

## La mujer en el ámbito universitario

*M<sup>a</sup> Teresa Pérez Vázquez\**

Vicerrectora de Relaciones Institucionales de la Univ. Miguel Hernández

EXCMO. SR. PRESIDENTE  
ILMOS. SRES. ACADÉMICOS  
HONORABLES COLEGAS  
SEÑORAS Y SEÑORES

Permítanme, en primer lugar, expresar mi emocionada y profunda gratitud a la Real Academia de Medicina de la Comunidad Valenciana, presidida por el Prof. D. Antonio Llombart y a todos sus académicos, por haberme aceptado entre sus miembros.

Ingresar en una institución con una historia de casi 200 años, que nació gracias a la determinación y la sensibilidad del Rey Fernando VII y que, desde entonces, ha acogido a las personalidades más relevantes de la Medicina, es un sueño hecho realidad.

Me resulta difícil encontrar las palabras adecuadas que definan lo que estoy sintiendo. Esta distinción supone para mí un gran honor que recibo con agradecimiento, satisfacción y humildad y que me acompañará, guardado en mi corazón, cada día de mi vida.

Quisiera extender mi sincero agradecimiento tanto a mis compañeros del Dpto. de Patología y Cirugía de la Universidad Miguel Hernández de Elche, con quienes he compartido trabajo, ilusión y, sobre todo, amistad desde hace más de 30 años, como a los de los Consejos de Dirección de esta Universidad con nuestro rector a la cabeza, con quienes estoy recorriendo los últimos 12 años de mi vida profesional, dedicada a la gestión universitaria.

Trabajar con todos ellos me ha enseñado mucho y sigue haciéndolo cada día, enriqueciéndome tanto profesional como personalmente. A todos ellos les guardo un gran afecto y un profundo respeto.

Gracias al Profesor y Académico D. Manuel Moya, mi mentor en la Real Academia, por su firmeza al presentar y defender mi candidatura. Nunca olvidaré sus desvelos y el que haya aceptado el encargo de responder a este discurso con disponibilidad inmediata, expresándome, con estos gestos, su amistad sincera.

No soy muy dada a creer en las casualidades pero, en este caso, se da la feliz coincidencia de que este discurso tiene lugar en fechas muy próximas a la celebración del día internacional de la mujer, por lo que quiero con él expresar mi reconocimiento y agradecimiento a todas las mujeres y, en especial, a aquellas que han desarrollado, desarrollan y desarrollarán su actividad profesional en la universidad.

Y a mi familia. A los que están y a los que ya se fueron. Sé que les he robado muchas horas y quiero darles las gracias por su comprensión, su paciencia, su sacrificio y su cariño.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones universitarias españolas han experimentado una profunda transformación en las últimas décadas. Probablemente, la más evidente sea el crecimiento del número de estudiantes matriculados en la universidad a expensas, fundamentalmente, del alumnado femenino. Sin embargo, esta masiva incorporación de las mujeres al colectivo de estudiantes universitarios, no parece ir acompañada de un aumento de profesoras universitarias, especialmente en los escalones jerárquicos más elevados, siendo esta situación muy similar a la que ocurre en otros países occidentales.

En la era de la globalización, las sociedades modernas han experimentado grandes cambios sociales, políticos y económicos. Esto, unido al extraordinario uso de las nuevas tecnologías de la información, debe hacernos reflexionar sobre nuestra concepción de las organizaciones y, de manera muy especial, de las organizaciones educativas.

El tema que vamos a abordar en este discurso tiene por objeto describir y analizar las particularidades que influyen o condicionan la actividad profesional de las mujeres en el ámbito universitario.

En nuestra exposición describiremos, en primer lugar, aquellas variables que son comunes en el ejercicio del profesional universitario y que, por tanto, no están afectadas por la condición de ser mujer. Continuaremos con un análisis del sector de población al que nos estamos refiriendo, para situar numérica y porcentualmente al personal que desarrolla su actividad laboral en la universidad española, en función de que realice o no actividad docente.

Finalmente, nos centraremos en el porcentaje correspondiente a mujeres docentes, aportando datos relativos a su distribución por comunidades autónomas, categorías, intervalos de edad, ramas de conocimiento, problemática y estilos de liderazgo, así como su contribución al desarrollo institucional en la dirección y gestión de las organizaciones universitarias.

## 1.1 La Universidad y sus funciones

Quizá, la primera pregunta que debemos plantearnos es qué es una universidad y qué labor desarrolla un docente universitario, lo que es común a hombres y mujeres. A nuestro juicio, el condicionante de ser mujer es lo que va a determinar el cómo y el porqué de esta actividad.

La universidad es el lugar donde se desarrolla la actividad universitaria y se define como el "conjunto de personas que forman una corporación". Es, por tanto, un sistema vivo en el que existen funciones de entrada, de producción y de salida.

Son *funciones de entrada* la acumulación informativa tradicional y actual, la información proveniente de la sociedad y la retroalimentación de su propio funcionamiento. Podríamos clasificar a las universidades como *tradicionales o funcionales* de acuerdo con la práctica de estas funciones. Así, una universidad es más tradicional cuanto más se ocupe de la acumulación informativa tradicional, mientras que es más funcional cuanto más se ocupe de la acumulación informativa actual, de la información proveniente de la sociedad y del análisis de su propio funcionamiento.

Las *funciones de producción* son la investigación, las tareas de elaboración informativa y la producción tecnológica. Cuando una universidad no desarrolla esta dimensión, se convierte en un simple centro de enseñanza superior. Por tanto, la dimensión productiva marca la identidad de la universidad respecto a otras instituciones educativas.

Entre las *funciones de salida* podemos citar la enseñanza, con una doble finalidad: la formación cultural y la formación profesional, así como la difusión científica y la oferta técnica de la universidad como empresa.

La más tradicional de estas funciones es la enseñanza y, dentro de ella, el proporcionar formación cultural. Solo el correcto equilibrio entre estos fines tan dispares garantiza la pervivencia y utilidad de la institución universitaria.

## 1.2 Competencias del profesorado universitario: docencia, investigación y gestión.

Y estas funciones o, lo que es lo mismo, toda esta actividad universitaria, se genera por parte de los profesionales que desarrollan su actividad en ella, entre los que están incluidos, entre otros agentes, los profesores universitarios, lo que nos lleva a definir las competencias del profesor universitario, que resumimos en tres grandes bloques: *docencia, investigación y gestión*.

Pero, ¿qué es ser un buen profesor? Como aproximación y siguiendo al sociólogo D. Amando de Miguel, podríamos resumir diversas teorías o modelos utilizados en relación a la definición del buen profesor:

- 1) Aquel que reúne los rasgos y factores que se consideran necesarios para el ejercicio de la docencia.
- 2) Aquel con competencias manifiestas para realizar las tareas implícitas en la función docente. Es decir, no definiéndolo tanto por su aptitud, sino por lo que sabe hacer.
- 3) Aquel que, a través de su conducta, consigue un clima en el que las relaciones interpersonales se mantienen de forma equilibrada.
- 4) Aquel que desarrolla otras tareas, además de su labor en el aula, que están en relación con los procesos docentes.
- 5) Aquel con quien los alumnos rinden más y, por tanto, obtienen mejores resultados.
- 6) Aquel que presenta una conducta profesional y ética, que se perfecciona en sus aspectos docentes y que, además, presta servicios a la comunidad universitaria.

Como vemos, no existe una respuesta clara a qué es ser un buen profesor.

Sin embargo, el profesor va a ser evaluado pero, ¿cómo se va a evaluar si no tenemos una respuesta clara a nuestra pregunta anterior?

Analicemos diferentes criterios utilizados en relación a la *eficacia docente* y que hacen referencia a las variables de entrada, de proceso y de producto.

- ✓ Las variables de entrada tratan de predecir la eficacia partiendo de características personales, como la formación académica, la edad, la personalidad o el género, entre otros.
- ✓ Las variables de proceso se centran sobre las actividades que realiza el profesor en clase, tales como la organización de la enseñanza, su conducta en el aula o los procedimientos que utiliza para la evaluación del alumnado.
- ✓ Las variables de producto analizan al profesor a través de sus resultados individuales e institucionales. Estas variables son el rendimiento, el conocimiento y la actitud de los alumnos, el desarrollo profesional del docente o la innovación aportada a la institución educativa.

Nos parece conveniente, además, citar algunos de los *criterios de excelencia* en la investigación para ser utilizados en esta evaluación, criterios tales como publicaciones, becas obtenidas, proyectos de investigación subvencionados, organización y promoción de la enseñanza o asesoría y consultoría como experto en temas universitarios, entre otros.

