

UNA BRECHA EN EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: LAS DIRECTORAS DE LOS CENTROS ESCOLARES ANDALUCES

Ana María Gómez Delgado
Emilia Moreno Sánchez
Universidad de Huelva

RESUMEN

La dirección escolar se presenta en la literatura científica como un factor clave en los resultados escolares del alumnado y la buena marcha de los centros educativos. Sin embargo, aunque el número de profesoras es mayor que el de profesores en las escuelas e institutos, a nivel internacional, los puestos de dirección han sido y son ocupados mayoritariamente por los hombres. Esta situación está cambiando en Andalucía, como lo demuestra la investigación realizada; el porcentaje de nuevas directoras va acercándose progresivamente al de sus colegas varones, sobre todo en mujeres que superan los 40 años, aunque todavía siguen dirigiendo mayoritariamente centros de Educación Infantil y Primaria y se concentran prioritariamente en centros de tamaño pequeño o mediano.

PALABRAS CLAVE: dirección escolar, mujer, liderazgo, sexismo, disparidad de género.

ABSTRACT

School management is presented in the scientific works as a key factor in the students' performance and in the smooth running of schools. However, although the number of female teachers is greater than that of male teachers in schools and high schools, all over the world management positions have been and are predominantly occupied by men. This situation is changing in Andalusia, as this research tries to show; the percentage of new female directors is gradually approaching that of their male counterparts, especially in women over 40 years, although still leading centers of primary and kindergarden educational levels and focused on centers of small to medium size.

KEY WORDS: school management, women, leadership, sexism, gender disparity.

INTRODUCCIÓN

Como señala Foucault¹, poder y conocimiento son equivalentes, y el hecho de que hayan sido los hombres los que han definido tradicionalmente lo que es o no es conocimiento, ha asegurado su estabilidad en el poder². Según este autor, las relaciones de poder no son ni intencionadas ni subjetivas. Si son inteligibles, no es porque sean el efecto de otra causa que las explica, sino porque son repetidas una y otra vez con unos fines y objetivos. Estas relaciones y la jerarquía que representan se transmiten y consolidan a través de procesos formales e informales de enseñanza-aprendizaje en los que se establece y especifica la posición y valoración que una persona representa según su sexo, su clase social y su raza.

Estos procesos comienzan en la infancia y abarcan desde el aprendizaje de las letras y los números con los programas de Dora la Exploradora y la Casa de Mickey Mouse; los conceptos de «hogar y familia» de *American Dad*; o los de «feminidad» de las telenovelas. Entre esos conceptos se incluyen «las cosas que me enseñó mi madre», los protocolos, culturalmente distintos que aprendimos en las casas de nuestras amigas y los años de clases que aportan un saber derivado de décadas de escolarización y, en muchos casos, de educación universitaria. La pedagogía cultural e informal³ comienza con la enseñanza de la higiene personal, los juguetes instructivos que los padres y madres compran, las lecciones maternas y paternas sobre las estufas calientes, la forma de cruzar la calle, de montar en bicicleta y de atarse los zapatos. Sus consecuencias van desde las cuestiones más cotidianas y privadas hasta el desarrollo profesional y la participación en el ámbito público.

Las condiciones culturales que se elaboran alrededor de los sexos establecen los conjuntos de normas y principios que conforman los roles masculino y femenino. Estipulan, además, la división sexual del trabajo⁴. Las opciones que más eligen las chicas son aquellas relacionadas con las áreas asistenciales, estando socialmente más reconocidas y valoradas para ellas que las que eligen los hombres⁵. Según datos

¹ M. FOUCAULT, *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona, Paidós, 1999, pp. 175-198.

² P. LEONARD, *Personality and Ideology*. Basingstoke, Macmillan, 1984.

³ Véanse C. LUKE, *Feminismos y pedagogía en la vida cotidiana*. Madrid, Morata, 1999; y H.A. GIROUX, *Placeres inquietantes: aprendiendo la cultura popular*. Barcelona, Paidós, 1996, y *Cultura, política y práctica educativa*. Barcelona, Graó, 2001.

⁴ E. MORENO «Análisis de las organizaciones educativas bajo la perspectiva de género», en M.A. SANTOS GUERRA (coord.), *Escuelas para la democracia. Cultura, organización y dirección de instituciones educativas*, Cantabria, Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria, 2005, pp. 79-107.

⁵ D. CALLAS, «Differences in mathematics achievement between males and females». *Community College Review*, vol. 21, núm. 3 (1993), pp. 93-121; J.L. GAVIRIA, «El sexo y la clase social como determinantes de los intereses profesionales en el último curso de secundaria». *Revista de Investigación Educativa*, vol. 26 (2004), pp. 262-273; H. AYALON y A.YOGEV, «The alternative worldview of state religious high schools in Israel». *Comparative Education Review*, vol. 40, núm. 1 (1996), pp. 44-53; C. BOYLAN, «Quality teaching, relevant content: catering for all». *Australian Sciences Teachers Journal*, vol. 42, núm. 1 (1996), pp. 28-34.



oficiales en el curso 2004-2005⁶, el 63% del alumnado que cursaba el bachillerato de humanidades eran chicas y representan el 62% del de arte. De quienes eligen el tecnológico, eran mayoría los chicos (80%) y en ciencias-salud (52%). En los ciclos formativos también se observan estas diferencias. En el Ciclo Formativo de Fabricación Mecánica y en el de Mantenimiento de vehículos sólo hay un 1% de mujeres, mientras que en el de Imagen personal son un 96% y en el de Sanidad son un 83%. Sólo el 25% de las personas matriculadas en los estudios universitarios de las ramas técnicas son mujeres, aunque son mayoría de las personas matriculadas en otras opciones académicas como son Ciencias de la Salud, Sociales y Jurídicas y Humanidades. Estos datos también se ponen de manifiesto en la actualidad en nuestra región.

