dentro el campo de autoridades, empero, dicha realidad está acompañada por un fuerte atisbo de desequilibrios en cuanto la participación e involucramiento, tal como destaca Albarracín (2020) “la universidad tiene el compromiso de generar una cultura de derechos humanos y una cultura de igualdad”. (UMSA, www.umsa.bo, 2020), asimismo, dicha ex autoridad señaló:

“Aún hay ciertas áreas que marcan la diferencia dentro la universidad, como sociales, donde muestran una inclinación de género que poco a poco se va superando (...) la universidad no quedó indiferente a la vulneración de los derechos

humanos de las mujeres, traducidos en actos de discriminación en razones de género, violencia física, psicológica, acoso político y sexual, que aún persisten en el país, y por ello determinaron la participación de la comunidad estudiantil en reivindicar los derechos de la mujer” (UMSA, www.umsa.bo, 2020).

Por lo citado anteriormente, más los datos que cuantifican una realidad abrumadora del rol de la mujer dentro los estratos políticos y de decisión dentro la universidad, se evidencia la brecha existente en cuanto los desequilibrios existentes en cuanto refiere la participación activa de las mujeres, si bien, la normativa expresa la libre actuación de cualquier tipo de género, la realidad muestra otra situación, donde las mujeres tienden a mantener una presencia débil y transitoria dentro el proceso del cogobierno universitario.

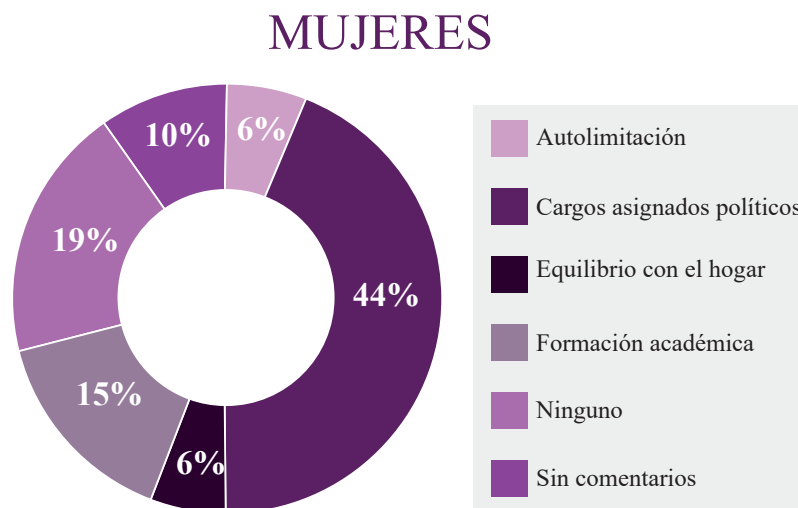
Desde la perspectiva de la mujer administrativa y docente, en altos cargos estratégicos de la UMSA, la realidad que vive la mujer es:

- La asignación de puestos tienen un mayor enfoque político, beneficiando a varones.
- Las mujeres quedan relegadas en cuanto a los ascensos que se realizan, debido a que no son tomadas en cuenta y que no se reconoce la capacidad de las mismas.
- La observación parcializada del liderazgo femenino, es que es transformacional orientado hacia el predominio emocional y a la predisposición al cambio. Pues observan que las mujeres se toma todas las cosas de manera personal, no se apoyan entre mujeres, son duramente juzgada proyectando su deserción, y exigencia de mayor academicidad, eficacia y eficiencia que al hombre.
- Observan que no compartir responsabilidad, presente más en la mujer administrativa.
- Continúan con estilos de liderazgo orientados a favorecer la presencia de hombres, en casi el 63%.

- Cuando una mujer obtiene la dirección además de dar resultados debe llevarse bien con todo el personal, exigencia más enfocada en la mujer que en el varón.
- La tendencia muestra que la administrativa mujer y docente varón son los que tienden a excluir de redes informales, a una mujer que asume el liderazgo.
- Según la tendencia tanto docente varón y administrativo varón tienen a reducir su compromiso de líderes frente al avance de la mujer.
- En un 65% los docentes mujeres deben superar las expectativas de rendimiento cuando son líderes.
- La tendencia muestra que la cultura corporativa hostil proviene de docentes varones, en un 50% más que de administrativos..

4.4 Barreras que enfrentan las mujeres para su involucramiento en ascensos en el campo universitario

Las barreras identificadas, de manera general, en el proceso de ascenso de las mujeres están enfocadas en que los cargos son asignados por política, seguida por la falta de formación académica que puede estar relacionado con las responsabilidades del hogar.



Fuente: Elaboración propia

Las mujeres no son consideradas al momento de ascender, las barreras presentes son:

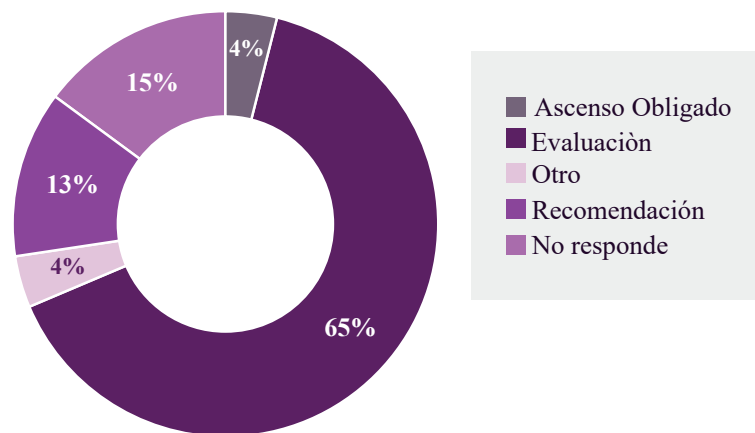
- La tendencia está enmarcada en los discursos machistas disfrazados de teoría que obstaculiza el liderazgo femenino, como principal amenaza al liderazgo femenino, sin embargo, citan también: el rol materno y rol de esposa = liderazgo tardío, pasividad del contexto, observan que la misma mujer es enemiga, poco valorada.
- De acuerdo a la tendencia el 85% de varones, y el 42,5 % de mujeres son los que limitan contacto con nuevas autoridades mujeres.
- Los varones tanto administrativos como docentes continúan con estilos de liderazgo orientados a favorecer la presencia de hombres.
- De acuerdo a la tendencia el 89% reflejados en docentes y administrativos varones además de mujeres administrativas son los que presentan estereotipos sobre el papel y las habilidades de la mujer como líder.
- La tendencia muestra que el 63% se aferran al cargo.
- El docente varón y la administrativa mujer son los que tienden a excluir de redes sociales informales a las nuevas líderes mujeres.
- Cuando existe la asignación de cargos de liderazgo a mujeres, los administrativos no tienden a dar información sobre el cargo asumido, a la mujer.
- La que presentaría mayor cultura hostil ante el liderazgo de la mujer, es la administrativa mujer.
- La mujer es valorada no solo por dar resultados, además debe llevarse bien con todos, esto implica que es juzgada no solo por la producción como líder, sino por cómo es aceptada por los demás.

4.4.1 Cargos

4.4.1.1 Llegada al cargo actual

Con base en la obtención de datos por parte el segmento de mujeres participes de la investigación de campo, fue posible considerar los siguientes resultados:

Gráfico 3. Llegada al cargo actual.



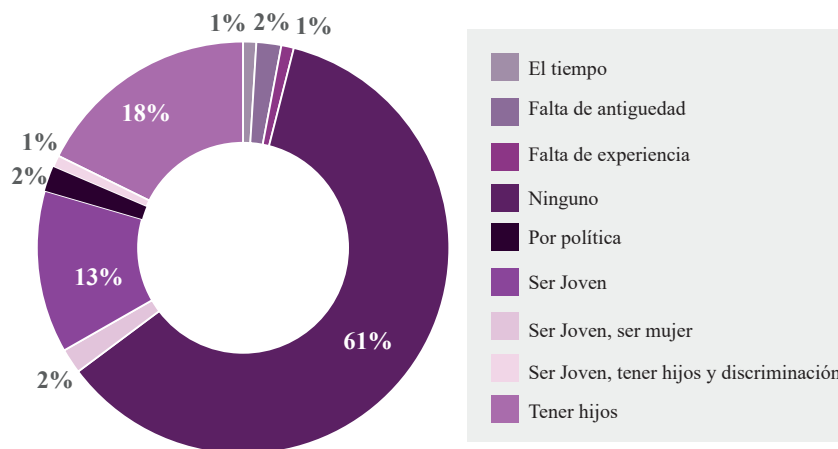
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la opinión proporcionada por mujeres pertenecientes al campo administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, resaltan que llegar al cargo actual que vienen desempeñando se debe estrictamente a criterios de evaluación asumidos dentro la institución, postura ratificada por el 64%, mientras que el 13% destaca las circunstancias de recomendación, como el 4% da cuenta de un ascenso obligado, siendo estos los parámetros de mayor influencia en la obtención de cargos dentro la organización interna.

4.4.1.2 Circunstancias que enfrenta la mujer para llegar al cargo actual

Por otra parte, fue necesario indagar acerca de los elementos y características que enfrenta la mujer al momento de asumir un crecimiento de desarrollo personal y profesional dentro el campo laboral, en este caso en la parte administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés, dando cuenta de lo siguiente:

Gráfico 4. Circunstancias que enfrenta la mujer para llegar al cargo actual.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que refiere las circunstancias a las cuales debe enfrentar la mujer que viene desempeñando responsabilidades dentro el campo administrativo en la institución de educación superior y su relación con avance en ascenso de puesto y pretensión de alcanzar nuevos cargos, se logra identificar por una parte que el 61% considera no existir ningún tipo de situaciones que afectan con sus propósitos, mientras tanto, existe un segmento que si destaca algunos elementos que sobresalen a influir en dichas circunstancias.

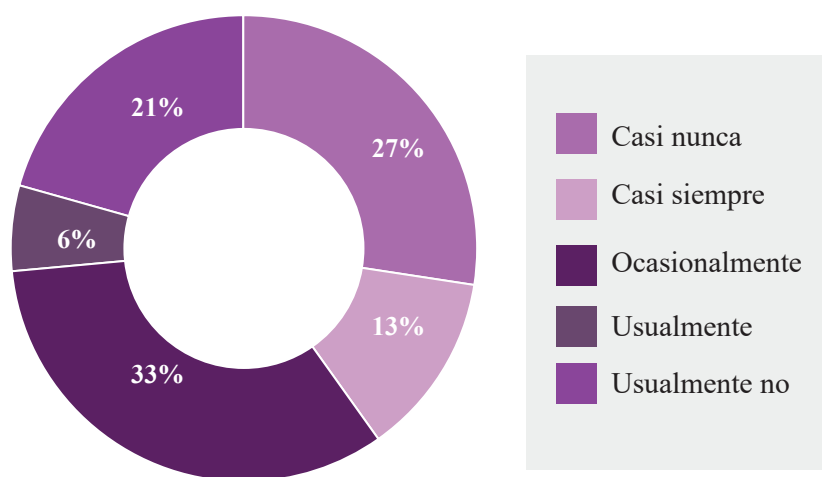
Fue posible conocer que el 17% menciona a los hijos, en este caso, la responsabilidad familiar como el factor de mayor influencia que le impide asumir otras circunstancias de desarrollo personal y laboral, como también, el 13% da cuenta de la juventud como otro factor contrario dentro la carrera administrativa.