Vamos a continuar con las competencias profesionales del docente universitario. Recordemos que la segunda de ellas es la investigación.

Podemos considerar la investigación como el proceso necesario para alcanzar nuestros conocimientos en las distintas ramas de la ciencia y definirla en función del *sujeto* que hace la investigación, el *tema* sobre el que investiga o el *lugar* donde la realiza.

En cualquier caso, sus *objetivos generales* son la mejora en asistencia, calidad y tecnología, el desarrollo del espíritu de trabajo en equipo, el fomento del conocimiento de la metodología de investigación, la formación de nuevos investigadores, el adiestramiento en destrezas y habilidades de técnicas concretas o el perfeccionamiento de las existentes y el favorecimiento de un ambiente científico.

A un nivel muy elemental, podríamos distinguir dos *tipos de investigación*: la investigación básica y la investigación aplicada. La primera se realiza con el fin de incrementar el conocimiento "per se", mientras que la segunda tiene como objetivo desarrollar y regular lo logrado en la investigación básica. En el caso de investigación médica, se denomina investigación traslacional a aquella que "traslada" los conocimientos derivados de la investigación básica a la prevención y los tratamientos de los problemas que se detectan en la clínica.

Y, ¿cómo puede hacer esto un profesor universitario? Pues puede hacerlo como docente de una materia, como formador de investigadores, como investigador puro o como investigador aplicado. Claro que, para hacerlo, tiene que tener una serie de *cualidades* que no todo el mundo puede llegar a alcanzar.

Es importante también considerar que, exceptuando posibles vocaciones tardías, como en cualquier actividad humana, la vocación y la aptitud para investigar están más desarrolladas en edades jóvenes. Somos fundamentalmente creativos hasta los 40 años. A partir de esa edad, sin perder la capacidad de creación, nos hacemos más reflexivos.

Entre las cualidades que debe poseer un buen investigador debemos citar la inteligencia, la iniciativa, la perseverancia en el trabajo y una cierta insatisfacción por lo ya conocido, debiendo ser, además, inquisitivo e incisivo. Pero, lo esencial es, sin

duda, el amor a la ciencia y la insaciable curiosidad, imprescindibles para todo aquel que quiera dedicarse a investigar.

La tercera tarea que realiza un profesional universitario es la gestión que, como todos podemos entender, está en íntima relación con la docencia y la investigación. Es la que, en general, menos atractivos tiene y, a pesar de ello, algunos de nosotros nos dedicamos a ella de forma unipersonal o colegiada para intentar que el trabajo de los demás sea más fácil y creativo. Éste es mi caso y debo confesar que me gusta mucho. Creo que la gestión universitaria se está convirtiendo en una tarea casi especializada. Pero, ya hablaremos más adelante de la gestión como tercera tarea del profesor universitario y de cómo la afrontamos y desarrollamos las mujeres.

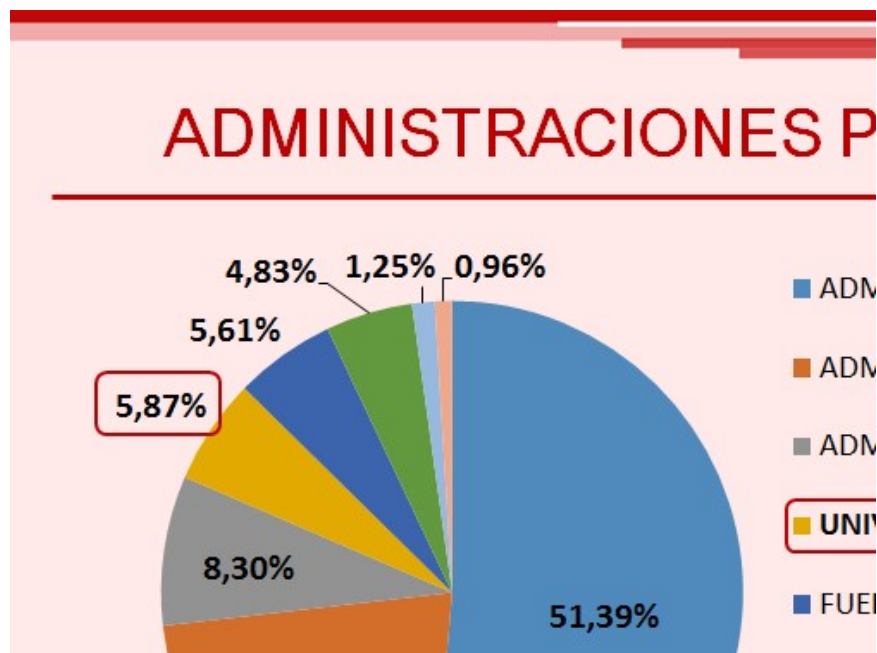
### **1.3 La Administración pública española. Personal al servicio de las universidades.**

Ahora, vamos a cambiar de tema para ocuparnos del sector de población que realiza en nuestro país todas las tareas profesionales que, hasta ahora, hemos venido comentando.

¿Cuántos somos en este sector? y, de ese total, ¿cuántas somos mujeres? Vamos a analizarlo.

Al servicio de la *Administración Pública* se encuentran las *Universidades*, junto a la *Administración Pública Estatal*, que agrupa a la Administración General del Estado, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, las Fuerzas Armadas, la Administración de Justicia, las Entidades Públicas Empresariales y los Organismos Públicos con régimen específico, la *Administración de Comunidades Autónomas* y la *Administración Local*, que incluye Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares. En este sector se incluye también la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos, S.A., constituida en 2001, a pesar de no tener la consideración de administración pública.

De los más de dos millones y medio de personas que conforman este colectivo, sólo 147.770 pertenecen a la universidad, lo que a nivel porcentual se sitúa en torno al 6%. Cabe destacar que este colectivo ha crecido un 2% en los últimos 10 años. La mayor parte de los efectivos pertenecientes a las administraciones públicas corresponden a la administración de las comunidades autónomas, que aglutinan al 51,4 % del total, mientras que el menor corresponde a la Administración de Justicia, que no llega al 1%.



Por Comunidades Autónomas, el mayor número de efectivos en las universidades corresponde a la Comunidad de Madrid con 27.269 personas, seguida por la Comunidad de Cataluña con 24.900, la Comunidad Andaluza con 24.678 y la Comunidad Valenciana, que se sitúa en el 4º lugar de la tabla con cerca de 18.400 efectivos. Las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla ocupan el último lugar, con 124 y 158 efectivos respectivamente.

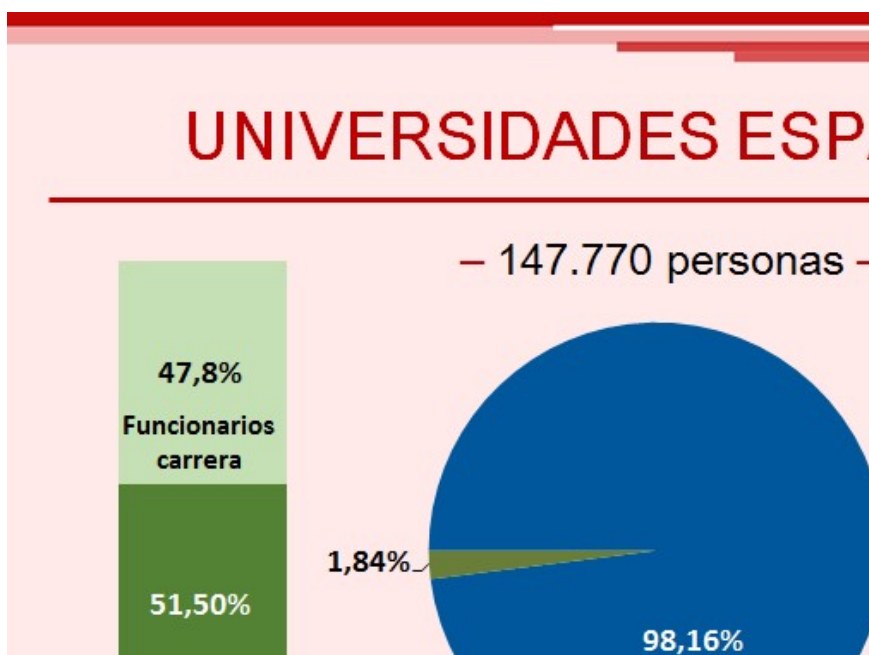




La mayor parte de este grupo, en torno al 98%, corresponde a universidades transferidas a Comunidades Autónomas, siendo el 65% personal docente e investigador. De ellos, menos de la mitad, concretamente el 45,6%, es funcionario de carrera.