En España el 78,1% de estudiantes que realizan estudios universitarios de Educación son mujeres y el 74,5% de salud y servicios sociales. En cambio sólo un 28,1% estudian carreras relacionadas con ingeniería, industria y construcción. Estos datos son similares en todos los países de la Comunidad Europea⁷. De ello se deduce que, a pesar de que todas las personas tienen legalmente acceso a la educación, el hecho de que exista la denominación popular de «profesiones de chicas» y «profesiones de chicos», que además tienen distinta consideración social y condiciones laborales, pone en cuestión la universalidad y la igualdad dentro del actual sistema educativo y de formación profesional. Puede ser que las mujeres se decidan por profesiones consideradas femeninas porque se sientan más preparadas para ellas y sus contenidos y actividades más significativas y cercanas a sus intereses. No hay que ignorar que, por otra parte, las barreras sociales que se les imponen para acceder al mercado laboral son menos en esas profesiones. Esta cuestión se da entre las docentes de Educación Infantil. Se considera la enseñanza como una especie de maternidad y que las actitudes maternas que tienen las mujeres en las aulas son beneficiosas para las niñas y los niños pequeños. Como afirma Pestalozzi⁸, el amor materno representa la forma de relación ideal con los más pequeños y de la cual deben aprender aquellas personas que se dedican a la educación formal de estos niños y niñas. Permitiendo combinar adecuadamente el desarrollo profesional con el discurso de «la buena madre»⁹. Son ideas y creencias que han llegado a estar legisladas. Así, en la Ley de Educación Primaria de 17 de julio de 1945, en sus Artículos 19 y 20, se señalaba que las Escuelas de párvulos y las mixtas estarían regentadas por Maestras. En otra ley posterior (Orden de 10 de febrero de 1967, BOE de 13/febrero/1967), por la que se aprueba el reglamento de los Centros Estatales de Enseñanza Primaria, también se establecía que cada clase maternal estaría atendida por dos maestras. Esta trayectoria histórica

⁶ Junta de Andalucía. *I Plan de Igualdad entre hombre y mujeres en educación*. Sevilla, Consejería de Educación y Ciencia, Junta de Andalucía, 2006.

⁷ Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es/infoine, 2011.

⁸ J.E. PESTALOZZI, *Cartas sobre la educación infantil*. Barcelona, Humanitas, 1827.

⁹ A. RADDON, «Mother in the Academy; positioned and positioning within discourses of the “success academic” and the “good mother”». *Studies in Higher Education*, vol. 27, núm. 4 (2002), pp. 387-403.

en las orientaciones profesionales no supondría un problema si con ello no se dieran situaciones de desigualdad, pero todo ello revierte en que los espacios públicos, el poder, las tareas de responsabilidad o la ciencia tienen género masculino.

La investigación ha puesto de manifiesto que el proceso de feminización del magisterio como profesión apenas ha introducido cambios en la jerarquía escolar. Un estudio de Muñoz Repiso¹⁰ del año 2003 ponía de manifiesto que en el contexto europeo un 75% del profesorado de Educación Primaria eran mujeres, porcentaje que ascendía al 95% en el caso de Educación Infantil. Así, a medida que aumenta la edad del alumnado, disminuye la presencia de las mujeres en las instituciones educativas y aumenta el prestigio de las mismas. La discriminación, aunque subterránea, se produce a lo largo de la carrera académica, donde la incompatibilidad entre la vida profesional y las responsabilidades familiares explican el escaso número de profesoras que alcanzan los puestos de mayor rango académico. Los efectos cuantitativos se reflejan en todos los niveles educativos. Según el documento «Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2010. Informe español», en España se observa un alto porcentaje de profesoras en Educación Infantil (90,6%), aunque no llega a la media de la OCDE (96,9%) ni la de la Unión Europea (UE) (96,7%). Las diferencias en cuanto a porcentaje de mujeres entre los docentes, son similares también en las etapas de Educación Primaria y primera etapa de Educación Secundaria. Las diferencias son menos a medida que se avanza en el sistema educativo, así en Educación universitaria el porcentaje de profesoras en España (37,3%) es inferior al de la media de la OCDE (38,2%) y al de la UE (40,1%)¹¹. En este nivel educativo se dan diferencias en la categoría profesional y la estabilidad. En nuestro país el mayor número de las profesoras universitarias son interinas (un 41,69%)¹². En las cátedras universitarias, solo un 15,36% son mujeres. Hay 20 áreas de conocimiento en las universidades españolas que no cuentan con ninguna catedrática, entre ellas Ginecología y Obstetricia. Siendo el mayor número en Humanidades (23,8%) y la minoría en las titulaciones técnicas (8,52%)¹³. La superioridad en número de las mujeres, que mencionamos más arriba —especialmente en los tramos iniciales de la educación— no está equiparada con su presencia en los puestos de responsabilidad y de poder¹⁴. En un estudio reciente¹⁵, analizamos las consecuencias de la feminiza-

¹⁰ M. MUÑOZ REPISO, «Educación y toma de decisiones en la Unión Europea». *Organización y Gestión Educativa*, vol. 3 (2003), pp. 26-31.

¹¹ Ministerio de Educación. Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2010. Informe español. Madrid, Instituto de Evaluación, 2010.

¹² Instituto Nacional de Estadística, *Mujeres y hombres en España 2010*. Madrid, INE, Ministerio de Igualdad, 2010.

¹³ Instituto de la Mujer, http://www.inmujer.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1264005600670&pagename=InstitutoMujer%2FPage%2FIMUJ_Generico, 2010.