Sin duda, las respuestas obtenidas de parte la población de mujeres, fue posible encontrar a una mayoría de personas de este género que resaltan no encontrar ningún tipo de barrera o circunstancia que impida su desarrollo personal y laboral dentro la unidad administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés, podría señalarse que este grupo de mujeres, demuestran de alguna manera la objetividad que tienen en su proyección dentro la institución.

4.4.1.3 Responsabilidades familiares como influencia en el desenvolvimiento laboral

De acuerdo a las posturas mencionadas por mujeres en relación a detectar como influencia contraria las responsabilidades familiares y su efecto en el desenvolvimiento laboral, las mismas dan cuenta del siguiente indicador:

Gráfico 5. Responsabilidades familiares como influencia en el desenvolvimiento laboral.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las posturas de las mujeres, el 33% de estas destacan que ocasionalmente las responsabilidades familiares tienden a influir contrariamente el desempeño o desenvolvimiento laboral dentro la institución, mientras que el 27% no lo ve como un efecto directo de influencia, como el 21% señala de no relacionar dicha situación con las actividades que vienen desempeñando.

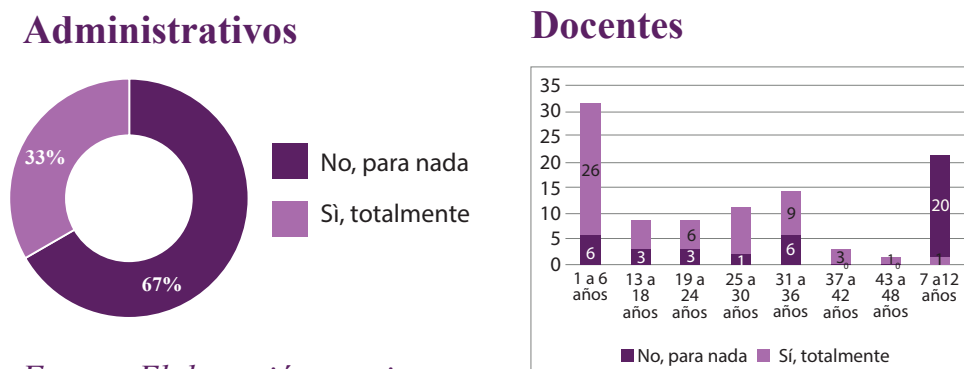
En concreto, se evidencia que una mayoría de las mujeres no encuentran escuchas para relacionar las responsabilidades familiares como efectos contrarios a su actividad laboral.

4.4.2 Barreras sociales

4.4.2.1 Discriminación para el ascenso en cargos jerárquicos

Mediante los siguientes resultados fue posible detectar las posturas de mujeres en relación a detectar rasgos de discriminación en cuanto el acceso a la obtención de cargos jerárquicos dentro la institución de educación superior, dando cuenta del siguiente resultado:

Gráfico 6. *Discriminación para el ascenso en cargos jerárquicos.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Con base en la opinión de mujeres del área administrativa que vienen cumplimiento responsabilidades laborales, las mismas, mayoritariamente con el 67% niegan la existencia de rasgos de discriminación dentro la institución, mientras que el 33% de las mujeres afirman la presencia de este tipo de acciones.

En tanto, para los docentes, la participación de mujeres que tiene una importante antigüedad dentro la casa superior de estudios, como se evidenció en un resultado anterior, se tiene aquellas tiempo es mayor a los 25 años, como también, de aquel sector relativamente nuevo, por ello, la importancia de conocer las perspectivas de dichas partes en relación a detectar acciones de discriminación evidentes en cuanto la posibilidad de acceso a cargos jerárquicos dentro la institución.

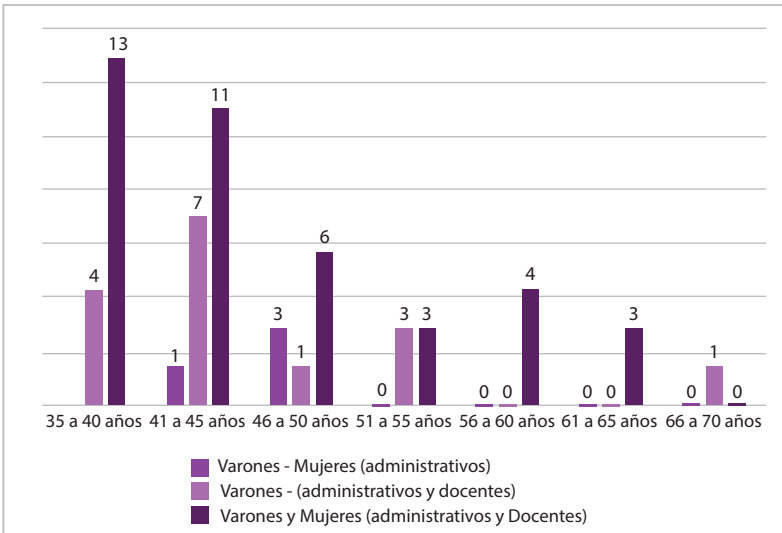
Según los hallazgos obtenidos, se evidencia en este caso concreto y particular que una mayoría de la población de mujeres, concretamente más del 80% está

consciente que su posibilidad de ascensos, desarrollo y crecimiento en cuanto a la posibilidad de acceder a cargos jerárquicos tiene la particularidad de encontrarse acciones discriminatorias para el género femenino, antecedente que acompaña a la construcción de un pensamiento negativo de dicho suceso.

4.4.2.2 Edad / Identificación de los sectores que poseen estereotipos hacia las mujeres

Así como se abordó el tema de discriminación hacia la mujer, también fue evidente y necesario el conocer la situación acerca de los estereotipos instituidos dentro la institución, en este caso la Universidad Mayor de San Andrés, detectando la situación percibida desde el sector de mujeres docentes que fungen actividad en dicha institución:

Gráfico 7. Edad / Identificación de los sectores que poseen estereotipos hacia las mujeres.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el proceso de intervención y participación de mujeres, las mismas ratificaron la existencia de creación de estereotipos hacia la mujer y su perspectiva de desarrollo personal e institucional, no obstante, se evidencia, con base en la opinión de las propias mujeres, creen estar conscientes

que los varones pero también las mujeres de los niveles administrativo y docentes, tienden particularmente a crear falsos estereotipos.

Si bien se podría decir, que solo los hombres son aquellos que de alguna manera menosprecian el involucramiento de las mujeres en la gestión institucional, los hallazgos demuestran que también las mujeres juegan un rol importante en cuanto a la participación y contribución a generar barreras para dicho sector de mujeres puedan alcanzar los objetivos personales trazados, referentes a involucrarse con la dirección y administración de la institución.

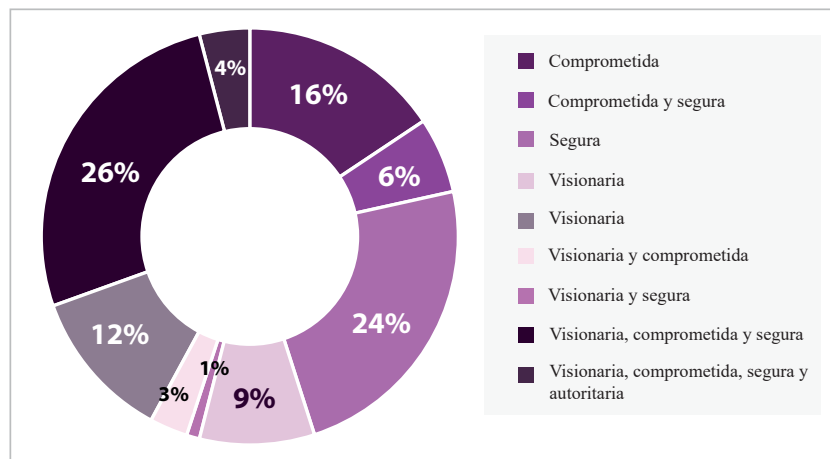
4.5 Principales elementos de influencia para el involucramiento de ascenso y carrera laboral dentro el campo universitario

4.5.1 Habilidades personales

4.5.1.1 Cualidades necesarias para desafíos dentro el campo universitario

También fue objeto de investigación dentro la opinión de mujeres, considerar las cualidades necesarias y oportunas para que las mismas puedan asumir desafíos en el campo universitario, dando cuenta del siguiente aporte y manifestación por parte el sector de mujeres del campo administrativo:

Gráfico 8. Cualidades necesarias para desafíos dentro el campo universitario.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto las cualidades que destacan las mujeres, el 26% considera trascendental la necesidad de caracterizarse por componentes relacionados con ser visionarias, comprometidas y seguras en cuanto la decisión de asumir objetivamente un camino de retos en cuanto ascenso y cargos jerárquicos, asimismo, el 23% destaca el factor de seguridad emocional en la persona que asuma dichos desafíos, como el 16% cree importante el compromiso hacia la circunstancia por la que enfrenta todo actor a involucrarse dentro la carrera laboral.

Las mujeres, para ser líderes debe:

- Capacidad de comunicarse.
- Inteligencia emocional.
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Capacidad de planeación.
- Carisma.
- Responsable.
- Ética.
- Capacidad de decisión.
- Proactiva.
- Comprometida.

Las mujeres líderes en la UMSA deben tener la capacidad de establecer metas y objetivos, como el de mayor relevancia, capacidad de comunicación, ser responsables, con pasión y persistencia. La capacidad de decisión, debe ser otro punto central.

Tanto para los docentes como para los administrativos:

- Las mujeres líderes en la UMSA deben tener la capacidad de establecer metas y objetivos, como como principal característica, además de capacidad de

comunicación, ser responsables, con pasión y persistencia, pero también está el que las perciben que no te motiva, nunca agradece el trabajo y esfuerzo, no se tiene libertad con ellas, ignoran, se adueña de las ideas, se esconde detrás de su poder, miente.