Por lo que respecta a las universidades no transferidas a Comunidades Autónomas, lo que supone un 2%, fundamentalmente a cargo de la UNED, el personal docente se sitúa en el 51,5% y, de ellos, el 48% es funcionario de carrera.

Analicemos con mayor detenimiento los datos relativos a las universidades transferidas a Comunidades Autónomas. Hemos apuntado que la situación en ellas es diferente, ya que en torno al 65% es personal docente, del que menos de la mitad (45,6%) es funcionario de carrera, lo que supone un colectivo cercano a 43.100 personas.



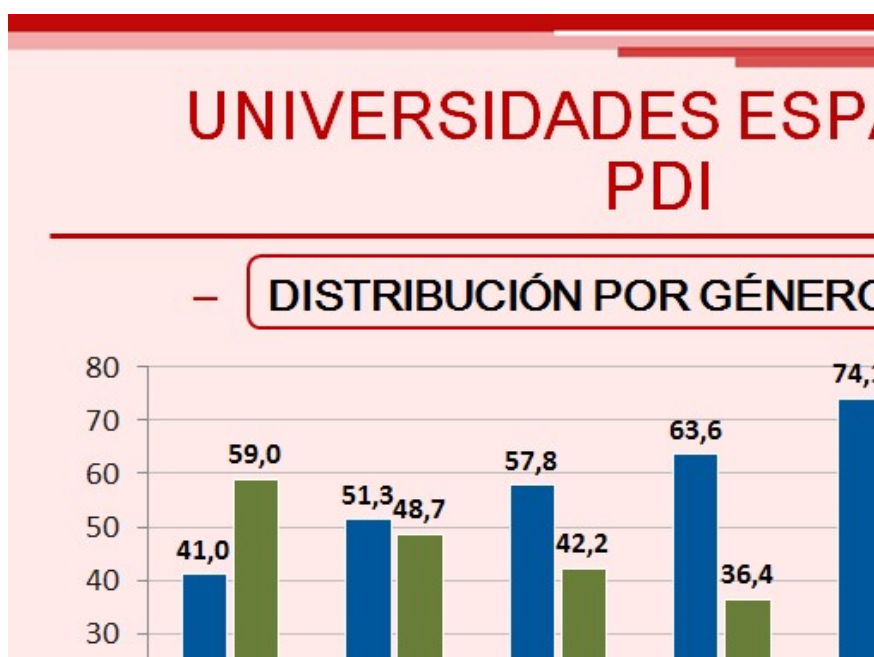
Sigamos analizando nuestros datos y veamos cuántas mujeres hay en estos colectivos y en qué rangos de edad se sitúan.

En las universidades públicas españolas, el porcentaje de mujeres docentes es sensiblemente inferior al de hombres, correspondiendo al 40% de esta población.

En todos los intervalos de edad analizados, el número de hombres es superior al de mujeres, a excepción del correspondiente al tramo de menores de 30 años, en el que las mujeres suponen el 59% del total. A partir de este intervalo, la proporción de



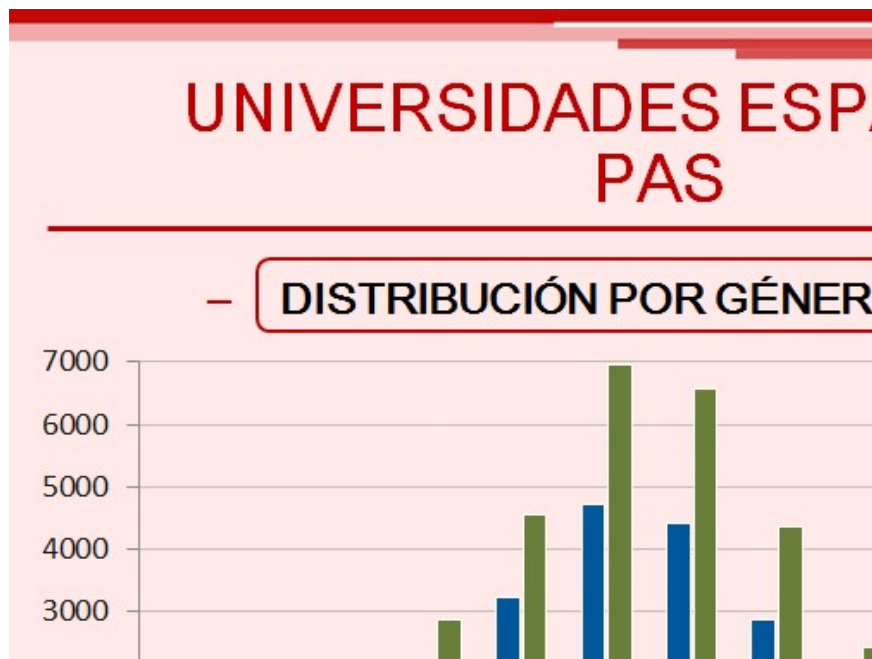
mujeres va disminuyendo progresivamente hasta situarse en valores próximos al 26% para edades iguales o superiores a 60 años.



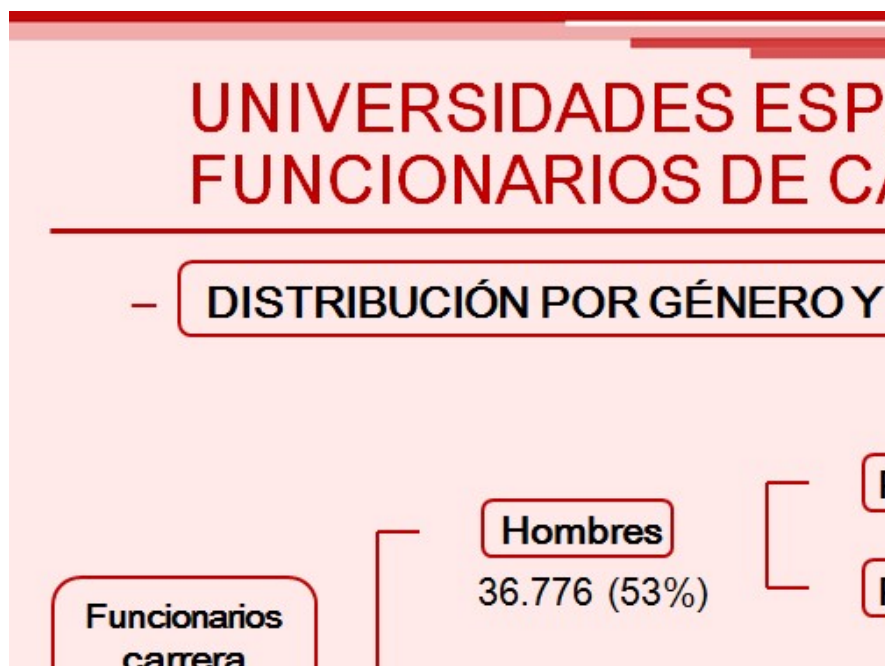
Vamos a detenernos en un dato que nos ha parecido especialmente sensible y que hace referencia a los máximos responsables de las universidades.

De acuerdo a los datos correspondientes al curso 2014-2015 y publicados conjuntamente en enero de 2016 por el Servicio Español para la Internalización de la Educación (SEPIE) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y por el Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno de España (IMIO), del total de 83 responsables máximos de las universidades españolas, incluyendo universidades públicas y privadas, tan sólo 8 son mujeres, lo que supone menos del 10% del total.

Veamos ahora qué ocurre con el personal no docente, es decir, el personal de administración y servicios (PAS). En este caso, la situación es muy diferente. Observamos que en el PAS el mayor porcentaje corresponde a las mujeres, con el 66,5% de los casos, manteniéndose más o menos constante este tanto por ciento en todos los rangos de edad analizados y con un pico máximo entre los 45 y 49 años.



Agrupemos ahora a todos los funcionarios de carrera, independientemente de que sean PDI o PAS, hombres o mujeres. De los casi 70.000 efectivos, las mujeres alcanzan la cifra de 32.688, lo que porcentualmente se corresponde con el 47% del total. Ahora bien, este porcentaje se debe, fundamentalmente, a las funcionarias PAS, que suponen un 52,3% respecto a los hombres funcionarios PAS ya que, en el caso del PDI funcionario, la presencia de hombres triplica a la de mujeres, con el 76,6% del total del colectivo. De todo el colectivo perteneciente al PAS, solo un 23,4% son hombres, lo que se corresponde con un dato absoluto de 8.600 personas, frente a las 17.097 mujeres PAS.