¹⁴ R. SÁNCHEZ MORENO, *Mujeres Dirigentes en la Universidad*. Zaragoza, Prensa Universitaria de Zaragoza, 2002.

¹⁵ J.M. CORONEL, E. MORENO, M.J. CARRASCO y E. VÉLEZ, «School leadership in disadvantage contexts: A case study of women principals leading change in Spain», en L. HUSU, H. JEFF, A. LÄMSÄN y S. VANHAKA (eds.), *Leadership through the Gender Lens. Women and Men in Organisations*, Helsinki, Ed.



ción de la enseñanza y la percepción que las mujeres tienen del poder en los centros educativos, así como las características que deben reunir las personas que lo ejercen. Los resultados manifiestan que cuestiones como la doble jornada y los prejuicios hacia las cualidades consideradas tradicionalmente femeninas, junto con la propia autoexclusión de las posiciones de poder y que son el resultado de procesos educativos sexistas que han configurado la personalidad femenina en este sentido, constituyen las principales dificultades que tienen las mujeres para ocupar los puestos de responsabilidad en las organizaciones escolares. La dirección escolar se presenta en la literatura científica como un factor determinante en la buena marcha de los centros educativos y en la mejora de los resultados escolares del alumnado. En nuestro país hemos hablado mucho de la dirección escolar en los últimos veinticinco años, fundamentalmente para referirnos al modelo de dirección, pero no se han analizado las barreras internas y externas que provocan la ausencia de las mujeres de la dirección de los centros educativos.

Todo lo expuesto nos ilustra claramente acerca de cómo las mujeres, pese a ser mayoría en la enseñanza, están infrarrepresentadas en los cargos de responsabilidad de todos los niveles educativos, a pesar de que en aquellos donde sí las hay, se dan procesos altamente positivos para el funcionamiento de la organización.

En el informe «Las Cifras de la Educación en España, Edición 2011», se recoge la información que proporciona Eurostat con datos de la Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo en España y señala que en el año 2009 el porcentaje de población entre 20 y 24 años que ha completado el nivel de Educación secundaria de 2ª etapa es del 59,9% en ambos sexos (67,1% en mujeres y 53,1% en varones). Esta tendencia se repite en la Unión Europea, donde en el mismo año el porcentaje es del 78,6% para ambos sexos (81,4% en mujeres y 75,9% en varones). Según el mismo informe, el 34,3% de los varones españoles entre 25 y 34 años han completado Educación Superior. En las mujeres españolas este porcentaje es del 44,9%. La media en los países de la Unión Europea es del 28,9% en los varones y del 35,7% en las mujeres.

1. MUJER Y DIRECCIÓN ESCOLAR

La mujer ha ido interiorizando, a lo largo de la historia, que cualquier tipo de autoridad es incompatible con lo femenino¹⁶. La dirección escolar a nivel internacional se ha visto afectada por el patriarcado que a lo largo de la historia de la humanidad ha sido la característica común de la mayor parte de las culturas y civilizaciones, provocando el arraigo de una serie de patrones culturales asentados en el predominio masculino sobre el femenino. Por esta razón, tradicionalmente

Prima Ltd., 2010, pp. 289-305. Véase asimismo J.M. CORONEL, M.J. CARRASCO, E. MORENO y M.T. PADILLA, «Barreras para el acceso y el ejercicio de puestos de responsabilidad: el caso de las directoras de centros escolares de Educación Infantil y Primaria», en M. GALLEGO, R. GARCÍA y R. GILES, *Género, ciudadanía y globalización*, vol. 1, Sevilla, Alfar, 2009, pp. 395-407.

¹⁶ J. GORE, *Conversación entre las pedagogías*. Madrid, Morata, 1996.

se produjo una división del trabajo, de los hábitos y costumbres, incluso de los derechos de las personas, en función del sexo. Sin embargo, los estereotipos creados y alimentados a lo largo de los años van poco a poco transformándose, aunque lentamente, a medida que nuevas corrientes intentan equilibrar las fuerzas entre los sexos. La mujer va siendo visible en el ámbito público en nuevos roles y marcándose nuevos horizontes, conquistando también de manera progresiva la dirección escolar. Los datos reflejan que la profesión docente a nivel nacional e internacional posee un claro sesgo femenino, si bien es cierto que la presencia de hombres y mujeres en los centros educativos es diferente en función de las etapas educativas, materias o familias profesionales; pero no ocupan el poder. Muñoz Repiso¹⁷ señala que en los centros educativos europeos con elevada presencia femenina en la docencia sólo un 50% de ellas ocupaba puestos de dirección.

La realidad anterior ha sido también constatada por la investigación en el contexto andaluz. Según Coronel¹⁸, en la Comunidad Andaluza durante el curso 2003/2004 un 65,6% del profesorado de Educación Infantil y Primaria eran mujeres, mientras solamente un 33,6% de ellas ejercían la dirección. Según este mismo autor, en el curso 2000/2001 estas cifras eran aún más desiguales, pues el porcentaje de directoras era del 29,13%, mientras el de sus colegas varones era del 70,78%.

Datos más recientes¹⁹ siguen presentando la menor presencia femenina en los puestos de dirección. Es una realidad generalizada en la mayor parte de los países, aunque algunos de ellos han puesto en marcha medidas para alcanzar la paridad, como los siguientes:

- En los Países Bajos, tras un acuerdo entre el gobierno, los sindicatos y las organizaciones patronales, concluido en 2006, se pone en marcha el programa «Más mujeres en los puestos de dirección» encaminado a conseguir nuevas condiciones en los puestos docentes.
- En Irlanda, el Ministerio de Educación ha financiado el programa «Mujer en la gestión educativa», encaminado a preparar a las mujeres que deseen progresar en los puestos de dirección escolar. Este programa surgió como consecuencia de las conclusiones de un estudio realizado en 1999. En la actualidad el programa irlandés se ha integrado en un programa internacional financiado por la Unión Europea (IPWEN) para mujeres en posición de liderazgo en educación (Comenius Acción 3.1).