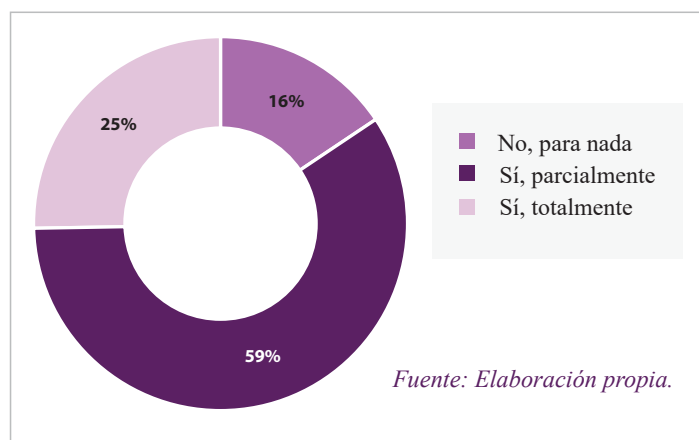
- Estas formaciones de impresiones se centralizan en que la mujer líder no motiva, nunca agradece el trabajo y el esfuerzo, y se esconde detrás del poder.
- A diferencia de los varones líderes que deben tener la capacidad de establecer metas y objetivos, como el de mayor relevancia, capacidad de comunicación, carisma, estar informados, capacidad de decisión, los perciben como líderes que no motivan, nunca agradece el trabajo/esfuerzo, no tienen visión de futuro, no planean ni estudian las decisiones que toman, ignoran, no son asertivos, se adueñan de las ideas, se esconde detrás de su poder.

4.5.2 Políticas internas

4.5.2.1 Institución y la posibilidad de ascenso, crecimiento profesional

En cuanto las posibilidades que otorga la institución de educación superior en lo que respecta el ascenso de cargos como el crecimiento profesional pretendido por una parte de las mujeres que desempeñan labor dentro el área administrativa, destaca el siguiente resultado:

Gráfico 9. Institución y la posibilidad de ascenso, crecimiento profesional.

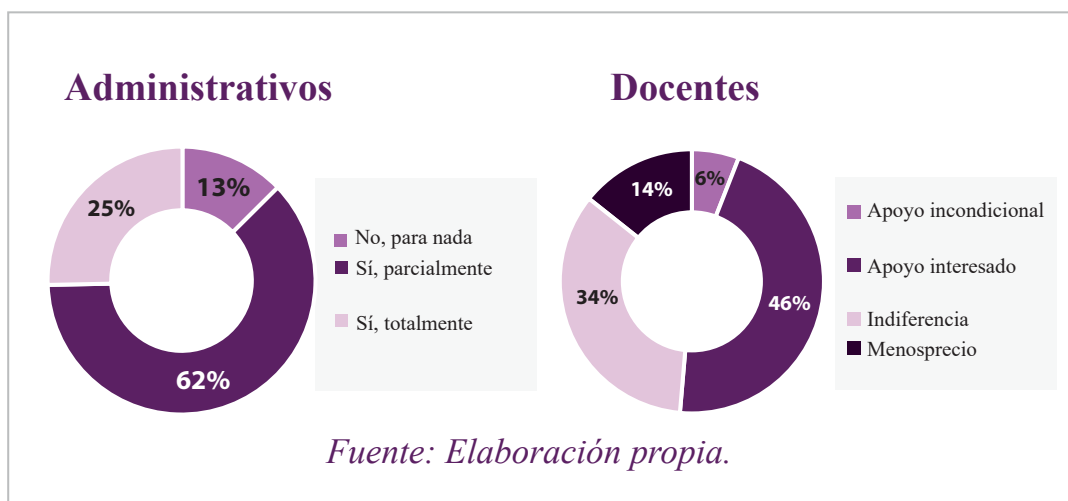


De acuerdo a la opinión vertida por las mujeres, es posible considerar que el 59% de estas considera la existencia de dichas oportunidades que brinda la institución en materia de alcanzar ascensos dentro la organización administrativa, a la vez que el 25% también ratifica dicha posibilidad, mientras que el 16% son las que niegan de acceder a dicha alternativa.

4.5.2.2 Valoración institucional a la experiencia profesional de la mujer

También fue oportuno destacar la opinión de las mujeres en relación a ser valoradas dentro la institución, más que todo cuando la misma asume experiencia profesional en diferentes áreas y por ende su mejora es continua, para ello, las opiniones se enmarcan en el siguiente resultado:

Gráfico 10. Valoración institucional a la experiencia profesional de la mujer.



Con base en la opinión obtenida de mujeres del área administrativa, las mismas en su gran mayoría, concretamente el 62% consideran que si –parcialmente- son valoradas dentro la institución, como el 25% también confirman que totalmente tienden a ser consideradas de manera adecuada en cuanto respecta la experiencia laboral construida.

Mientras tanto, de acuerdo a la opinión de las mujeres docentes, se evidencia que las mismas tienen a recibir apoyo en la ascensión de cargos o mando de direcciones, situaciones donde predomina el apoyo interesado, postura ratificada por el 46% de

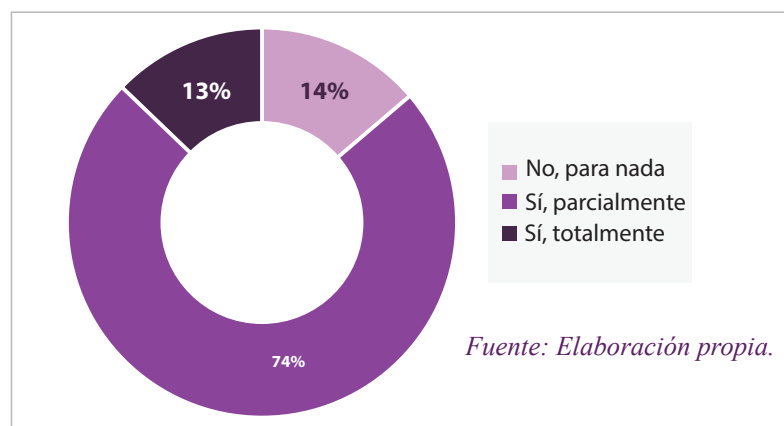
mujeres, mientras que el 34% considera encontrar una indiferencia en las distintas partes que también forman parte del juego de avance, mando y poder, en tanto, el 14% cree encontrar la particularidad de menosprecio.

Solo fue posible encontrar un porcentaje reducido de mujeres que piensan la existencia de un apoyo incondicional, sincero por parte la institución, lo que demuestra de alguna manera, la importancia de contar con medidas que puedan llevar a acciones mucho más justas y adecuadas a la situación de involucramiento asertivo con equidad y valoración.

4.5.2.3 Normativa que respalda el desarrollo profesional y laboral de la mujer

Como se evidenció en acápites anteriores, en relación a la normativa vigente en la Universidad Mayor de San Andrés, el Estatuto Orgánico, es el componente de mayor prevalencia dentro las acciones internas dentro la organización, como se comprobó, dicho documento respalda la construcción de una institución democrática e igualitaria, donde la comunidad universitaria tiene el respaldo normativo de protección y aseguramiento de sus derechos. En este sentido, el pensamiento de las mujeres del área administrativa, dan cuenta del siguiente resultado:

Gráfico 11. Normativa que respalda el desarrollo profesional y laboral de la mujer.

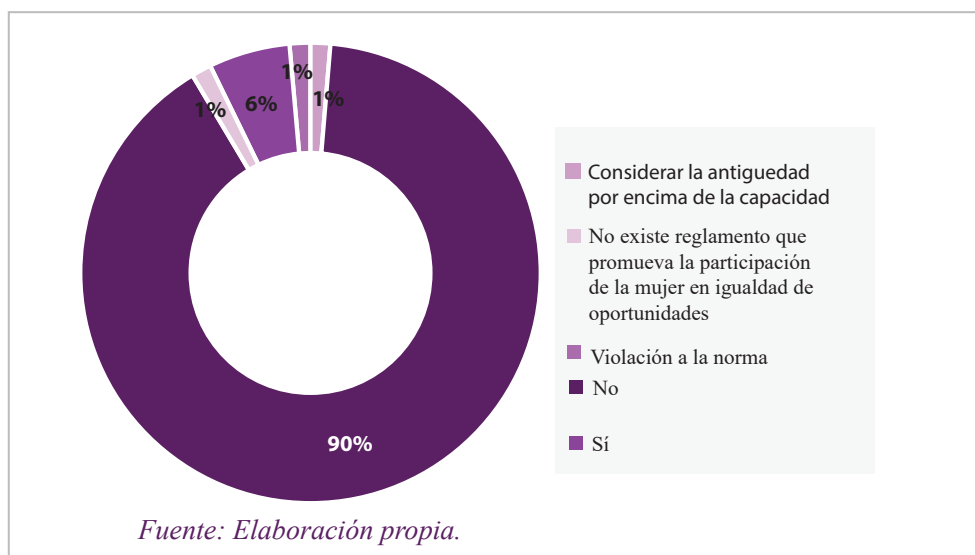


Con base en la opinión de las mujeres, las mismas ratifican la existencia de normativa que apoya y colabora el desempeño y desarrollo profesional como

laboral dentro la Universidad Mayor de San Andrés, por ello, el 73% por un lado y el 13% confirman dichas aseveraciones, mientras tanto, solo el 14% insinuó no encontrar normas favorables.

Por otra parte, rescatando la opinión de mujeres docentes, también es necesario cotejar información y perspectiva acerca de la normativa interna existente y la posibilidad de tender barreras más que apertura a la participación e involucramiento de las mujeres en esferas de dirección institucional, destacando lo siguiente:

Gráfico 12. Limitantes normativos para el ejercicio de ascensos dentro la institución



De acuerdo a la opinión de las mujeres docentes, dicho sector está consciente que la normativa vigente y actualmente aplicado dentro la institución y dirección de la Universidad Mayor de San Andrés, se evidencia que un 90% sostiene de manera contundente de la NO existencia de limitantes, en este caso, plasmadas en normas que colaborar el accionar de los diferentes cargos, unidades o personas en concreto.

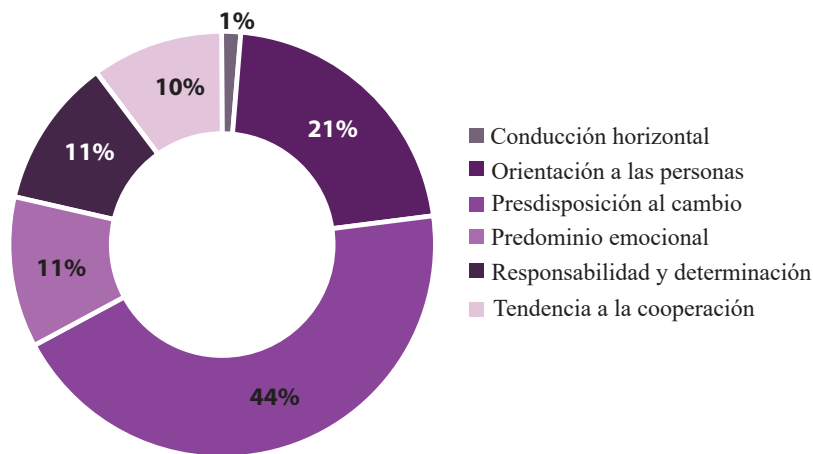
Ahora, es posible encontrar expresiones, de grupo pequeños, por un lado, demandando la necesidad de un reglamento de igualdad de oportunidades, como también otro segmento reducido, cree la existencia de una violación de la norma en instancias de elecciones u otro factor relacionado con la dirección institucional.