## 2. LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Hasta ahora, hemos ido describiendo y comentando grandes datos referentes tanto a la Administración Pública como a la Universidad Española en general. Vamos a continuar con el análisis de la situación en la que se encuentra la Universidad Miguel Hernández de Elche, institución a la que tengo el honor y el orgullo de pertenecer.

La UMH es una universidad pública, que empezó su andadura en el curso académico 1997-98 siendo, por tanto, la última universidad pública creada en España. Esta joven universidad está ubicada en la provincia de Alicante y estructurada en 4 campus, que recorren y vertebran la provincia de norte a sur. Las ciudades que nos acogen son Altea, Sant Joan d'Alacant, Orihuela y Elche, en la que está establecida su sede central. Su presupuesto anual para el ejercicio 2017 asciende a 101.046.627,40 €.

La UMH cuenta con 75 edificios distribuidos en una superficie total de 947.635 m<sup>2</sup>, con una superficie construida de 209.876 m<sup>2</sup>, que alberga a todos sus centros: 7 Facultades (Bellas Artes, Ciencias Experimentales, Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela, Ciencias Sociosanitarias, Farmacia y Medicina) y 2 Escuelas: la Politécnica Superior de Orihuela (EPSO) y la Politécnica Superior de Elche (EPSE).

En cuanto a su oferta académica, en el curso 2016-17, la UMH está impartiendo 25 grados, 47 másteres oficiales y 13 programas de doctorado, sumando un total de 18.965 alumnos.

Desde su creación, ha formado a más de 26.700 alumnos egresados, para quienes estableció la Oficina Alumni en 2013, con el objetivo de mantener un vínculo con y entre todos los estudiantes graduados por nuestra universidad.

La plantilla total de la UMH asciende a un total de 1.729 personas, de las que 1072 son personal docente e investigador (PDI), 426 efectivos corresponden al colectivo del personal de administración y servicios (PAS) y 230 son personal técnico contratado con cargo a proyectos.

Nuestro PDI se distribuye entre 536 profesores a tiempo completo y 426 a tiempo parcial, contando con un total de 693 doctores.

Quisiera también mencionar, en cuanto a la investigación desarrollada por nuestra institución, que en los últimos 5 años ha recibido 10.230.016 € como recursos de investigación y que ocupa el 4º puesto en el ranking de productividad de las universidades españolas, según acredita el Ranking ISSUE-P de 2015. Además, por segundo año consecutivo, la UMH ocupa el primer puesto en creación de empresas de base tecnológica por cada 100 docentes.

La UMH tiene una gran vocación internacional, como lo demuestra el hecho de que, actualmente, mantenga 313 acuerdos bilaterales con otras universidades, de las que 97 pertenecen a países no europeos. Esto ha posibilitado que durante el pasado curso académico hayamos recibido a 148 alumnos internacionales y enviados fuera de nuestro país a 283 de nuestros alumnos, becados con los programas Erasmus y Destino. Además, de los intercambios a nivel nacional se han beneficiado alrededor de 50 de nuestros estudiantes.

- ✓ UNIVERSIDAD PÚBLICA CURSO 1997 – 1998
- ✓ 4 CAMPUS: ALTEA, SANT JOAN, ORIHUELA
- ✓ PRESUPUESTO 2.017: 101.046.627,40 €
- ✓ 75 EDIFICIOS: SUPERFICIE TOTAL 9 CONST
- ✓ 7 FACULTADES + 2 ESCUELAS
- ✓ 25 GRADOS. 47 MÁSTERS OFICIALES. 13 I

La misión de nuestra universidad es servir a la sociedad realizando formación superior, investigación y transferencia de tecnología, prestando servicios de calidad que satisfagan las expectativas de la comunidad y colaborando activamente en el desarrollo socioeconómico de la región, además de proporcionar una formación integral a los estudiantes que facilite su inserción en el mundo laboral, permitiendo y estimulando el desarrollo profesional de toda su comunidad universitaria.

Naturalmente, como cualquier institución democrática, nuestros valores básicos son los que proclama la Constitución Española, a los que añadimos los valores que diferencian específicamente a la UMH y que resumimos en los siguientes:

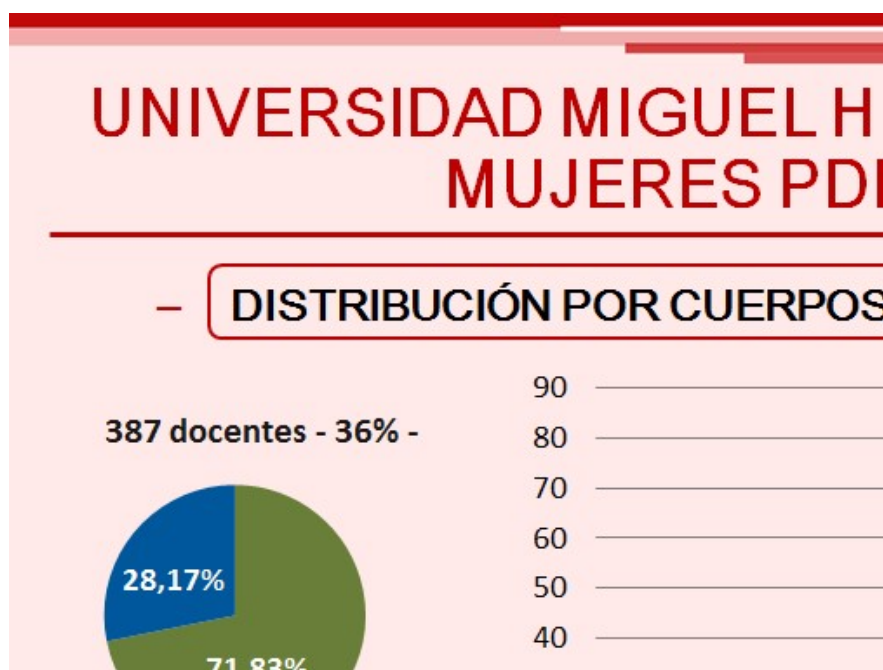
- La calidad y la excelencia
- La actitud emprendedora
- La orientación a la práctica
- La internacionalización
- La cooperación y la integración
- La tecnología avanzada
- La innovación
- La responsabilidad social
- La participación
- La transparencia
- La sostenibilidad

Analicemos con mayor detenimiento nuestros datos institucionales y comparémoslos con los promedios de la universidad española que, hasta ahora, hemos venido comentando.

En cuanto al personal docente e investigador (PDI), según los últimos datos referidos al curso 2015-16, encontramos que de los 1072 efectivos con los que contamos, el 36% corresponde a mujeres, un poco por debajo del promedio nacional que, como ya hemos visto, se sitúa en torno al 40 %. En cuanto a su distribución por edad, observamos que en todos los rangos analizados, la presencia masculina es superior a la de las mujeres, en un pico máximo entre los 45 y los 49 años. Sólo en el intervalo de 25 a 29 años, las mujeres destacan muy discretamente sobre los hombres.



Por lo que respecta al personal no docente, que incluye tanto al personal de administración y servicios (PAS) como al personal contratado en el ámbito de los proyectos y contratos de investigación, observamos, sin embargo, una mayor presencia femenina, situándose cerca del 61% del total, con un pico máximo entre los 40 y los 44 años, en los que llega a casi el 80% del colectivo.



En cuanto a los cargos académicos, en nuestra universidad el 42% están ocupados por mujeres, lo que significa que de los 150 cargos actuales, 63 son mujeres.

En el equipo de gobierno de la UMH, formado por el Rector, 11 vicerrectores/as, Secretaria General y Gerente, la presencia femenina se sitúa en el 43%, muy cerca de la paridad.

Veamos ahora y con mayor detenimiento a qué categoría profesional pertenecen nuestras mujeres docentes. Recordemos que el 36% del profesorado es mujer, lo que numéricamente se corresponde con 387 docentes. De ellas, cerca del 72% es personal contratado y el resto, un total de 109, somos funcionarias de carrera.

Su distribución por cuerpos docentes es la siguiente: el 11% son Catedráticas de Universidad (CU), cerca del 4% somos Catedráticas de Escuela Universitaria (CEU), el 77% son Profesoras Titulares de Universidad (TU) y, en torno al 8%, Profesoras Titulares de Escuela Universitaria (TEU). Vemos por tanto que, como ocurre en el resto de universidades españolas, en la UMH el colectivo más numeroso entre las funcionarias de carrera es el correspondiente al cuerpo docente de Profesoras Titulares de Universidad.



En cuanto a su edad, la muestra también se comporta como en el resto del país aunque, en nuestra universidad, la mayor concentración se sitúa en el intervalo de 40 a 49 años, con un pico máximo entre los 40 y los 44 años, en el que casi alcanza el 90%, probablemente, por ser una universidad joven, aunque es también en este intervalo en el que encontramos más relaciones de temporalidad, es decir, mayor número de contratos.