¹⁷ M. MUÑOZ REPISO, «Educación y toma de decisiones en la Unión Europea». *Organización y Gestión Educativa*, vol. 3 (2003), pp. 26-31.

¹⁸ J.M. CORONEL, *Las mujeres en la dirección de los centros escolares: un análisis de las barreras que dificultan el acceso a la dirección y de los procesos de gestión y liderazgo escolar*. Ministerio de Ciencia y Tecnología (Convocatoria de Ayudas a Proyectos I+D (BOE 15 de enero de 2002, referencia BSO 2002-01954), 2005.

¹⁹ EURYDICE, *Différences entre les genres en matière de réussite scolaire: étude sur les mesures prises et la situation actuelle en Europe*. <http://www.educacion.es/cide/espanol/eurydice/publicaciones/eury2010gdeo/eury2010gdeo-FR.pdf>, 2010.

- En Liechtenstein, existe un programa encaminado a aumentar la proporción de mujeres que trabajan en el sector público en general.
- En Chipre y Rumania, el objetivo de mejorar la representación femenina en los órganos de decisión o llegar a equilibrio de género en los puestos de liderazgo en la educación es parte de las estrategias nacionales que aún no se han implementado.

Estas iniciativas europeas ilustran las acciones que permiten romper el discurso inmovilista aplicado a las profesoras ante el control de los escenarios laborales de la enseñanza.

2. LA DISPARIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR ACTUALMENTE

A pesar del panorama expuesto, no podemos obviar —y resulta alentador— que las mujeres, aunque lentamente, se aproximan al poder. En nuestro país parece que la mujer es ahora más visible en puestos de responsabilidad en educación, a pesar de las escasas políticas estatales o autonómicas para favorecer e incentivar la presencia femenina en situaciones de poder. El recientemente publicado informe del Ministerio de Educación «Las cifras de la educación en España. Curso 2008-2009. (Edición 2011)», recoge que son mujeres el 56,7% de las personas que dirigen centros educativos del régimen general, así como el 58,7% del personal que trabaja en las secretarías y un 59,6% de las jefaturas de estudios. Según este mismo informe, los porcentajes de mujeres en puestos de dirección son mayores en centros educativos privados. El desglose por Comunidades Autónomas de mujeres que ocupan la dirección escolar queda reflejado en la tabla 1.

El Informe del Consejo Escolar de Andalucía del año 2005²⁰ señalaba que el ejercicio de la dirección, en los años a los que se refiere dicho informe, mostraba un claro sesgo masculino, lo que constituía otra de las características de la función directiva docente en esta Comunidad Autónoma. Del conjunto de profesionales elegidos o designados para el cargo, durante el curso 2002/2003, el 73,6% son hombres, sin que se produjera más que una disminución muy discreta con respecto al curso anterior. Las mujeres participaban incluso menos cuando se producía un proceso electoral, que cuando la Administración procedía a efectuar nombramientos. En estos procesos también se pone de manifiesto una disparidad en la proporción de mujeres. No sólo es frecuente encontrar hombres en las tareas de dirección, sino que otra manifestación de su presencia es que también nos los encontramos con más frecuencia en los centros más grandes y con mayor número de alumnado y profesorado. Posiblemente la explicación a lo anterior nos la ofrezca la sugerencia del estudio

²⁰ Consejo Escolar de Andalucía, *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo en Andalucía 2002/2003*. Extraído el 3 de septiembre de 2009, de http://www.juntadeandalucia.es/educacion/vscripts/w_cea/informes.htm, 2005.



	TOTAL	Centros E. Infantil	Centros E. Primaria	Centros E. Primaria y E.S.O.	Centros E.S.O. y/o Bachillerato y/o F.P.	Centros E. Primaria, E.S.O. y Bach./F.P.	Centros Específicos E. Especial
DIRECTORAS							
TOTAL	56,7	93,9	53,1	53,1	31,3	47,7	67,4
Andalucía	45,9	95,0	37,6	40,8	24,0	45,7	63,2
Aragón	59,9	95,0	52,5	48,5	32,3	58,0	57,1
Asturias (Principado de)	53,0	96,5	48,9	69,0	27,6	51,9	60,0
Baleares (Illes)	61,4	96,0	62,9	52,8	42,4	43,2	75,0
Canarias	57,8	90,3	63,0	64,3	36,4	44,4	76,2
Cantabria	49,1	83,3	50,7	56,3	17,9	42,3	62,5
Castilla y León	51,9	93,3	50,2	62,8	28,3	47,3	65,5
Castilla-La Mancha	43,0	90,0	44,8	51,8	27,9	47,4	54,5
Cataluña	68,4	97,7	69,4	52,4	39,6	47,3	74,0
Comunitat Valenciana
Extremadura	44,3	96,3	45,2	49,1	27,5	52,5	55,0
Galicia	53,4	90,6	51,9	52,6	37,0	41,2	...
Madrid (Comunidad de)	68,2	90,7	58,5	62,1	39,4	49,6	69,2
Murcia (Región de)	51,4	94,6	45,0	60,0	16,3	48,2	41,7
Navarra (Comunidad Foral de)	49,5	100,0	60,1	50,0	21,3	33,3	80,0
País Vasco	57,3	87,5	74,0	58,6	33,5	42,9	86,7
Rioja (La)	47,1	100,0	37,5	59,1	27,6	62,5	50,0
Ceuta	51,4	100,0	50,0	83,3	0,0	0,0	100,0
Melilla	50,0	100,0	30,8	100,0	14,3	100,0	100,0

Tabla 1. Porcentaje de mujeres directoras por Comunidades Autónomas (Ministerio de Educación, 2011).

de Díez Gutiérrez²¹, de que el tamaño de los centros parece estar en relación con la imagen social de poder que se tiene de ellos, con la dificultad o envergadura de la tarea a desempeñar y con el nivel de lucha y competencia por el acceso, así como el ejercicio del poder en los mismos.