4.5.3 Liderazgo femenino

4.5.3.1 Características del liderazgo femenino

El protagonismo e involucramiento femenino sin duda merece la detección de diversas posibilidades de liderazgo, entre ellas es posible destacar las siguientes, mencionadas por mujeres:

Gráfico 13. *Características del liderazgo femenino.*



Fuente: *Elaboración propia con base en el Anexo N° 2. Tabla de Frecuencia.*

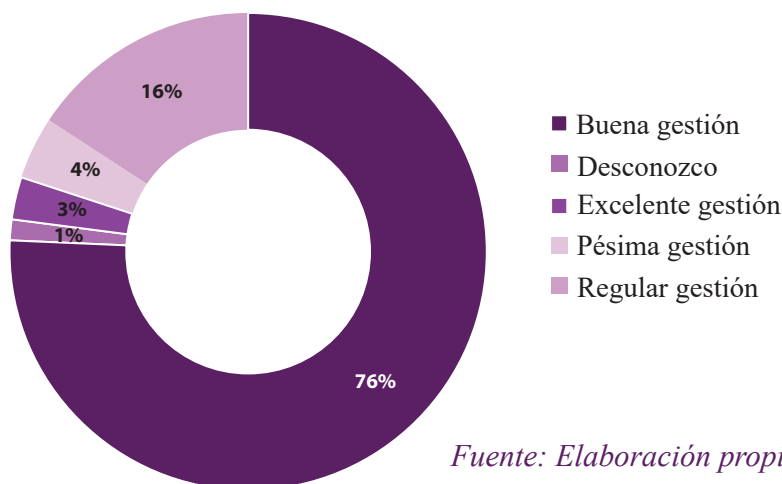
Según las apreciaciones de mujeres, se evidencia que el 44% menciona la importancia de encontrar la predisposición al cambio como el referente central en cuanto la construcción de un liderazgo femenino, en tanto, el 21% da cuenta del valor y papel que juega una persona líder, en este caso, dando prevalencia a la orientación, como el 12% manifiesta la importancia del predominio emocional, como también, la responsabilidad y determinación, finalmente la tendencia a la cooperación, son los atributos necesarios que las mujeres destacarían de otro grupo de mujeres.

4.5.3.2 Calificación al liderazgo femenino instituido como la única mujer rectora

Encontrar avances importantes en cuanto la ascensión de cargos superiores por mujeres dentro la Universidad Mayor de San Andrés, se tiene el caso de la Dra.

Teresa Rescala, como la primera mujer que llegó al cargo superior, rectoría de la casa de estudios superiores, es por ello, la importancia de identificar la percepción de las propias mujeres en cuanto su desenvolvimiento y resultados percibidos por el sector de mujeres:

Gráfico 14. Calificación al liderazgo femenino instituido como la única mujer rectora.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto refiere la calificación propiciada por las mujeres a la gestión de la primera mujer rectora, se evidencia que el 76% es decir, una mayoría califica como buena gestión por parte la Dra. Teresa Rescala y sus colaboradores que fungieron en el mandato y dirección de la Universidad Mayor de San Andrés entre las gestiones 2007 – 2010, mientras que el 16% considera o evalúa a la misma como una regular gestión.

No obstante, la participación de la mujer en cargos jerárquicos dentro la institución, sin duda, tiene desafíos importantes, asumir el mandato, un cargo mayor, genera diversas repercusiones, entre favorables y aquellas que no, sin embargo, como se apreció, se evidencia un recordatorio positivo del paso de una mujer por la rectoría de la UMSA.

De los resultados de las entrevistas, tenemos:

PROCESO DE SURGIMIENTO DE LA MUJER EN INSTANCIA DE PODER EN LA UMSA	DIRECTORA DE CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPORIAS: LIC MARISOL PEREZ	ADMINISTRATIVA: SECRETARIA CARDENAS: MENOS DE 3 AÑOS DE EXPERIENCIA	ADMINISTRATIVA COORDINADORA DE SEDES UNIVERSITARIAS: MERCEDES ORTUÑO (10 AÑOS DE TRABAJO EN LA UMSA)	DIRECTORA DEL IICCA: LIC GUADALUPE RIERA
¿Qué papel jugó la mujer en el entretendido de la historia de la Universidad Mayor de San Andrés, sea en el campo de la gestión administrativa, docente y universitaria?	En algunas carreras apoyan en otras hay agresiones. Logicamente dicen "mujeres somos débiles mariconas". Apuestan por una guerra sucia sin cuartel. Calumnias. Pero la verdad triunfa, firme en decisiones	A la mujer no la han involucrado en cargos jerárquicos, no son muchas mujeres en cargos jerárquicos, en años atrás era aún una cifra menor. No solo es en La Paz, no solo es en Bolivia, la mujer no desempeña actividades en muchos lugares jerárquicos. Algunas de las unidades que han sido designadas con una mujer, los dependientes no han tenido aceptación de liderazgo femenino, el rechazo era de ambos sexos. No existe ningún tipo de fomento en la formación de liderazgo femenino.	Es limitado nuestro campo de acción, por compañeros varones, no sé porque si jalamos para la misma meta, hay muchos miramientos, muchas veces los eventuales tenemos estos cargos jerárquicos, pero los que son de planta son terribles, son negativos, vi asta actitud misogena, no comprendo esta clase de actitudes. No se tiene toda la libertad de mostrar todas las aptitudes, y la actitud, los otros limita, uno se siente menospreciado, no se puede hacer la gran cosa, hay que tratar de dar buenos resultados. Los dependientes varones son los más negativos. Los jefes quieren resultados de gestión, no se ve las relaciones sociales. Tal vez falto el carácter para que nos respeten. Las mujeres de carácter duro tienen resultados.	La participación de la mujer es muy reducida, en cargo que docentes puenes asumir son a votación, despues de una calificación por experiencia, a través de una comisión. No tuvo conflictos.
¿Cuál es la realidad universitaria en cuanto al fomento de formación de liderazgo femenino?				

TECHO DE CRISTAL				
¿Cuáles son las creencias ancladas o estereotipadas que deben superarse dentro la universidad y la co-participación de sus diversos actores y desempeño en distintos roles?		El machismo es fuerte no se sienten bien, si son liderados por una mujer. Como barreras esta la misma competitividad de la mujer. Se observa barreras de los compañeros, se observa entre las mismas mujeres, cuando va adquiriendo poder la mujer, los mismos compañeros la excluyen en el grupo, no solo ya no le colaboran sino a todos los compañeros la hacen aun lado, hay cierto rechazo. Ven a la mujer como mandana, reneoga, gritona, influye que una mujer deba tener un caracter fuerte, pues cuando esta en un cargo jerarquico cambia tal vez por la presion del grupo y tal vez tenga que adquirir un caracter mas fuerte. El opacamiento a la mujer se da en general, es decir si una mujer esta en el poder tratan de opacarla, sin valorar sus triunfos y su autoridad. las mismas mujeres son las que hacen los comentarios negativos.	Está presente el tema de machismo, creemos que por pensar que un varón ocupa un cargo de poder ya puede minimizar las capacidades de una mujer. Los municipios piensan que cuando viene el hombre es el de decisión y la mujer solo es la ayudante. La mujer con poder no da apoyo, desvaloriza el trabajo. Hay que buscar estrategias, con apoyos, para que se pueda realizar algo. Es difícil hacer entender a la MAE romper lo tradicional como el uso del internet. Otra limitante es la burocracia y reconocer la realidad y las necesidades. Comentarios negativos de mujeres con puesto alto a la misma mujer. Personal de planta tiene poder tambien discrimina a la mujer.	Creo que las limitaciones, estereotipos anclajes son por facultades, lo que vi es que la salud es un limitante para asumir cargos, pero tal vez es mi suerte yo no vi ningún limitante.
¿Cuáles son las barreras u obstáculos que debe enfrentar la mujer en el desarrollo personal, profesional y laboral dentro la gestión universitaria en la UMSA?				
¿Cuáles los criterios de valoración positiva o desvaloración respectiva hacia la mujer dentro el campo de la gestión y docencia universitaria?	Lo que piensan es: "Es mujer y las mujeres son débiles", "Mujeres son", "Las mujeres son inestables". La misma mujer dice "Las mujeres somos hormonales"			
¿Existe situaciones de discriminación, opacamiento, desvaloración a la mujer dentro la gestión universitaria? ¿Cómo se manifiesta?				
¿Existe algún tipo de acoso, amedrentamiento, injerencia, avasallamiento y transgresión a los derechos humanos en la contienda de la carrera profesional, laboral y política interna suscitada en la UMSA?				

PROYECCIÓN DE LA MUJER LÍDER EN LA UMSA				
¿Existe un tipo de empoderamiento de la mujer dentro la institución de educación superior UMSA? ¿De qué tipo? ¿Cuál la realidad?		El liderazgo d ela mujer esta mas reconocido, a traves del tiempo, pero el personal administrativo tiene mas edad entonces tienden a ser mas machistas con las mujeres lideres. No creo que sea facil ser lider mujer, menos d ela noche a la mañana, es un reto para la universidad, pero la universidad como tal no tienen un proceso especifico para que las mujeres sean lideres, para todos es el mismo procedimiento, la ANTIGUEDAD, pero no hay equidad para llegar al poder, mucho es las relaciones humanas y los contactos, hay mucha envidia	Hay empoderamiento de las mujeres por los resultados que exigen, a pesar de las actitudes y relacionamiento negativo, el empoderamiento esta expuesto en los resultados. Se tiene implementar políticas nacionales que existe, espacios de trabajo para mujeres, lindo seria que tengamos una autoridad mujer. En la UMSA se hicieron capacitaciones sin entrar en tema de género. En los encuentros en ferias se supo que hay defensora en la universidad, pero no hubo acercamiento. Los restos de la UMSA deberían estar enfocados a que se permita que la mujer se autoempodere, estas situaciones negativas no nos desvaloricen y seguir con resultados, con ser mujer tenemos poder ilimitado. No estaria mal asumir defensa a nivel penal cuando se es discriminada. En el camino uno aprende, a tratar con el personal, en muchas oportunidades no ayuda a avanzar y hay que exigir y buscar el apoyo de un jefe alto.	estaer enfocados a que se permita que la mujer se autoempodere, estas situaciones negativas no nos desvaloricen y seguir con resultados, con ser mujer tenemos poder ilimitado. No estaria mal asumir defensa a nivel penal cuando se es discriminada. En el camino uno aprende, a tratar con el personal, en muchas oportunidades no ayuda a avanzar y hay que exigir y buscar el apoyo de un jefe alto.
¿La universidad actual –UMSA- avanzó en temas de inclusión, equidad, justicia y oportunidades para el desarrollo profesional y laboral? ¿Cómo se las manifiesta?				
¿La transversalidad de la perspectiva de género es un tema vigente o sombrío dentro los eslabones jerárquicos de la dirección universitaria de la UMSA?	Una política de transversalidad de género, en nivel de liderazgo y a nivel de estudiantes, que no quede en políticas, sino que formen generaciones con valores, proactivos, romper esquemas, trabajo de día a día, no solo discurso de ambos grupos.			
¿Existe competencia de género en cuanto las pretensiones de alcanzar nuevos cargos dentro la dirección de la UMSA?				
¿Cuáles los retos como gestión rectora en cuanto la incorporación de la transversalidad de género dentro el campo universitario?				
¿Qué aspectos considera necesarios y trascendentales para la construcción de una mujer líder en busca de espacios jerárquicos superiores dentro la universidad?				
¿Cuáles son los retos o metas que usted tiene o tuvo como mujer dentro la gestión administrativa y docencia en la UMSA?				
¿Qué políticas encargaría para contribuir a cambios profundos dentro la gestión universitaria y desafíos a enfrentarse en dicha carrera?				