Y, ¿a qué se dedican estas docentes? Para dar respuesta a esta pregunta, hemos agrupado a nuestras mujeres docentes en las cinco grandes ramas de la ciencia: Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingeniería y Arquitectura. Además, hemos ido un poco más allá, distribuyéndolas por cuerpos docentes.

La rama de conocimiento con mayor presencia femenina es la correspondiente a Ciencias Sociales y Jurídicas con 126 efectivos, seguida por la rama de Ciencias de la Salud con 125 mujeres y por la rama de Ciencias, con 92 mujeres.

En la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas y por lo que respecta a funcionarias de carrera, contamos con 22 TU, 3 TEU, 2 CU y 2 CEU.

En Ciencias de la Salud, la figura numeraria prioritaria en las funcionarias de carrera también se corresponde con las TU. Lo mismo sucede en la rama de Ciencias, con 41 profesoras titulares, así como en Ingeniería y Arquitectura, con 6 y en la rama de Arte y Humanidades, con 3.

Observemos que los cuerpos docentes menos representados corresponden, en todas las ramas de conocimiento, a las Catedráticas de Universidad. Como dato a destacar, quisiéramos resaltar para nuestra reflexión que, en todas las ramas, la figura docente predominante es la correspondiente a las profesoras contratadas.

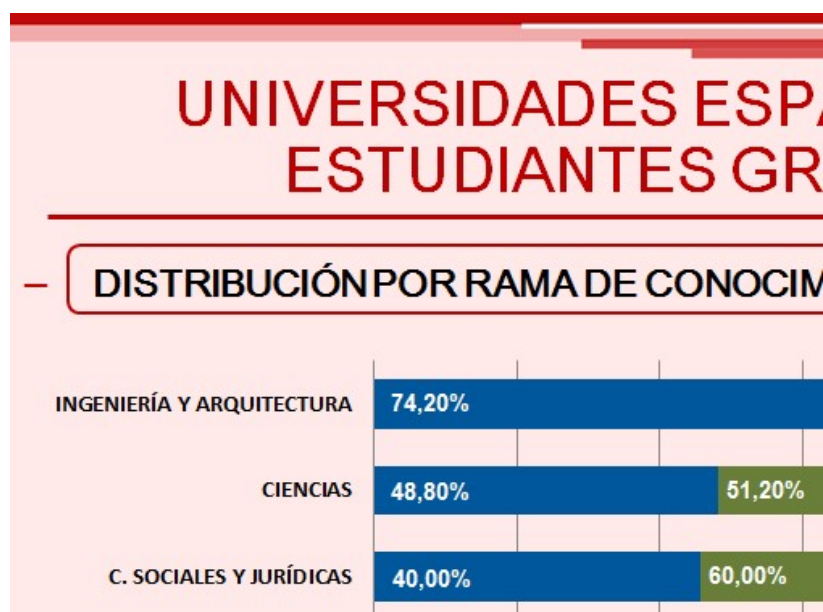


### 3. LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN ESPAÑA Y EN LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Centrémonos ahora en el análisis de los datos relativos a los estudiantes matriculados en la universidad española.

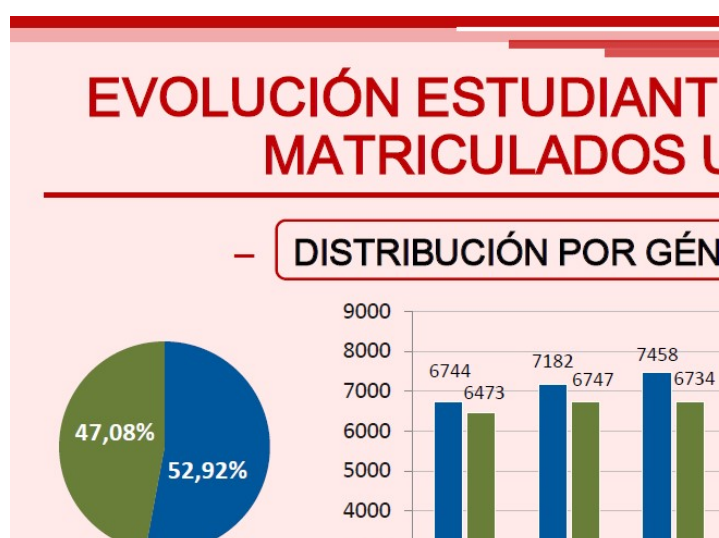
Según los datos contenidos en el informe del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre datos y cifras del sistema universitario español, en la universidad española hay matriculadas un total de 833.804 mujeres, lo que supone un 54,4% del total de matriculados. Si analizamos estos porcentajes con mayor detenimiento, observamos que en grado, la matrícula femenina es del 55,3%, lo que se corresponde con 657.986 mujeres, mientras que en master se sitúa en el 53,7%, es decir, cerca de 64.500 féminas.

Su distribución por ramas de conocimiento nos indica que la presencia de la mujer solo es menor a la de los hombres en la rama de ingeniería y arquitectura, con un 25,8%. Observemos que la rama de ciencias de la salud es la que mayor porcentaje de mujeres presenta, aproximándose al 70%, seguida por las ramas de Arte y Humanidades y por la de Ciencias Sociales y Jurídicas, con un porcentaje de alrededor del 60%. En la zona media de la tabla, se sitúa la rama de ciencias, con un 51,2 %.



Pero, ¿ocurre lo mismo en la Universidad Miguel Hernández? Vamos a verlo. En el curso académico 2015-16, hemos contado con una matrícula total, es decir, en pre y postgrado, de alrededor de 18.965 alumnos, de los que 16.000 lo son a tiempo completo, es decir, están matriculados de un curso completo. De ellos, casi la mitad son mujeres, concretamente el 47,08%. ¿Significa esto que ha aumentado el número de mujeres que cursan estudios universitarios? Intentaremos contestar a esta pregunta analizando su evolución.

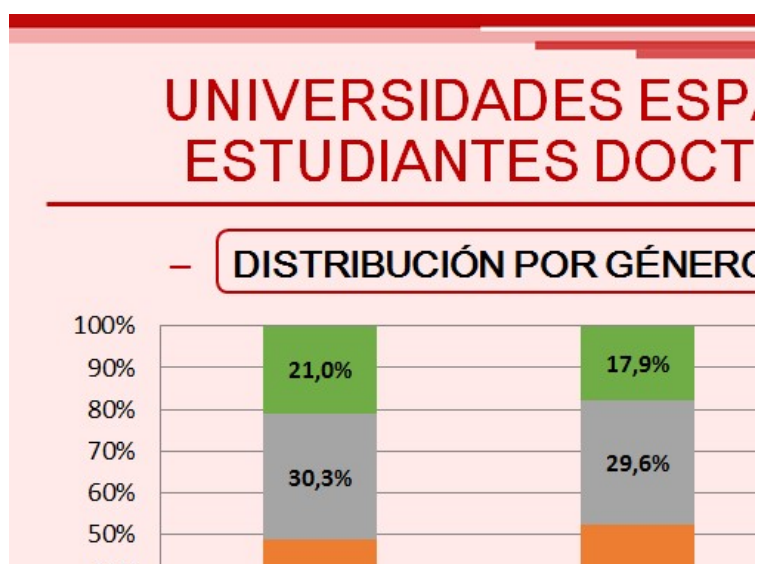
El número de mujeres que se matricula en los distintos grados ofertados por la UMH ha tenido ligeras variaciones en los últimos años, situándose en el último curso en el 48,74%. Su porcentaje sobre el total de los matriculados se mantiene prácticamente constante, en torno al 47%.



Observemos también que el porcentaje de mujeres que se gradúan en la totalidad de los estudios oficiales de nuestra Universidad, es decir, que terminan sus estudios universitarios, es superior al de los hombres y suponen el 53% del total de los egresados.

Vamos a comparar nuestros datos con los correspondientes a la universidad española en su conjunto. Vemos que el porcentaje de mujeres egresadas, es decir, que terminan con sus estudios universitarios en España, es del 57,3%. Si analizamos estos datos con mayor detenimiento, observaremos que el porcentaje de egresadas en grados universitarios es del 63,6%, es decir, casi 49.000 mujeres, mientras que en master es del 56,2%. Esto supone un total de casi 40.000 mujeres, lo que significa que tienen un porcentaje de éxito superior a los hombres en la culminación de sus estudios universitarios.