Sin embargo, las acciones y la lucha a favor de la igualdad de derechos de las mujeres han surtido efectos positivos. Así, el sesgo masculino de la dirección escolar en la Comunidad Andaluza parece estar en proceso de transformación a tenor de los datos que aparecen en el último informe del Consejo Escolar de Andalucía²². Dicho Informe recoge que se ha venido produciendo una importante progresión en la participación de las mujeres en los cargos de dirección. En los datos correspondientes al curso 2007/08, el 40% de los puestos fueron ocupados por mujeres, cifra que contrasta con el 26,4% correspondiente al curso 2002/03. Dicha participación es notablemente alta en los centros de Educación Infantil y Primaria y en las enseñanzas de régimen especial, con unos valores del 44% y 52% respectivamente, en tanto que continúa siendo baja en los Institutos de Educación Secundaria, donde

²¹ E. DÍEZ GUTIÉRREZ *et al.*, «La mujer y el poder en las organizaciones educativas». *Revista Complutense de Educación*, vol. 13, núm. 2 (2002), pp. 485-513.

²² Consejo Escolar de Andalucía, *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo en Andalucía 2005/2006, 2006/2007*. Extraído el 3 de septiembre de 2010, desde http://www.juntadeandalucia.es/educacion/vscripts/w_cea/pdfs/Inf/05-07%20Indice.pdf, 2010.

las directoras elegidas no superaron el 27%. En un estudio sobre la dirección escolar en el contexto onubense²³, se señala que un 25% de las directoras encuestadas no tienen hijos o hijas y un 67% de las que sí tienen, accedieron al cargo cuando fueron mayores. El estudio de Sánchez Moreno²⁴ encuentra un perfil similar entre las gestoras de las universidades españolas; también los resultados más recientes de Moreno *et al.*²⁵ (1) recogen que, en el perfil profesional de las directoras de centros educativos de Andalucía, éstas son mujeres de mediana edad en adelante, pudiendo afirmarse que su situación vital/personal se encuentra relativamente libre de cargas familiares: más de una cuarta parte no tiene a nadie a su cargo y el resto tiene hijos/as cuyas edades no requieren tanta dedicación.

Los resultados apuntan a que la dirección escolar no es una alternativa frecuente para las docentes más jóvenes, con menos experiencia y con hijos o hijas en edades que demandan mayor atención y cuidado. Carrasco²⁶ señala que las profesoras consideran que los recursos y ayudas existentes en la actualidad no son suficientes, por lo que es necesario mejorar las políticas de maternidad para que las mujeres accedan a la dirección. Para profundizar en el análisis de las mujeres en las organizaciones educativas y obtener una visión que evite la sobregeneralización y la insensibilidad al género que muchas veces condicionan los procesos de investigación, hemos llevado a cabo un estudio en nuestro contexto.

3. UNA INVESTIGACIÓN LLEVADA A CABO EN ANDALUCÍA

La información presentada enmarca la realización de una investigación con el objetivo de conocer en profundidad la realidad actual de la dirección escolar en Andalucía. En este artículo presentamos los resultados obtenidos sobre las directoras que accedieron al cargo de forma voluntaria en la Comunidad Autónoma andaluza el 1 de julio del año 2008 y que recibieron su programa de formación inicial para la dirección escolar durante el curso 2008/2009.

Con este estudio se ha pretendido conocer algunas características personales y profesionales de las mujeres que se presentaron al cargo con objeto de detectar posibles diferencias asociadas a los estereotipos de género. Se recurre a un cuestionario cerrado que se aplica a toda la población, constituida por 269 docentes. La muestra

²³ M.J. CARRASCO, «Ser madre, maestra y directora: ¿tareas difíciles de conciliar?», en E. Moreno (coord.), *Orientaciones para una educación no sexista*. Oviedo, Septem Ediciones, 2010, pp. 105-120.

²⁴ M. SÁNCHEZ MORENO (dir.), *La mujer en la dirección y la gestión de las organizaciones universitarias: problemáticas, estilos de liderazgo, y contribución al desarrollo institucional*. Madrid, Instituto de la Mujer. Consultado en http://www.mtas.es/mujer/mujeres/estud_inves/669.pdf, 2005.

²⁵ E. MORENO SÁNCHEZ, J.M. CORONEL LLAMAS y M.J. CARRASCO MACÍAS, «Poder y relaciones de género en las escuelas: hacia la igualdad de las mujeres», en S. Guerrero Salazar, *Avanzando hacia la igualdad en las Ciencias Sociales*, Málaga, Ed. Diputación de Málaga, Asociación de Estudios Históricos de la Mujer, 2007, pp. 131-141.

²⁶ M.J. CARRASCO, *op. cit.*, 2010.



real de la población que representa a las personas que accedieron a la dirección, productora de datos la constituyen 93 hombres y 68 mujeres. Los datos se analizan con el paquete estadístico SPSS en su versión 17.0.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. REPARTO POR SEXO Y EDAD DE LAS CANDIDATURAS VOLUNTARIAS

En el análisis de los datos, se detecta que el número de mujeres directoras (42,2% respecto al total) es inferior al de sus colegas varones (57,8% del total); sin embargo, las cifras ponen de manifiesto un aumento en el número de mujeres que se presentan voluntarias para ocupar la dirección de las escuelas e institutos. Podemos deducir, por tanto, que la presencia de la mujer en la dirección escolar ha continuado aumentado en Andalucía a lo largo del curso 2008/2009.