Así mismo, la entrevista a la primera Defensora de los derechos en la UMSA, gran mujer de representación y participación en el medio nos muestra:

“...Al tener una estructura patriarcal, las relaciones de poder son permanentes no son relaciones horizontales, la clave es que se incorpore el enfoque de género en la educación, y esto sería interesante en los planes de estudio. De 54 carreras solo 1 tienen la materia de derechos humanos, es derecho, pero no garantiza que se respeten los derechos, y en mi carrera se tiene un seminario de género, ni siquiera una materia, Sería interesante tener un aula virtual sobre género, otro tema importante son las auxiliauras, reciben capacitación, pero es una lucha”.

Hay que transversalizar, incorporar el enfoque de género y cumplir la recomendación de UNESCO. El 2019 ha habido el segundo encuentro mundial de educación superior y han reiterado; tenemos el sustento para hacerlo.

El Bolivia, es una dirección de género, pero el mecanismo no tiene fuerza para trabajar una agenda de género, son 30 años de lucha, para que haya un ministerio para la mujer, pero no para que se llame ministerio, sino para que haya presupuesto. No estoy viendo una agenda clara de género, en la universidad es clave que incorporemos género

También se pudo contar con la entrevista a una mujer muy diversa en sus actividades en favor de la educación de su área, con un amplio recorrido en liderazgo dentro de la academia, lo cual ha hecho que sea la única mujer que pudo llegar a ser ex rectora de la UMSA, quien manifestó: que el rol de la mujer en sus distintos caminos ha demostrado un crecimiento, profundizado por su persona como autoridad, en la UMSA, sin embargo existe el abismo continuo fuera de las aulas que hacen el retroceso de la mujer, lo cual implica un reto a vencer.

Los datos son claros para cada una de las entrevistadas, aseverando lo que ya se tiene diversamente publicado, no es difícil determinar que cuando la mujer desea participar en puestos jerárquicos, sea en el camino para llegar a estos, ya en

el puesto u otro aspecto similar, el trato que recibe se transforma en disimulada violencia en sus diversas formas.

El liderazgo inclusivo es fundamental para el desarrollo de la sociedad, la agudización de las desigualdades, solo hace retroceder todo el desenvolvimiento del mundo y sus conflictos.

La última entrevistada fue la única mujer, que logro llegar en dos oportunidades al más alto cargo jerárquico de la UMSA, la muy distinguida entrevistada, de una manera muy sutil reflejo una realidad ya conocida. Entre otras manifestaciones, se destaca:

“La participación y rol de la mujer ha sido inferior a la de los varones, por la época cultural que se vivía...”.

“Hoy tenemos una participación importante en los roles que le toca desenvolverse a la mujer, se advierte en la actualidad la participación se ha ido consolidando, pero sobre todo se ha reconocido en contraste con el abismo que existe en el exterior. Recuerdo mi participación en justas electorales y el triunfo reñido que obtuvimos dos mujeres en un ámbito que era de hombres”.

Los retos y el modo de trabajo que tiene la mujer son más agradable en lo que respecta a hacer gestión, alejada del machismo.

En la academia se fomenta el liderazgo femenino, no existen limitantes y es algo importante para generar liderazgo.

Hacer las cosas de buena fe basada en principios y valores.

Las mujeres pensamos con claridad, valoro y aplaudo cuando todos los hacen bien sean varones o mujeres, en cuanto a la gestión.

El camino está abierto, falta las mujeres lideres, pero en la academia se puede a diferencia del país.

Las mujeres deben superar el machismo, formando a sus hijos libres de pensamientos machistas.

Como corolario de las entrevistas, tenemos la realizada a la primera mujer en ocupar el cargo de Rectora en la Universidad, la misma que en resumen nos dice:

“...la participación y el rol de la mujer en la historia de la Universidad mayor de San Andrés ha sido, por no decir la mínima inferior a la de los varones, en esto seguramente regido a la época hacia los tiempos en los que desde el inicio de la Universidad mayor de San Andrés no existía un real y verdadero movimiento de mujeres y particularmente no había la profesionalización en una magnitud importante de las mujeres”.

“... debo decir con claridad a diferencia del país el rol de la mujer y la participación como actor importante en los distintos roles se ha ido viendo cómo avanza y cómo crece realmente en mi gestión de rectora me ha permitido visualizar que evidentemente en tanto a nivel estudiantil como a nivel docente y como a nivel administrativo tenemos una participación importante de la mujer no solamente en su existencia como tal jugando un rol dentro en la Universidad sino con un rol importante y mucho que decir en la Universidad mayor de San Andrés”.

“... Cuando señalas sobre la transversalidad entiendo que no es una pregunta sino una afirmación con la que no estoy de acuerdo, no existe la transversalidad de la perspectiva de género en la Universidad ni en los cargos jerárquicos lo comenté en la respuesta anterior está verdaderamente poco equilibrado este tema todavía falta concientizar a los antiguos particularmente personas mayores varones al plantel administrativo acostumbrados en su mayoría varones seguir las instrucciones de un varón y difícilmente se acostumbran a seguir las instrucciones de una mujer los obstáculos y barreras que puede enfrentar y que enfrenta una mujer tanto en el desarrollo personal profesional y laboral dentro de una gestión universitaria están basadas en todo aquello que hemos mencionado anteriormente en esa costumbre que la ponemos entre paréntesis machismo que siempre ha existido en la sociedad poco profundizado dentro de los Universidad y la Academia en el momento en que

la mujer ha demostrado en el curso de este tiempo de estos años que su participación como docente como investigadora como dirigente ha sido fundamental e importante esto ha marcado una un gran paso para ir adelante en la valoración de su propio desarrollo sin embargo nunca hay que olvidar que la mujer como mujer tendría que abandonar muchas decisiones de índole personal para adentrarse plenamente a una gestión total esto ocurre y cuando no lo hace obviamente se duplica su trabajo se duplica su tiempo se duplica su perspectiva está bien porque estamos haciendo camino que otras generaciones nos van a van a recorrer pero yo escucho y veo también solamente a nivel nacional en la Universidad sino internacional es que cuando una mujer llega una mujer quiere repuntar en la parte académica e insistentemente reconociendo su capacidad y sus conocimientos se le hace cada vez más difícil pensar en su situación de índole personal y el derecho que tiene a ser madre a tener lugar a ser pareja y esto parte de Del hecho de que los varones también tienen que entender que no hablamos de igualdad hablamos de equidad y que los trabajos se deben hacer de manera conjunta de tal manera que ambos tengan de los mismos derechos y las mismas oportunidades de poderse potenciar a nivel personal a nivel académico a nivel profesional laboral en el marco de la Academia de la Universidad mayor de San Andrés...”

La exautoridad, ha marcado una línea que la mujer debe seguir, incrementando su participación en los diferentes roles académicos y administrativos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Preámbulo

La mujer hoy en día viene a constituirse en un recurso potencial de inquietudes, responsabilidades y desempeño, encontrando su involucramiento en diferentes esferas de la comunidad. La universidad y su direccionamiento no es la excepción, en el mismo confluyen una importante participación del género femenino, distribuido en diversas áreas y funciones, sin embargo, las mismas atravesando por una serie de dificultades en cuanto su verdadera valoración y el simple hecho de empoderamiento de las mismas dentro sus objetivos personales, laborales y políticos.

La universidad no está exenta de la búsqueda del empoderamiento de la mujer, más aún, cuando se tiene una organización en la cual se instituyó el machismo en todas sus esferas, si bien, ahora se cuenta algún tipo de apertura hacia este nuevo rol de la mujer, es evidente la necesidad de encontrar los espacios y encontrar las articulaciones de políticas dirigidas a su fortalecimiento.

Por tanto, hablar del rol protagónico de la mujer es adentrarse en temas de diverso ordenamiento, por lo que, asumir investigaciones como se las viene enfocando mediante la presente contribución, solo pretenden encausar acciones de articulación, cuya finalidad pueda propiciar la generación de nuevos cambios, como el descubrimiento de liderazgos emergentes, los cuales inicien desde abajo, con miras de crecimiento y desarrollo personal, profesional, laboral y porque no decir político, cuyas bases se enfoquen en la transparencia, la responsabilidad y desempeño sin límites.

No es tarea difícil la que enfrentarán las mujeres dentro de las acciones a considerarse, por lo contrario, serán sobrecargadas por una serie de responsabilidades, pero, atributos como el empeño y tenacidad del rol asumido como mujer, abren el espacio para nuevos desafíos de empoderamiento y construcción de liderazgos,

los cuales pretenden ser descritos, como bastión de su desarrollo, cosechado desde sus propias acciones y el resultado de sus decisiones.

Por tanto, la investigación deparó en encontrar una realidad a la que enfrenta la mujer dentro el campo universitario, por ello, la necesidad de sistematizar de manera objetiva cada uno de esos elementos de interés, para considerarlos para un nuevo cambio de enfoque.

5.2 Situación actual

Asumir la investigación que involucra abordar el tema de la mujer dentro esferas universitarias, requirió sin duda, encontrar ciertos elementos de interés que afirman y corroboran de alguna manera la situación a la que vienen enfrentando las mujeres dentro dicha institución, por ello, se sintetiza una serie de puntos que contribuyeron a conocer acerca del empoderamiento como el desarrollo personal y laboral:

- Se pudo constatar los desafíos que deben enfrentar las mujeres al momento de asumir un rol dentro las esferas de la universidad, sean desde el campo administrativo y docente, las mujeres tienden a encontrar una serie de barreras de carácter institucional.
- El desenvolvimiento de la mujer en el campo universitario, está acompañado por una serie de contingencias humanas de menosprecio, discriminación y estereotipado por parte de grupos y contingentes humanos propios del mismo género, pero también, el género masculino –empoderado en distintas esferas– son quienes tienden a todavía sobreponer su poderío masculino en desventaja del otro.
- Sin duda, se tiene importantes avances normativos destinados a la participación igualitaria de hombres y mujeres, más cuando se tiene el ejercicio de asumir una carrera profesional interna, desde el desempeño administrativo o docente, en el cual las situaciones de desarrollo dependen más que todo el accionar propio y toma de decisiones oportunas y planificadas.