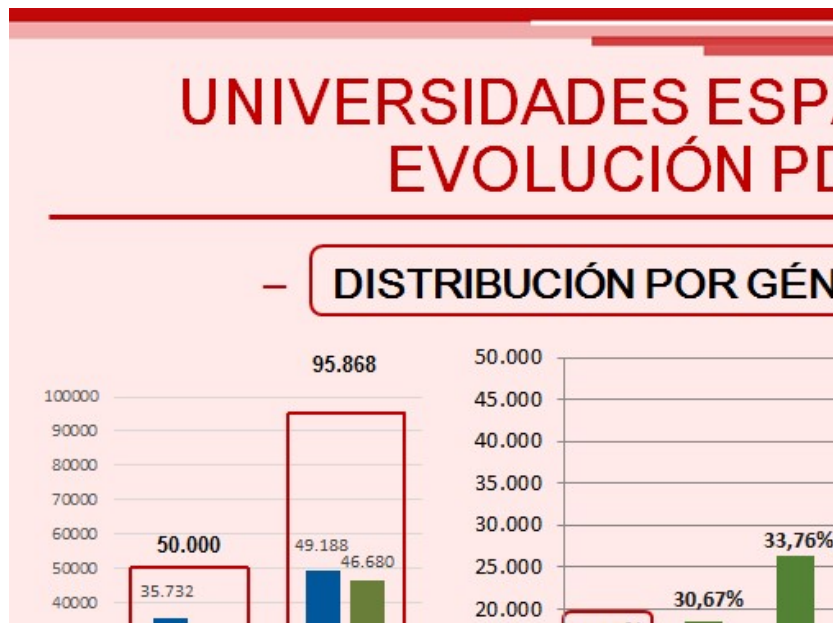
Esta situación es bastante similar a la que encontramos cuando analizamos el número de mujeres que se matriculan en tercer ciclo, esto es, que tienen la intención de realizar su tesis doctoral y adquirir con ella la capacidad investigadora, lo que las convertiría en hipotéticas candidatas a ser profesoras universitarias. En este colectivo, el porcentaje de matrícula femenina es del 56%, con un pico máximo en el intervalo correspondiente a los 25-30 años, lo que nos indica que la mayor parte de nuestros estudiantes se matriculan en estudios de doctorado inmediatamente después de haber finalizado sus estudios de grado.



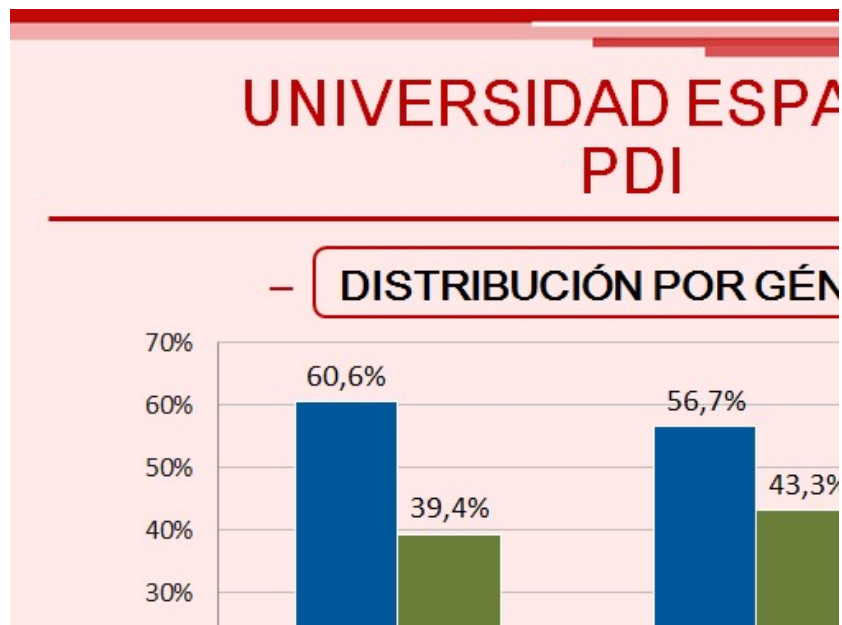
Entonces, si la proporción de mujeres matriculadas en la universidad se mantiene constante en la última década y representa cerca del 50% de nuestro

alumnado y, de ellas, el 57% finaliza sus estudios, matriculándose en doctorado en torno al 56%, ¿por qué hay tan pocas mujeres docentes en la universidad? Acaso, ¿no les gusta la universidad como lugar de trabajo? ¿Encuentran muchos problemas para trabajar en una universidad? ¿Las mujeres tenemos una escala de valores no considerada ni valorada por las políticas sociales y de igualdad? o, quizá, sencillamente, ¿la Universidad no es sino un reflejo de lo que ocurre en la sociedad?

¿Qué está sucediendo para que se genere esta situación? Analicemos la evolución del profesorado universitario en los últimos años. Hemos pasado de 50.000 a 95.868 efectivos desde 1987 y el porcentaje de mujeres también sigue subiendo, pasando del 28% al 40% en los últimos 30 años, lo que significa que hemos pasado de 14.268 a 46.680 mujeres que realizan su tarea profesional como docentes en la universidad española, aunque este incremento no es tan espectacular como cabría esperar tras valorar los datos relativos a nuestros egresados que acabamos de comentar.



Según el informe sobre “Datos y Cifras del Sistema Universitario Español”, publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y relativo al curso 2014/15, tal y como acabamos de comentar, cerca del 40% del personal docente e investigador de la universidad española pertenece al colectivo de mujeres. De ellas, el 39,4% trabaja en universidades públicas mientras que el 43,3% lo hace en universidades privadas, como también hemos comentado.



Sin embargo, si distribuimos los cuerpos docentes universitarios por género, observamos que el 79,3% de los Catedráticos de Universidad son hombres, aunque estas cifras deben ser valoradas en relación con el hecho de que el 43% de ellos tiene más de 60 años.

Creemos adecuado mencionar el incremento en el número de mujeres que se han incorporado al Cuerpo de Catedráticas de Universidad. En el curso académico 2004-2005, el primero en que se publicó esta estadística, la mujer representaba el 13,8% del total de Catedráticos de Universidad. En el curso 2014-2015, 10 años después, las mujeres representan ya el 20,7% de ese cuerpo docente. Entre los Profesores Titulares observamos una mayor igualdad entre los dos géneros, correspondiendo el 60,3% a hombres. Este dato también debe ser relacionado con la edad, puesto que sólo el 14% de los TU tiene más de 60 años. La mayor aproximación a la paridad se produce, sin embargo, en el colectivo correspondiente al profesorado contratado, en el que las mujeres suponen el 43,20% del total, otro motivo de reflexión en el Quo Vadis de la universidad española que nos debería guiar hacia el modelo de universidad que reclama nuestra sociedad.

#### 4. LA MUJER EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

A lo largo de este discurso, hemos ido analizando datos relativos a la investigación y la docencia como actividades profesionales del docente universitario. Pero, nos queda por comentar el tercer componente de ellas: la gestión. Es, quizá, la



tarea con menos atractivo para los docentes, lo que, a nuestro juicio, la ha hecho evolucionar hacia casi una especialización.

El sistema de gobierno de las universidades españolas podría definirse como una democracia representativa. Esto supone que algunos puestos de gobierno, entre los que cabe mencionar a los rectores, decanos y directores de departamento, son directamente elegidos por la comunidad académica, mientras que otros, como los vicerrectores, vicedecanos o secretarios de departamento, entre otros, son designados por los primeros. En síntesis, se trata de un modelo de gobernanza no profesional, con algunos rasgos que incluyen tanto a modelos colegiados como a modelos democráticos, en los que la comunidad académica asume la mayor responsabilidad sobre la toma de decisiones.

La presencia femenina en cargos de gestión académica está aún muy lejos de ser igualitaria, especialmente en las posiciones más altas de la jerarquía, conformando un colectivo estadísticamente muy minoritario. En general, las mujeres directivas asumen sus puestos de responsabilidad con la ilusión del recién llegado. Al fin y al cabo, podríamos considerarlas como recién llegadas a un mundo tradicionalmente en manos de los hombres.

Para abordar este tramo del discurso, expondremos las conclusiones de varias publicaciones realizadas por el grupo de investigación de la Profa. Sánchez Moreno de la Universidad de Sevilla, que giran en torno a los estilos de liderazgo de las mujeres gestoras y a su contribución al desarrollo institucional de organizaciones universitarias.