			Hombre	Mujer	Total
Edad	No contesta	Recuento	11	10	21
		% del total	6,8%	6,2%	13,0%
	Menor de 30 años	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	1,2%	1,2%
	De 31 a 40 años	Recuento	29	16	45
		% del total	18,0%	9,9%	27,9%
	De 41 a 50 años	Recuento	35	28	63
		% del total	21,7%	17,4%	39,1%
	Mayor de 51 años	Recuento	18	12	30
		% del total	11,2%	7,5%	18,7%
Total	Recuento	93	68	161	
	% del total	57,8%	42,2%	100,0%	

Tabla 2. Sexo y edad de los puestos de dirección.

Los datos parece que reflejan que las mujeres sólo superan a los hombres en el tramo más joven (menos de 30 años), siendo el porcentaje de directoras respecto al total del 1,2% y de un 0% en el caso de los varones. En el resto de las etapas de edad destaca la representación de los varones. En el tramo de edad de 31 a 40 años, el porcentaje de directoras se reduce significativamente, sin embargo, respecto al de sus colegas varones, siendo en este tramo de edad un 18% hombres y casi la mitad del mismo mujeres (un 9,9%). La razón posiblemente haya que buscarla en que la dirección escolar generalmente no es ocupada por mujeres jóvenes con hijos e hijas, dado que es éste precisamente el tramo de edad en que las mujeres tienen a sus cria-

turas pequeñas. La diferencia entre los porcentajes de mujeres y hombres que ocupan la dirección escolar en Andalucía es más pequeña en el caso de directoras y directores de 41 a 50 años (4,3% en favor de los hombres) o que superan los 51 años (3,7% en favor de los hombres). Lo anterior nos hace suponer que cuando la mujer se ve más libre de cargas familiares, accede más fácilmente a la dirección escolar.

4.2. EXPERIENCIA DOCENTE PREVIA DE LAS DIRECTORAS

Respecto a la experiencia previa como docente en el momento en que se asume la dirección escolar, la mayor parte de las directoras y los directores (31,3%) tienen una experiencia previa de más de 20 años (18,8% varones y 12,50% mujeres). Sólo son más las mujeres en el caso de la experiencia inferior a 5 años (5,6% mujeres y 1,9% hombres).

			Experiencia previa como docente					Total
			Menor o igual a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Mas de 20 años	
Hombre	Recuento		3	23	15	22	30	93
	% dentro de Sexo		3,2%	24,7%	16,1%	23,7%	32,3%	100,0%
	% del total		1,9%	14,4%	9,4%	13,8%	18,8%	58,1%
Mujer	Recuento		9	7	15	16	20	67
	% dentro de Sexo		13,4%	10,4%	22,4%	23,9%	29,9%	100,0%
	% del total		5,6%	4,4%	9,4%	10,0%	12,5%	41,9%
Total	Recuento		12	30	30	38	50	160
	% dentro de Sexo		7,5%	18,8%	18,8%	23,8%	31,3%	100,0%
	% del total		7,5%	18,8%	18,8%	23,8%	31,3%	100,0%

Tabla 3. Sexo y experiencia previa como docente al ocupar la dirección escolar.

Haciendo una correlación de los datos de experiencia docente y sexo de la persona que asume la dirección escolar, se observa que las mujeres de experiencia docente inferior a los 5 años (13,4% dentro del sexo) ocupan la dirección en un porcentaje cuatro veces superior al de hombres (3,2% dentro del sexo) en este tramo de edad.

4.3. NUEVAS DIRECTORAS Y TAMAÑO DE LOS CENTROS QUE DIRIGEN

El Gráfico 1 muestra la distribución por sexo de las candidaturas a la dirección durante el curso escolar 2008/2009, así como la distribución según el tamaño de los centros que dirigen.



Relación tamaño de los centros y sexo de la persona que ocupa la dirección

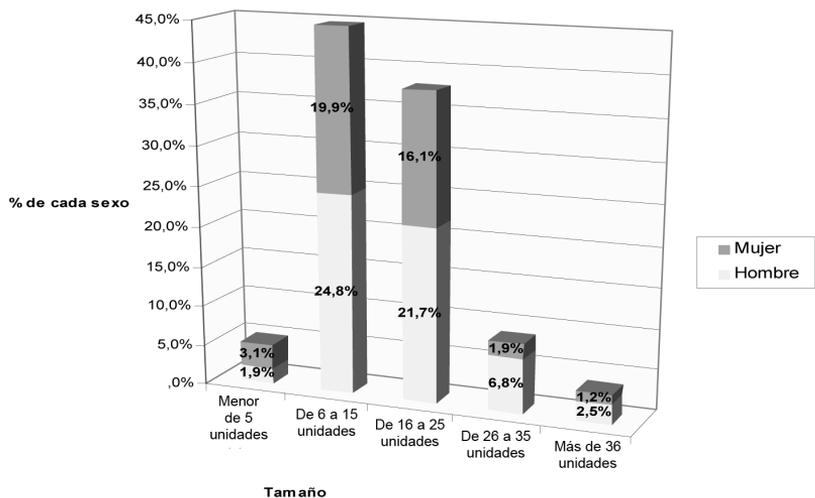


Gráfico 1. Sexo de la persona que ocupa la dirección y el tamaño de sus centros.

Correlacionando el sexo de la persona que ocupa la dirección y el tamaño de los centros que dirigen, se observa que, aunque como decíamos anteriormente el número total de mujeres directoras es inferior al de sus colegas varones, el porcentaje que representan las mujeres en centros muy pequeños es claramente superior al de varones. Se observa que en centros de menos de 5 unidades el porcentaje de directoras de un 3,15% respecto al total y el de directores de un 1,9%.