- El liderazgo de la mujer es el reflejo de una persona tenaz, con objetivos claros y concretos, empero, dicha realidad a la que enfrentan las mujeres debe estar sobrellevada por diversas cargas y responsabilidades que datan de afuera del entorno interno, como ser la pareja, los hijos y familia, situación que puede obligar a la mujer en reducir y/o apaciguar sus pretensiones personales.

5.4 Programa #Gobierna

5.4.1 Razón del programa

La necesidad de construir lazos de interacción, apoyo y fortalecimiento del sector de mujeres es sin duda tarea pendiente de las organizaciones de educación superior, más, aun cuando deben enfrentarse a una situación de desafíos complejos, estereotipos y porque no decir discriminación por parte de colegas del otro género y en algunos casos de uno mismo.

Por ello, conociendo la realidad por la que atraviesan las mujeres y su carrera en la que se exponen a diversas contingencias y desafíos dentro la Universidad Mayor de San Andrés, se pretende instituir la creación de un programa exclusivo destinado al trabajo colaborativo, la orientación y apoyo sin condiciones en esferas del sector femenino.

Se crea el Programa #Gobierna, encaminado en brindar condiciones necesarias para la potenciación del rol y papel que vienen desempeñando la mujer dentro la sociedad, pero más particularmente, dentro la universidad y en sus diversos estamentos de participación e involucramiento.

No es posible solo hablar de la carrera política que en algunos casos la mujer debe tomar participación e involucramiento, o por otro lado, la carrera docente o porque no decir, la carrera administrativa, también, dicho programa pretende encaminarse en la atención del conjunto de mujeres que forman la comunidad universitaria, como el conjunto de estudiantes universitarios.

El Programa #Gobierna, considera pertinente asumir diversas medidas y estrategias destinadas al fortalecimiento de la mujer dentro la universidad, por ello, se

contará con diversas acciones, actividades y desempeño de roles en el marco del afianzamiento de la participación de la mujer.

La premisa del Programa #Gobierna, tendrá una serie de objetivos, filosofía y principios que encuadren su acción dentro la Universidad Mayor de San Andrés.

5.4.2 Identidad del Programa #Gobierna

5.4.2.1 Visión del Programa #Gobierna

Constituirse en un programa modelo referente de empoderamiento, fortalecimiento del desempeño universitario, profesional, laboral y político de la mujer y su rol protagónico en la dirección académica universitaria.

5.4.2.2 Misión del Programa #Gobierna

El Programa #Gobierna se direcciona hacia el empoderamiento y fortalecimiento del desempeño universitario, profesional, laboral y político de la mujer y su rol protagónico en la dirección académica universitaria.

5.4.2.3 Principios

- Formación.
- Transparencia.
- Colaboración.
- Tolerancia.
- Respeto.
- Igualdad.

5.4.2.4 Objetivo Central

Transversalizar el enfoque de género dentro la comunidad universitaria de la UMSA mediante planes, programas o proyectos.

5.4.2.5 Objetivos Secundarios

- Construcción de un perfil de liderato femenino que asuma el Programa #Gobierna.
- Desarrollar estrategias de acción que enfatizen la construcción proyectiva de un liderazgo transformacional femenino.

5.5 Estructura del Programa #Gobierna

El Programa #Gobierna contiene una serie de acciones encaminadas en incentivar y fomentar el liderazgo de la mujer que participa y se involucra en el campo universitario, para ello, se consideran subprogramas, actividades y acciones destinadas a la implementación de la misma, bajo el enfoque claro de la necesidad de encuentros entre mujeres y la priorización de encontrar líderes dentro este sector, por tanto, se contará con la siguiente estructura:

Cuadro 1. Estructura del Programa #Gobierna.

Estrategias	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo – Fecha de inicio y finalización	Responsable	Indicadores
E.1. Adecuación del Estatuto Orgánico de la UMSA a un estilo de redacción inclusiva.	Intervención en la redacción del Estatuto Orgánico. Producción de material escrito bajo reglas de no discriminación ni invisibilidad del género, la mujer.	°Propuesta dirigida a los niveles jerárquicos. ° Establecimiento del equipo de reformulación.	Recursos Humanos.	3 meses.	Departamento de Planificación y Coordinación - Unidad de Proyectos *Departamento de RR.HH. administrativos – División de RR.HH. administrativos (actualizado a 2023)	1 documento reformulado
E.2. Convocatoria para asumir el programa #Gobierna	Convocatoria abierta y participativa dirigida a la comunidad universitaria.	- Presentación del Programa #Gobierna - Convocatoria para la construcción de liderazgos.	- Presentación del Programa #Gobierna - Convocatoria para la construcción de liderazgos.	1 año	Departamento de Planificación y Coordinación - Unidad de Proyectos • Id.	Departamento de Planificación y Coordinación - Unidad de Proyectos
E.3. Instauración del Proyecto Me Gobierno para el fortalecimiento individual y colectivo de la mujer dentro la comunidad universitaria	Capacitación y formación continua para mujeres de la comunidad universitaria.	- Implementación del subprograma #MeGobierno. - Convocatoria para mujeres de la comunidad universitaria.	Recursos Humanos. Recursos Financieros	3 meses.	Departamento de Planificación y Coordinación - Unidad de Proyectos • Id.	# de mujeres involucradas y participantes de subprograma #MeGobierno
E.4. Instauración del subprograma #Mujer-Integra para cultivar la salud mental y física en la mujer de la comunidad universitaria.	Producción de material bibliográfico para la inclusión de este programa complementario a la formación universitaria.	- Producción de material bibliográfico para la inclusión de este programa complementario a la formación universitaria.	Recursos Humanos. Recursos Financieros	3 meses.	Departamento de Planificación y Coordinación - Unidad de Proyectos • Id.	# de mujeres involucradas y participantes de subprograma #MujerIntegra
E.5. Ejecución del subprograma #SolLiderSoyMejor para la construcción de liderazgos individuales y colectivos bajo un enfoque de inclusión, respeto mutuo.	Producción del programa para su implementación en el campo universitario	- Implementación del subprograma #SoyLiderSoyMejor - Convocatoria para mujeres de la comunidad universitaria.	Alianzas Estratégicas Recursos Humanos. Recursos Financieros	3 meses.	Departamento de Planificación y Coordinación - Unidad de Proyectos • id	# de mujeres involucradas y participantes de subprograma #SoyLiderSoy-Mejor

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1 Unidad Ejecutora

Asumir el Programa #Gobierna merece la atención de una unidad ejecutora dentro la estructura organizacional de la Universidad Mayor de San Andrés, después de realizar un análisis a las responsabilidades y funcionalidad de las distintas áreas, se considera al Departamento de Planificación y Coordinación -dependiente directo de Vice-rectorado- en este caso la Unidad de Proyectos, Departamento de RR.HH. administrativos – División de RR.HH. administrativos (actualizado a 2023) como el ente propiciador al planteamiento e implementación futura de distintos programas.

La raíz de denominar un ente ejecutor se debe a la necesidad de encontrar un espacio propicio del cual se pueda proponer la incursión del Programa #Gobierna, el cual inicialmente se presente como un proyecto, para posteriormente consolidarse como un programa vigentes dentro la gestión universitaria.

Cabe destacar, la Unidad de Proyectos, se encarga en suministrar y proponer nuevas iniciativas de carácter propositivo, cuya intención se enmarca en encontrar las acciones necesarias que mejoren la calidad educativa, la formación, la convivencia, como también la democracia participativa dentro la Universidad Mayor de San Andrés, bajo este marco de acción, dicha área guarda todas las bases necesarias para asumir la propuesta planteada.

5.5.2 Estrategia # 1 – Redacción inclusiva

Con base en el análisis de la normativa central que actualmente rige las acciones y gestión en la Universidad Mayor de San Andrés, se considera necesario y oportuno asumir acciones de carácter democrático y participativo, para ello, recurriendo a la adecuación de la norma vigente, concretamente el Estatuto Orgánico, acción que se enmarque en las siguientes justificaciones:

- ↗ Se tiene una Estatuto Orgánico aprobado el 31 de octubre de 1988, texto que manifiesta una postura de redacción y lenguaje gramatical estrictamente enfocado en el género masculino.

- ↗ Amparados en la Constitución Política del Estado, cuya redacción se enmarca en una invitación de uso gramatical igualitario, se identifica la necesidad de dar inicio a cambios estructurales desde la adecuación de las normas.
- ↗ Se considera de vital importancia de atenuar las posibles implicancias que van en contra de la igualdad, derivados en el uso del masculino como genérico dentro la producción de material escrito de importancia.
- ↗ Necesidad de producción de materiales escritos que no discriminen ni invisibilicen a las mujeres, dentro de un panorama de respeto a la redacción gramatical.

5.5.3 Estrategia # 2. Convocatoria de liderato del Programa #Gobierna

Para el fortalecimiento de la gestión universitaria, requerirá de un responsable del Programa #Gobierna, para ello, será necesario la influencia positiva de personas profesionales que posean un alto valor de transmisión de valores, desde una perspectiva ágil, flexible y adaptable hacia las necesidades de la organización, es por ello, que dentro las características particulares de la mujer líder, se destaca las siguientes:

Figura 2: Perfil y conocimientos.



Fuente: Elaboración propia.

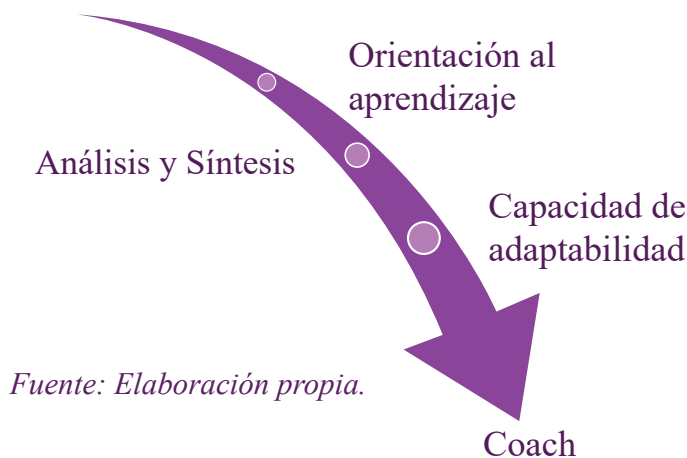
a) Perfil:

- Profesional/Experiencia.
- Administrador, psicólogo, educador u otros sin exclusión.
- Certificaciones.

b) Conocimientos: La líder debe tener sólidos conocimientos en materia de liderazgo, gestión de equipos, psicología y estrategias de motivación.

c) Competencia: También son necesarias en la líder, como se detallan a continuación.