Estos estudios generan particular interés, en tanto que conciben un “estilo femenino de liderazgo”. Citaremos algunas de las características con las que este grupo de investigación define este estilo, aunque, en nuestro criterio, estas características son difícilmente cuantificables:

- El estilo cooperativo.
- La preferencia por estructurar la organización bajo la forma del trabajo en equipo.
- El planteamiento de la calidad como principal objetivo, por encima de la eficiencia.
- El estilo intuitivo en la resolución de problemas.
- El mostrar como rasgos clave la comprensión, la colaboración, el control reducido y el alto rendimiento.

Las habilidades sociales tradicionalmente reconocidas a las mujeres y que, teóricamente, favorecerían una beneficiosa estrategia del liderazgo, tampoco nos parecen



fácilmente cuantificables. Aun así, citaremos la opinión del grupo de investigación referido:

- La percepción y la empatía, que le permiten captar información no verbal.
- El saber escuchar.
- La capacidad para expresar sentimientos, considerándolos a la hora de tomar decisiones, empleando las propias reacciones como modo de medir el clima grupal para mejorarlo.
- La condición de familiaridad / autenticidad en el desarrollo de una relación personal con los demás.
- El reconocimiento del propio impacto emocional en los demás.
- El uso de la retroalimentación, tanto para incidir en la conducta de los demás como para modificar la propia.

Con estas premisas, muy reconocidas en la literatura especializada, vamos a intentar conocer algo más sobre las mujeres gestoras, aproximándonos a su perfil, tanto profesional como personal y familiar.

Nos encontramos ante mujeres con una experiencia docente de entre 10 y 20 años, con un pico máximo de entre 15 y 20 años. Son, por tanto, buenas conocedoras de la vida y actividades universitarias, con una antigüedad en la institución de entre 15 y 20 años, lo que nos indica que han desarrollado toda su actividad profesional en la misma universidad. En un 84% de los casos han ejercido previamente otros cargos universitarios de menor jerarquía, con una duración media de 4 años por cargo.

En cuanto a su edad, se sitúan en el intervalo de 36 a 45 años, con un pico máximo entre los 41 y 45 años.

Respecto a su estado civil, cerca del 70% viven en pareja o están casadas, el 20% son solteras y el 10% restante son separadas o viudas.

Cerca del 50% de ellas tienen entre 0 y 3 hijos y el 5% tiene, además, otras personas a su cargo. El 75% de las mujeres gestoras universitarias manifiesta contar con ayuda doméstica externa.

Cerca del 65% de las encuestadas opina que los aspectos más afectados por su dedicación a la gestión han sido su faceta como investigadoras, su tiempo de atención a la familia y su tiempo personal de ocio. En general, consideran que otros aspectos, como la docencia y la atención de alumnos se ven menos afectados por su dedicación al cargo.

Analicemos ahora cómo las mujeres gestoras afrontan los problemas derivados de su cargo. En nuestra opinión, el concepto de liderazgo queda delimitado por un marco más amplio, dentro de lo que podríamos definir como el “poder en las organizaciones”. No sólo los directivos poseen poder en la organización. Muchos agentes pueden poseerlo o construirlo y, para ello, disponen de una amplia variedad de fuentes o bases, explícitas o implícitas, legítimas o no, sobre las que se pueden establecer relaciones competitivas con determinados agentes y/o colaborativas, con otros. La idea que planteamos asume un carácter dinámico, en permanente construcción del poder, opuesta a la teoría tradicional del concepto de liderazgo.

Definamos este concepto de liderazgo: el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser o actuar de los individuos o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

También se puede entender como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional, dentro del proceso administrativo de la organización.

En función de esta definición, podríamos resumir 5 tendencias o estilos de liderazgo:

- ✓ *Autoritario*: cuando se actúa de forma personalista, según el propio criterio o amparado en el cargo.
- ✓ *Meritocrático*: cuando se apela al conocimiento experto o profesional para apoyar una decisión.
- ✓ *Burocrático*: cuando se legitima una actuación en el respeto a la norma.
- ✓ *Ideológico*: cuando se apela a valores compartidos para fundamentar posiciones.
- ✓ *Político*: cuando se trata de establecer alianzas con los compañeros, generalmente a nivel personal.

Pues bien, las mujeres gestoras tienden a utilizar todas las bases de poder disponibles, eligiendo entre unas y otras en función del problema al que se enfrentan.

Para terminar de definir el estilo de liderazgo de la mujer, apuntaremos dos características muy extendidas entre las gestoras: su predilección por el manejo de las relaciones sociales y la combinación de aspectos sociales y técnicos en la resolución de problemas, es decir, su tendencia a utilizar todas las bases de poder disponibles, tal como ya hemos comentado.

La predilección por el manejo de relaciones sociales se expresa por las relaciones que establece entre los miembros del grupo, la atención, cuidado y bienestar de los vínculos y relaciones grupales, su atención al funcionamiento interno y a la imagen exterior de la organización y el valor que concede a sus compromisos con el grupo, así como la búsqueda del equilibrio entre los compromisos informales y de carácter interno con los de orden externo.

En cuanto a su tendencia a combinar aspectos sociales y técnicos en la resolución de problemas, caben citar las situaciones derivadas por la integración de nuevos miembros, la toma de decisiones difíciles, la dedicación a dificultades internas de organización y, sobre todo, su concepción policrónica del tiempo, lo que le permite atender varios frentes simultáneamente, aunque este extremo ha ido modificándose en sucesivos estudios, de manera que las últimas conclusiones apuntan a que no se aprecian diferencias notables en el manejo del tiempo y las tareas por parte de hombres y mujeres.

Un comentario final sobre la percepción que tiene la mujer de su labor en la gestión. Cerca de la mitad de las mujeres encuestadas, el 48% según el estudio de la Universidad de Sevilla, opina que la relación con sus compañeros ha cambiado desde que ejerce el cargo, produciéndose un distanciamiento, un enfrentamiento por el poder y una disminución de la confianza mutua. Manifiestan su sensación de que son vistas como unas "controladoras" de la gestión y de la relación entre los miembros del grupo, todo ello, a pesar de que se produce un aumento de las actividades compartidas.

En cuanto a su percepción personal manifiestan, mayoritariamente, una facilidad de relación con el entorno profesional, así como sentirse con capacidad para ejercer un puesto de gestión, habiendo incrementado su sentimiento de valía profesional, aunque en detrimento de su bienestar, aumentando sus preocupaciones y disminuyendo su tiempo de ocio personal.

Por lo que respecta a su percepción social, opinan que sus compañeros docentes consideran positivo que una mujer ejerza cargos de gestión y que el alumnado se comporta ante una mujer que ocupe un cargo con igual respeto con que lo hace ante un hombre.

En relación con el fomento del desarrollo profesional, existe un acuerdo contundente en reclamar el desarrollo de políticas igualitarias y de conciliación eficaces que permitan a las mujeres docentes acceder a cargos de gestión en igualdad de condiciones que sus compañeros varones, pues ante la disyuntiva trabajo/ámbito privado, las mujeres anteponemos nuestras responsabilidades familiares a nuestras obligaciones profesionales, ya que compaginar la atención a la familia y al trabajo solo es posible a costa de un esfuerzo personal excesivo.

Estamos llegando al final de esta exposición, en la que hemos analizado en cifras los cinco apartados siguientes:

- El personal al servicio de la Administración Pública en España.
- El personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS) en la Universidad Española.
- El personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS) en la Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Los estudiantes matriculados en el sistema universitario español y, especialmente, en la universidad Miguel Hernández de Elche.
- La mujer en la gestión universitaria.

## **5. LA MUJER EN LAS REALES ACADEMIAS ESPAÑOLAS**

Puesto que tengo la posibilidad de leer mi discurso ante la Real Academia de Medicina de la Comunidad Valenciana, permítanme un comentario respecto a la evolución del porcentaje de mujeres académicas numerarias en las Reales Academias Españolas, según datos publicados por el gobierno de España en su Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016. Debo decir que es una evolución positiva, aunque a todas luces insuficiente, ya que en los últimos 7 años contemplados en esa estadística (2005-2012), el porcentaje de mujeres académicas ha pasado del 4,85% en 2005 al 8,59% en 2012, siguiendo, por tanto, la tendencia del resto de actividades analizadas por el Instituto de la mujer para la igualdad de oportunidades, IMIO, dependiente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Como datos relevantes a destacar, quisiera comentar que el mayor porcentaje de mujeres académicas corresponde a la Real Academia de Farmacia, con el 18 % y el menor, 0%, a la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación. En la mitad de la tabla se sitúa la Real Academia de Medicina, con el 4,17 %.