Las cifras anteriores se invierten en los centros grandes o muy grandes. Los centros muy grandes, con más de 36 unidades, son dirigidos sólo en un 1,2% de los casos por mujeres y en un 2,5% por varones; la cifra de directores es superior, por tanto, en más del doble de centros a la de directoras. En el caso de centros grandes, de 26 a 35 unidades, las diferencias son incluso más notables, siendo sólo 1,9% el porcentaje de directoras y el 6,8% el de directores; en este caso el porcentaje de varones está por encima del triple del de directoras.

Los porcentajes de directoras y directores son más cercanos en los centros pequeños de 6 a 15 unidades, donde sólo hay una diferencia de un 4,9% de directoras inferior al porcentaje de directores. En centros intermedios de 16 a 25 unidades, la diferencia es del 5,6% a favor de los hombres.

Los datos anteriores nos permiten concluir que las directoras superan en número a los directores en centros muy pequeños (7,4% más de mujeres²⁷) o pequeños (47,1% más de mujeres). En ambos tipos de centros, el porcentaje de mujeres es mayor

²⁷ Respecto al número total de centros y puestos de dirección estudiados.

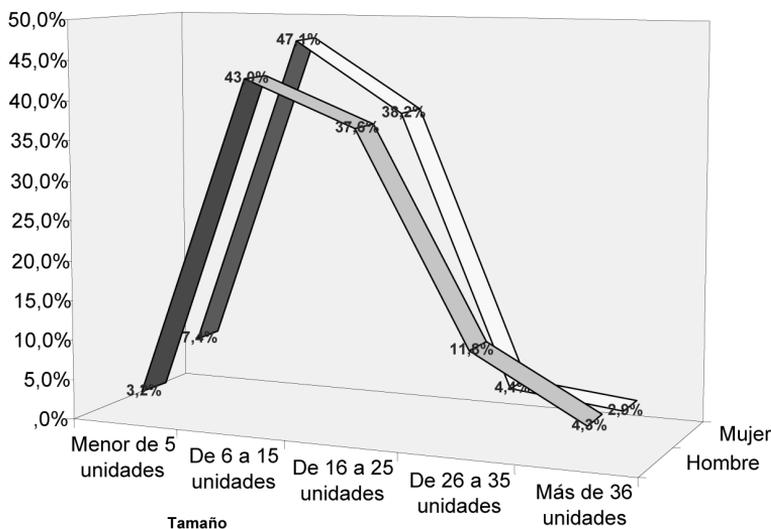


Gráfico 2. Tamaño de los centros y porcentaje dentro del sexo de la persona que ocupa la dirección.

que el de hombres. Los porcentajes están muy igualados en los centros entre 16 y 25 unidades, donde la diferencia se reduce al 0,6% a favor de las mujeres. Cuando las unidades superan las 25, el porcentaje de directores supera al de directoras.

4.4. DIRECTORAS Y ETAPA EDUCATIVA DE LOS CENTROS QUE DIRIGEN

La mayor parte de la muestra participante en el estudio dirige centros de Educación Infantil y Primaria (58,4%). En segundo lugar, según el porcentaje, dirigen Institutos de Educación Secundaria (34,8%). Los datos son lógicos si se tiene en cuenta la distribución de los centros dentro del sistema educativo español. Los datos se recogen en la Tabla 4.

Si se procede a un análisis más minucioso de los datos recogidos en la Tabla 4, se detecta que el porcentaje de mujeres directoras (2,9%) en los centros de Educación Infantil es muy superior respecto a los puestos en otros niveles educativos, al de hombres (1,1%) en este tipo de centros. Ocurre lo mismo en el caso de los centros de Educación Infantil y Primaria, donde el porcentaje de mujeres directoras dentro del sexo es del 64,7% y el de hombres es de un 53,8%. Como cabe esperar, a juzgar por los datos anteriores, los porcentajes se invierten en el caso de los Institutos de Educación Secundaria donde el porcentaje de hombres directores dentro del sexo es de un 40,9%, mientras el de mujeres es de tan sólo un 26,5%. Los datos no reflejan conclusiones interesantes en el caso de escuelas Oficiales de idiomas, Escuelas de Arte u otro tipo de centros debido a su poca representatividad. Se puede concluir, por tanto, que las mujeres aún siguen ocupando menos puestos de dirección que los varones y cuando lo hacen, es para dirigir, fundamentalmente, centros de Educación



			Tipo de Centro						Total
			Educación Infantil	Infantil y Primaria	IES	Escuela de Arte	EOI	Otros	
	Hombre	Recuento	1	50	38	1	0	3	93
		% dentro de Sexo	1,1%	53,8%	40,9%	1,1%	,0%	3,2%	100,0%
		% del total	0,6%	31,1%	23,6%	0,6%	0,0%	1,9%	57,8%
	Mujer	Recuento	2	44	18	0	2	2	68
		% dentro de Sexo	2,9%	64,7%	26,5%	0,0%	2,9%	2,9%	100,0%
		% del total	1,2%	27,3%	11,2%	0,0%	1,2%	1,2%	42,2%
Total	Recuento	3	94	56	1	2	5	161	
	% dentro de Sexo	1,9%	58,4%	34,8%	0,6%	1,2%	3,1%	100,0%	
	% del total	1,9%	58,4%	34,8%	0,6%	1,2%	3,1%	100,0%	

Tabla 4. Ejercicio de la dirección y etapa educativa de sus centros.

Infantil o de Educación Infantil y Primaria, mientras que su porcentaje es todavía escaso en los Institutos de Educación Secundaria.