Figura 3: Competencias del coach.



d) Convocatoria

Se considera oportuno la convocatoria abierta y participativa dirigida al conjunto de la comunidad universitaria, con énfasis en el plantel administrativo y docente de la Universidad Mayor de San Andrés, para el ejercicio y responsabilidad del Programa #Gobierna.

5.5.4 Estrategia # 4 Subprograma Me Gobierno

La implementación del siguiente subprograma denominado #MeGobierno, se constituye en un programa de empoderamiento del ser, cuya base se enfoca en la construcción de la persona bajo criterios de amor propio, autoestima y la conexión con el poder personal, buscando el lograr confianza y seguridad en uno mismo.

Sin duda, formar el liderazgo en mujeres requiere que las mismas puedan lograr confiar en sus decisiones y objetivos, es decir, gobernar en sus decisiones bajo una panorama de convicción y determinación en la obtención de avance y crecimiento personal, profesional y laboral.

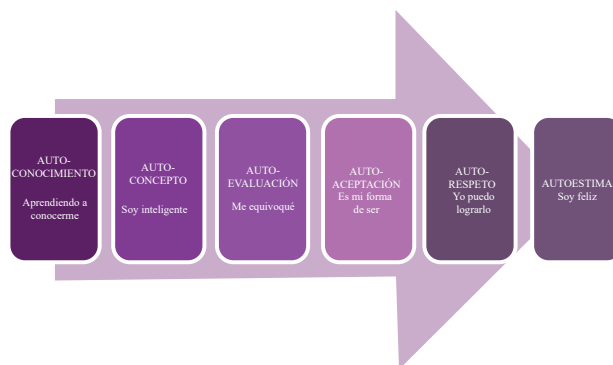
Por tanto, el subprograma pretende enfatizar en temáticas de interés para la construcción del ser:

- a) Descubriéndome.
- b) Arquetipos mentales y pensamientos dominantes.
- c) Liberación de bloqueos emocionales.
- d) Autoestima y sistema de valores.
- e) Construcción de identidad y acciones.
- f) Autenticidad y pilares del amor propio.

Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades, y si se acepta y respeta, tendrá autoestima. Por el contrario, si una persona no se conoce, tiene un concepto pobre de sí misma, no se acepta y no se respeta, entonces no tendrá autoestima.

Por tanto, los pasos para asumir el logro de gobernanza de uno mismo, pretenderá buscar los siguientes pasos de autorealización:

Figura 4. *Pasos para la autorealización personal.*



Fuente: Elaboración propia.

5.5.5 Estrategia # 5 Subprograma Mujer Integra

La mujer tiene derecho a disfrutar del más alto nivel posible de salud física y mental. El disfrute de ese derecho es esencial para su vida y su bienestar y para su capacidad de participar en todas las esferas de la vida pública y privada.

“La salud no es sólo la ausencia de enfermedades o dolencias, sino un estado de pleno bienestar físico, mental y social”.

Programa #Gobierna – Mujer y Salud, se basa concretamente en profundizar el bienestar propio de cada mujer, prevaleciendo la conciencia de estar bien, sentirse bien y vivir bien, como ejes de compromiso individual y también colectivo.

La salud de la mujer incluye su bienestar emocional, social y físico; contribuyen a determinar su salud tanto factores biológicos como el contexto social, político y económico en que vive.

El principal obstáculo que impide a la mujer alcanzar el más alto nivel posible de salud es la desigualdad entre la mujer y el hombre y entre mujeres en diferentes regiones geográficas, clases sociales y grupos indígenas y étnicos.

Es preciso lograr que la mujer pueda ejercer el derecho a disfrutar el más alto nivel posible de salud durante todo su ciclo vital en pie de igualdad con el hombre. Las mujeres padecen muchas de las afecciones que padecen los hombres, pero de diferente manera.

Alcanzar el bienestar en salud mental y físico, requerirá de una serie de acciones destinadas a motivar y cautivar con dicha premisa, para dicha finalidad, se establecen las siguientes actividades:

a) Sesiones de introspección

El primer eje se enfatiza en plantear una sesión de introspección, siendo este un método de observación que el individuo hace de su propio mundo interior, de sus cogniciones, emociones, motivaciones y conductas.

La introspección será efectiva mediante el empleo de los protocolos verbales, siendo este una descripción, ordenada cronológicamente, de las actividades que un sujeto desarrolla mientras ejecuta una tarea como realizar un juicio, tomar una decisión o resolver un problema.

Los protocolos verbales pueden servir de base para la caracterización de los pensamientos de un individuo, como dato para un análisis de contenido cognitivo, o para el desarrollo de un programa de ordenador.

Para este cometido, el facilitador solicitará en voz alta lo que va pensando mientras realiza una tarea, para ello, se buscará encontrar un ambiente de confianza y confraternidad donde los beneficiarios estén conscientes de la necesidad de formación educativa y puedan lograr mediante la intervención conjunta y cooperativa entre los asistentes.

Bajo esta línea de acción se sugiere la incursión de las siguientes actividades de interés:

b) Sesión 1 Introducción

La sesión de formación adoptará una actividad inicial mediante la cual ayude a genera la confianza del grupo beneficiario, se busca que las personas hagan la transición de sus vidas agitadas al estado mental en el que se pueden enfocar en la clase y el aprendizaje.

Para ello, será oportuno el planteamiento de las siguientes preguntas:

- ¿Conozco mis debilidades y fortalezas?
- ¿Tengo conocimiento de la realidad que vivo?
- ¿Me conozco a cabalidad?
- ¿Cuáles son los retos que tengo como persona?
- ¿Cuáles son las habilidades de mi vida?

c) Sesión 2: Conociéndome

Los participantes deberán escribir la siguiente información en sus cuadernillos de avance:

- ¿Cómo calificó mis acciones durante los últimos años?
- ¿Asumí una postura responsable de mi vida?
- ¿Cómo me siento en el lugar donde me encuentro ahora?
- ¿Qué actitudes debo cambiar en mi conducta personal?
- ¿Tengo muchos problemas que me nublan la mente y provocan una reacción brusca?

d) Sesión 3 Fuentes de fortaleza

La facilitadora solicitará a los participantes la revisión de sus fuentes de fortaleza personal, pensando en las experiencias de la infancia que estimularon los sentimientos de confianza.

5.5.6 Subprograma #MujerSoyLíderSoymejor

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Desde esta perspectiva conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ⇒ Quien ejerza el liderazgo debe tener competencias para la innovación, la creatividad, el aperturismo y la aceptación del cambio; debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscando alternativas que no sólo sean satisfactorias sino óptimas; además, la toma de decisiones la han de hacer gradualmente, buscando la adaptabilidad y la flexibilidad.
- ⇒ Asumir un estilo de liderazgo pueden ser muy variados; por ejemplo liderazgo autócrata, participativo y liberal, entre otros. La formación del

o de la líder políticos para ejercitar el poder dependerá en alto grado del estilo que les caracterice.

Por tanto, asumir el liderazgo, el cual se refleje tanto en el ámbito personal, laboral y profesional, requiere de una serie de pasos de influencia, enmarcados en las siguientes acciones:

a) Proyectando mi vida

Asumir la proyección de vida hacia el futuro, se basa en la construcción introspectiva de la mujer, para dicha finalidad se recurre a que las mismas, puedan formen una imagen de la situación deseada a conseguir, para ello, promocionando la reflexión y la generación de mecanismos que se encaminen en su logro.

Entre ello, podrá encontrarse el proyecto profesional es aquella parte del proyecto de vida que explicará la satisfacción por su vida de persona trabajadora; pero que, por consistir en una situación real, también habrá de tener en cuenta los factores externos.

b) Asociaciones de aprendizaje

La construcción de liderazgo femenino se basa en dar lo mejor de una persona en favor de su comunidad, procurando la consecución y obtención de una visión en común, por ello, la importancia de contar con los siguientes elementos:

↗ **Fluidez organizativa:** La organización del aprendizaje es fluida y cambiante en la medida que progresa el aprendizaje. El liderazgo se ejecuta mientras la organización y el aprendizaje interactúan –la organización convirtiéndose en aprendizaje y el aprendizaje en organización. El aprendizaje, en este contexto, no es solamente la transformación de pensamientos y comportamientos, sino también la transformación constante de las relaciones entre los miembros de la organización.

En las asociaciones para el aprendizaje la organización no es un número de oficinas y tareas unidas por flechas de autoridad, sino más bien vivir ordenadamente la interacción entre las personas.

- ↪ Distribución ordenada del poder: Para lograr la organización como aprendizaje y el aprendizaje como organización es necesario distribuir el poder de una manera ordenada. Borrar las flechas autoritarias no significa generar el caos. Significa, más bien, que el orden es generado por personas que contribuyen e interactúan con actitudes, sensibilidades y destrezas que favorecen el diálogo y promueven una visión compartida.
- ↪ Respeto mutuo: El liderazgo en sociedades para el aprendizaje depende de la habilidad de las y los participantes para conversar como personas humanas iguales. El liderazgo horizontal enfatiza la importancia de las personas que conversan respetándose unas a otras y en sus opiniones -aún cuando estas difieran.
- ↪ Consentimiento voluntario: En una organización de aprendizaje la autoridad no se evapora. Existe y juega un papel importante para lograr la visión común. Sin embargo, se basa en el consentimiento voluntario, no en un conjunto de reglamentos o amenazas de fuerza. No es una orden; más bien, emerge en el proceso de diálogo.
- ↪ Sistemas de pensamiento: Una organización de aprendizaje tiene conciencia de las relaciones entre las partes así como de la relación entre las partes y el conjunto. Desarrolla formas de pensar. Los y las participantes en una organización o asociación de aprendizaje saben que su identidad y sus acciones logran su máxima expresión sólo cuando son comprendidas como parte de un conjunto. La conciencia de sistemas le da al diálogo una dimensión estratégica. Relaciona los objetivos a los recursos en un contexto de tiempo y espacio cambiante.

c) Ética del liderazgo femenino

Asumir el liderazgo es tomar en cuenta acciones de relacionamiento efectivo, de trato adecuado entre personas, desde un marco de referencias, bajo actitudes positivas de colaboración e intercambio, es por ello, importante recurrir a componentes necesarios para su transformación y consecución propia, tales como:


- ↪ **Actitudes hacia otros y otras:** Necesario aprender a ver a las otras personas como seres humanos genuinos buscando hacer el bien. Necesario pensar que quieren aprender para convertirse en mejores personas, y que trabajan no para lograr principalmente recompensas y glorias, sino más bien para alcanzar la visión que su trabajo les inspira y para ser reconocidas como seres humanos completos, integrales. Las actitudes pueden no determinar en realidad cómo son las otras personas, pero si sugieren qué tipo de personas somos o queremos llegar a ser. Existe la necesidad de trascender para alcanzar el dominio sobre nosotras mismas, para ser abiertas, humildes, enseñables y flexibles.
- ↪ **Compromiso con los valores:** Necesidad de asumirse de los valores correctos y comprometerse con ellos. Por valores correctos, se reflejan en los ideales que mueven a una persona, más allá de uno mismo, bajo la creencia en la posibilidad de que las personas pueden obtener sus logros en conjunto para hacer del mundo un lugar mejor donde vivir. El compromiso con estos valores le da significado al trabajo en cooperación más allá de la actividad inmediata, uniendo el resultado del trabajo a un propósito superior y más abarcador.
- ↪ **Sensibles a las necesidades de otras y otros:** La ética del liderazgo en una asociación para el aprendizaje demanda no sólo que nos ocupemos de otras personas, sino y más importante, que queramos ocuparnos de ellas.
- ↪ **Medir logros a través del desarrollo del potencial humano:** La ética del liderazgo en una asociación para el aprendizaje pone un alto valor en los logros alcanzados. Sin embargo, un trabajo se considera bien hecho sólo y cuando se fortalece el marco diseñado para desarrollar el liderazgo como aprendizaje. El logro y la productividad del trabajo se miden en términos de valor agregado para el desarrollo del potencial humano. La ética del liderazgo enfatiza el desarrollo de la confianza y asume que la generación de autenticidad, sinceridad y entusiasmo en las personas participantes son la mejor vía para aumentar la productividad.