# REALES ACADEMIAS ES

## – ACADÉMICAS NUMERA

	2005	2006	2007	2008
Real Academia de Bellas Artes de San Fernando	3,39	3,51	370	3
Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales	2,63	2,56	2,44	2
Real Academia de Ciencias Morales y Políticas	0,00	0,00	0,00	0
Real Academia de Doctores de España	9,62	12,77	10,89	1
Real Academia Española	7,32	7,14	7,14	7
Real Academia Nacional de Farmacia	11,36	11,36	11,11	1

## 6. REFLEXIÓN FINAL

A lo largo de esta exposición hemos planteado algunas de las preguntas que más nos han preocupado y que nos han ido surgiendo conforme avanzábamos en el análisis de los datos y en el conocimiento de la bibliografía consultada. Algunas de estas preguntas han podido ser respondidas, pero otras han quedado abiertas tanto a la reflexión personal como colectiva y precisarán de valoraciones complementarias que intenten darles respuesta. Nos estamos refiriendo, fundamentalmente, a aquellas relacionadas con las características de los sistemas de gobernanza de las universidades y al desarrollo e implantación de políticas universitarias eficaces que garanticen la igualdad de oportunidades para todo el personal al servicio de la universidad española, independientemente de que sean hombres o mujeres.

Evidentemente, esto nos lleva a plantearnos una profunda reflexión sobre el camino que debemos seguir, tanto en las políticas gubernamentales nacional y comunitaria, como en la política universitaria.

El derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación y el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres quedan recogidos en los artículos 14 y 9.2 de la Constitución Española y son esenciales para construir una sociedad justa, social y económicamente desarrollada, cohesionada y libre, concretando la consideración de la igualdad como valor superior de nuestro ordenamiento jurídico.

En España, desde la aprobación de nuestra Constitución en 1978, se han dado pasos en este ámbito, pero las estadísticas siguen mostrando, al igual que en los países de nuestro entorno, importantes desigualdades entre hombre y mujeres, tal como hemos ido analizando a lo largo de nuestro discurso.

En este contexto, quisiéramos comentar brevemente la importancia de la implantación y desarrollo de los planes de igualdad impulsados, en nuestro país, por el IMIO, recordando su obligatoriedad de cumplimiento. Coincidimos con su planteamiento en cuanto a que los retos y objetivos para conseguir una igualdad real entre mujeres y hombres deben estructurarse en 7 ejes fundamentales:

1. Igualdad en el ámbito laboral y desaparición de la discriminación salarial.
2. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral y corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares.
3. Erradicación de la violencia contra la mujer.
4. Participación de la mujer en los ámbitos político, económico y social.
5. Garantía de una educación igualitaria.
6. Desarrollo de acciones transversales en el marco de otras políticas sectoriales.
7. Establecimiento de los instrumentos adecuados para integrar el principio de igualdad en las políticas y acciones de gobernanza.

Las universidades españolas, en consonancia con las políticas nacionales y europeas, deben asumir un enfoque activo y transversal de la igualdad de género, pues las desigualdades estructurales precisan de cambios estructurales.

Por ello y para conseguir una igualdad efectiva, consideramos totalmente imprescindible el emprender, de forma coordinada, diferentes acciones encaminadas a superar la segregación vertical, conocida más popularmente como el techo de cristal, avanzando en políticas de conciliación y de tiempo, así como el poder disponer de datos institucionales desglosados por género, apostando firmemente por una transversalidad de género tanto en docencia, como en investigación y gestión, caminando hacia una cultura de prevención y protección presidida por la tolerancia cero ante cualquier manifestación de acoso, bien sea por razón de género o de carácter sexual y consolidando la utilización de un lenguaje inclusivo.

La universidad tiene la responsabilidad de situarse al frente de la sociedad, construyendo conocimiento, innovando en todas sus acciones y asesorando a gobiernos e instituciones, ya que marca la vida de miles de personas y no puede ni debe perder la oportunidad de ser un instrumento civil que ayude a consolidar el pleno respeto de

igualdad consagrado, de forma expresa, en nuestra Constitución. La formación y, por extensión, la vida de los universitarios, deben liderar, como una caja de resonancia, la justicia social.

En este mismo contexto, la universidad española, plenamente consciente de su responsabilidad y en consonancia con la legislación tanto española como comunitaria, debe desarrollar, a través de sus Unidades de Igualdad, su misión de promover una cultura de equidad y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, velando por la no discriminación y garantizando tanto el acceso como el desarrollo profesional del PDI y del PAS con las mismas oportunidades, favoreciendo la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de toda la comunidad universitaria e impulsando la participación de las mujeres en todos los niveles de responsabilidad, así como su representación en los órganos de gobierno de la universidad.

Somos conscientes de que falta mucho camino por recorrer y estamos convencidos de que debemos hacerlo con ilusión, pero también con la firmeza, la determinación y la responsabilidad que corresponde a las instituciones universitarias, garantes de la libertad y del espíritu crítico que deben ser la base de nuestro compromiso de servicio público, porque es lo que demanda y espera de nosotros la sociedad.

No quisiera concluir este discurso sin reiterar mi profunda gratitud a la Real Academia de Medicina de la Comunidad Valenciana por haberme aceptado entre sus miembros como académica correspondiente. Es un gran honor que me acompañará cada día de mi vida.

Muchas gracias.



## • BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

- Airini, C.S., Conner, L., Mcpherson, K., Midson, B, Wilson, C. (2011). Learning to be leaders in higher education: what helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational management administration and leadership*, 39 (1), 44-62.
- Bengoetxea, E. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 9 (2), 86-99.
- Blackmore, J., Sachs, f. (2007). *Performing and reforming leaders*. Nueva York. Suny Press.
- Blackmore, J. (2010). Disrupting notions of leadership from feminist post-colonial positions. *International journal of leadership in education*, 13(1), 1-6.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in higher education* 32(6), 693-710.
- Castro, D., Ion, G. (2011). Dilemas en el Gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de educación*, 355, 161-183.
- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). (2016). *La universidad española en cifras*.
- Coronel, J.M., Moreno, E., Padilla, M.T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168.
- Lavié, J.M. (2009). El liderazgo a debate: nuevas perspectivas sobre un viejo conocido. En: M. Sánchez Moreno (Ed). *Mujeres dirigentes en la universidad: las texturas del liderazgo*, 59-79. Zaragoza. Editorial Sargadiana.
- López-Yañez, J., Sánchez-Moreno, M. (2008). Women leaders as agents of change in higher educations organizations. *Gender in management: an international journal*, 23(2), 86-102.
- López-Zafra, E., García-Retamero, R. (2009). Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo. Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Ministerio de Educación y Ciencia. Gobierno de España. (2007). *Académicas en cifras*.
- Ministerio de Educación. Gobierno de España (2011). Diagnóstico, informe técnico-jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España (2016). *Informe de datos del sistema universitario español curso académico 2014-2015*.

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España (2016). Servicio español para la internacionalización de la educación (SEPIE). Datos relativos al curso académico 2014-2015.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. (2016). Boletín estadístico del personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Gobierno de España (2014). Instituto de la Mujer para la igualdad de oportunidades. Plan estratégico de igualdad de oportunidades 2014-2016.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Gobierno de España (2016). Instituto de la mujer para la igualdad de oportunidades. Datos relativos al curso académico 2014-2015.
- Pérez-vázquez, M.T. (2005). La mujer en el ámbito universitario científico. I Forum internacional “Mujer y sociedad en el siglo XXI”. Alicante.
- Rubio, F. (2012). Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de las universidades. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento. (RUSC), 9(2) (2), 80-85.
- Sánchez- Moreno, M. (2008) Mujeres directivas: un estudio en la universidad española. Servicio de publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Sánchez-Moreno, M. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias. Revista española de Pedagogía, 240, 345-363.
- Sánchez- Moreno, M., López-Yáñez, J. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de las mujeres y hombres gestores académicos. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. 12(5), 21-42.
- Sánchez- Moreno, M., López-Yáñez, J., Mayor-Ruiz, C., Murillo-Esteba, P., Hernández de la Torre, E., Lavié- Martinez, J.M., Altopedi, M. La mujer en la dirección y gestión de las organizaciones universitarias: problemática, estilos de liderazgo y contribución al desarrollo institucional. Research Gate. (aceptada publicación 4-11-2016).
- Spendlove, M. (2007). Competences for effective leadership in higher education. International journal of Educational management 21 (5), 407-417.
- Universidad Miguel Hernández de Elche, Actas Consejo de Gobierno, (4 febrero 2009). Creación de la Unidad de Igualdad de la UMH: misión, visión, valores.
- Van Ameijde, J., Nelson, P., Billsberry, J., van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: a distributed perspective. Higher Education, 58, 763-779.