- ↪ **Paciencia y perseverancia:** La ética del liderazgo en una asociación para el aprendizaje enfatiza la fortaleza. Una persona no puede aprender, enseñar, o entrenar sin fortaleza. Para lograr la actitud deseable para el liderazgo en una asociación para el aprendizaje, se requiere aprender a enfrentar las dificultades y crecer a través de la adversidad. Coraje, paciencia, dedicación, perseverancia -éstas son algunas de las cualidades necesarias para el éxito como líder.
- ↪ **Trabajo en equipo:** La ética de liderazgo en sociedades de aprendizaje demanda que se trabaje, se comunique y se crezca en equipo. El trabajo en equipo es la naturaleza de la asociación para el aprendizaje. El trabajo en equipo supone respeto hacia otros y otras, apreciación de la diversidad, generosidad individual, habilidad para resolver conflictos, juntarse para tomar decisiones y ejecutarlas, estructurar y organizar equipos. Pero es más que eso. Es en el equipo que aprendemos los esenciales del liderazgo en una sociedad para el aprendizaje.
- ↪ **Aprendizaje en equipo:** La función educativa del trabajo en equipo en una organización para el aprendizaje es ayudar a las personas participantes a desarrollar los apropiados modelos mentales que le sirven para construir objetivos comunes.

5.6 Presupuesto

El presupuesto debe ser programado por el Departamento de Presupuesto y Planificación Financiera de la UMSA, acorde al programa propuesto y su frecuencia. Considerando aspectos básicos entre otros como:

1. Establece los objetivos del proyecto.
2. Define el alcance del proyecto.
3. Divide los entregables en subdependencias.
4. Enumera los recursos necesarios.
5. Estima los montos.

- 
6. Reserva un fondo para las contingencias.
 7. Crea el presupuesto.
 8. Diseña un plan para controlar el gasto.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El campo universitario se constituye en el espacio abierto para la participación de las mujeres y hombres que pretenden contribuir al desarrollo institucional, enmarcados en normativa que rige los propósitos de acción de la casa de estudios superiores.
- La UMSA posee normas que enfatizan la constitución del cogobierno mediante prácticas democráticas y de participación, encontrando una institución abierta a toda posibilidad de ejercicio de involucramiento de todo sector involucrado con la misma, no descartando ningún tipo de exclusión y separación, particularmente por género.
- La realidad de la mujer y su participación activa dentro los estamentos universitarios, requiere de un mayor esfuerzo por parte el sector de mujeres, debido a que las responsabilidades extra institucionales juegan también un papel de decisión para el enrolamiento como involucramiento en actividades de crecimiento personal y profesional.
- El desenvolvimiento de la mujer en el campo universitario, está acompañado por una serie de contingencias humanas de menosprecio, discriminación y estereotipado por parte de grupos y contingentes humanos propios del mismo género, pero también, el género masculino empoderado en distintas esferas, son quienes tienden a todavía sobreponer su poderío masculino en desventaja del otro.
- Los resultados obtenidos, demuestran que para una gran mayoría de las mujeres no existe ningún tipo de impedimento en cuanto la intención de ascensos y desarrollo profesional y laboral dentro la institución de educación superior, es decir, ni el entorno familiar, ni otros elementos restringen el deseo de superación asumido por una mujer decidida y con objetivos concretos.

- Se evidencia que un pequeño segmento es quien destaca que los hijos, la familia y por ende las responsabilidades que contrae como mujer, son móviles que impiden asumir un desarrollo personal y profesional dentro la institución.
- Se pudo constatar los desafíos que deben enfrentar las mujeres al momento de asumir un rol dentro las esferas de la universidad, sean desde el campo administrativo y docente, las mujeres tienden a encontrar una serie de barreras de carácter institucional.
- Sin duda, se tiene importantes avances normativos destinados a la participación igualitaria de hombres y mujeres, más cuando se tiene el ejercicio de asumir una carrera profesional interna, desde el desempeño administrativo o docente, en el cual las situaciones de desarrollo dependen más que todo el accionar propio y toma de decisiones oportunas y planificadas.
- El liderazgo de la mujer es el reflejo de una persona tenaz, con objetivos claros y concretos, empero, dicha realidad a la que enfrentan las mujeres debe estar sobrellevada por diversas cargas y responsabilidades que datan de afuera del entorno interno, como ser la pareja, los hijos y familia, situación que puede obligar a la mujer en reducir y/o apaciguar sus pretensiones personales.
- En el proceso investigativo se logró corroborar la existencia de material textual, concretamente normas que rigen a la institución, que enfatizan en asumir una postura de invisibilidad del género, es decir, poseen una concepción gramatical con énfasis en una postura masculina, dicha norma aprobada en 1988, concretamente 32 años de vigencia y la cual requiere de una adecuación y cambios para asumir una redacción inclusiva.
- En lo que respecta las políticas detectadas a favor de la mujer dentro la Universidad Mayor de San Andrés, pudo constatarse que durante las últimas gestiones se evidenció avances a resaltar, como ser la creación de guarderías dirigidas para las mujeres que conforman la comunidad universitaria, como también, la consolidación de entes que asumen la investigación de distintos temas, particularmente aquellos que atingen a la mujer, no obstante, la carencia de otro tipo de políticas destinada a la motivación y construcción de liderazgo femenino.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda fomentar el liderazgo de acción femenina, cuyo enfoque se concentre en los actores que conforman la comunidad universitaria, donde todos los sujetos, a partir del ciclo de formación encuentren la posibilidad del desarrollo personal, profesional, laboral y político bajo una perspectiva de liderazgo transformacional.
- Se recomienda la construcción de diversos programas de interés de la comunidad universitaria, las cuales puedan de alguna manera resolver los intereses de conocimiento, acción propositiva de parte cada uno de los actores enrolados con la actividad universitaria.



BIBLIOGRAFÍA

- Andres E., M. (2015). En V. Ordaz Zubia, & G. Saldaña Garcia, Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato (pág. 14). Mexico: Siglo XXI.
- Ayala Sanchez, A. (2015). En V. Ordaz Zubia, & G. Saldaña Garcia, Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato (pág. 14). Mexico: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (2000). La dominación masculina. Barcelona: Anagrama.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Dan Ciampa, K. (2000). Liderazgo industrial. Colombia: Legis.
- Gaceta Oficial de Bolivia. (2010). Ley contra el racismo y toda forma de discriminación. La Paz - Bolivia: GOB. Obtenido de <http://www.noracismo.gob.bo/index.php/leyes-y-normativas/122-ley-n-045-contr-el-racismo-y-toda-forma-de-discriminacion>.
- García de Cortázar, M., & García de León, M. (1997). Mujeres en minoría. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de Universidad en España. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Hill, C., & Garet, J. (2001). Administración Estratégica. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Keint, D. (El comportamiento humano en el trabajo). 1992. Madrid - España: Mc Graw Hill.
- Koontz O'Donnell, A. (1995). Administración. México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2016). Administración “Una perspectiva global, empresarial y de innovacion”. México: Mc Graw Hill.
- Los Tiempos. (21 de 04 de 2019). www.lostiempos.com. Obtenido de <http://www.lostiempos.com/actualidad/nacional/20070407/mujer-sera-primera-vez-rectora-umsa>.
- Mintzberg, H. (2001). Diseño de las organizaciones eficientes. Argentina: El Ateneo.
- OEA, O. d. (14 de 07 de 2019). Convención Americana sobre los Derechos Humanos - Pacto de Costa Rica. Obtenido de https://www.oas.org/dil/esp/tratados_B-32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.htm
- ONU. (14 de 07 de 2019). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Obtenido de www.ohchr.org: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>.
- Ortega Blake, J. A. (2015). En V. Ordaz Zubia , & G. Saldaña Garcia, Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato (pág. 14). Mexico: Siglo XXI.
- Pinto Tezanos, J. A. (2003). Las Reformas de la Educación Superior en Bolivia. La Paz : Unesco.
- Ramos, S. (1997). Hacia un nuevo humanismo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, G. (2000). Las Universidades Privadas en Bolivia. La Paz: Fundación Milenio.
- Stoner, J. F. (2003). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Thompson, A. (2016). Administración Estratégica- Teoría y Casos. México: Mc Graw Hill.
- Tunnermann, C. (2011). La Educación Superior frente a los desafíos contemporáneos.

Managua - Nicaragua: Universidad Centroamericana.

UMSA. (01 de 04 de 2019). Obtenido de <https://dsie.umsa.bo/estadisticas.html>

UMSA. (20 de 04 de 2019). [www.umsa.bo](http://www.umsa.bo/umsa-noticias/-/asset_publisher/sIpuYXdbB9M8/content/mujeres-lideran-titulacion-en-umsa/20142). Obtenido de http://www.umsa.bo/umsa-noticias/-/asset_publisher/sIpuYXdbB9M8/content/mujeres-lideran-titulacion-en-umsa/20142.

Vélez Correa, L. A. (2000). *Ética Médica*. Medellín - Colombia: Corporación para Investigación Biológicas.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson.

ISBN: 978-99974-984-9-6



9 789997 498496



IICCA - Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas
Calle Jacinto Benavente No. 2190, casi esquina Fernando Guachalla (Sopocachi)
Telf. (591-2) 2415255 - 2420521 | www.iicca.edu.bo | iicca@umsa.bo