4.5. NIVEL DE ESTUDIOS DE LAS DIRECTORAS

El reparto de titulaciones universitarias de los nuevos cargos es el mismo para los hombres y para las mujeres, según muestra la Tabla 5. La mayor parte de ellas y ellos tienen la diplomatura. En segundo lugar se colocan las cifras de la licenciatura, seguida de las personas que poseen los dos tipos de estudios y, por último, las personas que poseen el doctorado.

			Titulación académica					Total
			Diplom.	Licenciat	Diplomat. y Licenciat	Doctorado	Otros	
	Hombre	Recuento	52	26	10	5	0	93
		% dentro de Sexo	55,9%	28,0%	10,8%	5,4%	,0%	100,0%
		% dentro de Titulación	57,1%	65,0%	50,0%	62,5%	,0%	57,8%
		% del total	32,3%	16,1%	6,2%	3,1%	,0%	57,8%
	Mujer	Recuento	39	14	10	3	2	68
		% dentro de Sexo	57,4%	20,6%	14,7%	4,4%	2,9%	100,0%
		% dentro de Titulación	42,9%	35,0%	50,0%	37,5%	100,0%	42,2%
		% del total	24,2%	8,7%	6,2%	1,9%	1,2%	42,2%
Total	Recuento	91	40	20	8	2	161	
	% dentro de Sexo	56,5%	24,8%	12,4%	5,0%	1,2%	100,0%	
	% dentro de Titulación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	56,5%	24,8%	12,4%	5,0%	1,2%	100,0%	

Tabla 5. Titulación académica.

Llama la atención, sin embargo, que el porcentaje de directores y directoras que poseen tanto la licenciatura como la diplomatura es del 50% dentro de la titulación; al ser el número de hombres directores (93) superior al de mujeres (68), como hemos venido señalando, el porcentaje de mujeres diplomadas y licenciadas simultáneamente es mayor en la dirección escolar. Los datos más discordantes se producen en la posesión de la licenciatura que posee un 65 % de los directores y sólo un 35% de las directoras. El dato concuerda, sin embargo, con los porcentajes de mujeres que dirigen centros de Educación Secundaria.

5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

De los resultados expuestos en este trabajo sobre la presencia de la mujer en la dirección escolar, se puede concluir que ha existido un claro predominio masculino en el cargo. Sin embargo, con los datos de nuestra investigación se puede llegar a la conclusión de que las personas que comienzan el ejercicio de la dirección escolar durante el curso 2008/2009 en Andalucía están avanzando para conseguir la paridad por sexo, pues la diferencia se reduce a un 42,2% de mujeres frente al 57,8% de sus colegas varones. Se observa que ha aumentado la presencia de la mujer en puestos de dirección en España, según datos del Informe del Ministerio del año 2011, ya citado en nuestro artículo. En dicho informe se refleja que el porcentaje de mujeres directoras es mayor en Comunidades Autónomas españolas que en la andaluza, como es el caso de Cataluña y la Comunidad de Madrid, puesto que el total de mujeres que dirigen en nuestro país centros educativos es 56,7%.

Estas cuestiones también se ponen de manifiesto en nuestra investigación y coinciden con las observaciones ya recogidas en el Informe del Consejo Escolar de Andalucía del año 2010²⁸, referidos a los cursos 2006/2007 y 2007/2008, en que se anunciaba un mayor acercamiento de la mujer a la dirección escolar. Dichos datos han cambiado bastante respecto a los ofrecidos en estudios previos²⁹ que, refiriéndose al curso 2000/2001, señalaban que en Andalucía había un 29,13% de directoras frente al 70,78% de varones directores.

De todo ello se deduce que los resultados sobre la presencia de la mujer en la dirección escolar en la Comunidad Autónoma andaluza son alentadores en la evolución temporal, aunque hemos de señalar que los datos de nuestra investigación coinciden con los de Tejero y Fernández Díaz³⁰, que ponen de manifiesto que hay más hombres en la dirección, y que el porcentaje de directoras es inferior al porcen-

²⁸ Consejo Escolar de Andalucía, *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo en Andalucía 2005/2006, 2006/2007*. Extraído el 3 de septiembre de 2010, desde http://www.juntadeandalucia.es/educacion/vscripts/w_cea/pdfs/Inf/05-07%20Indice.pdf, 2010.

²⁹ J.M. CORONEL, *op. cit.*, 2005.

³⁰ C.M. TEJERO y M.J. FERNÁNDEZ DÍAZ, «Indefensión laboral y dirección escolar. Medición y prevalencia». *Revista Avances en Supervisión Educativa*, vol. 10 (2009) pp. 1-7.



taje equivalente de directores, existiendo dependencia entre la variable estado civil y la condición de director o directora. Concretamente nuestra investigación no nos permite correlacionar el estado civil con la presencia de la mujer en la dirección escolar, pero sí se constata que la presencia femenina en la dirección escolar en el caso de mujeres desde los 31 a los 40 años, etapa en que la mujer suele tener a sus hijos/hijas pequeñas, se reduce casi a la mitad respecto a los varones (9,95% de mujeres frente al 18% de hombres). Esta diferencia entre sexos disminuye en el caso de mujeres libres de cargas familiares, porque sus criaturas ya tienen más autonomía, como pudieran ser los casos de mujeres de 41 a 50 años (4,3% en favor de los hombres) o que superan los 51 años (sólo 3,7% en favor de los hombres). Los datos coinciden con el estudio de Carrasco³¹ sobre mujeres directoras onubenses, donde se señalaba el escaso porcentaje de mujeres con hijos o hijas en la dirección escolar; también coinciden con los de Sánchez Moreno³² sobre gestoras universitarias. Consideramos que una acción prioritaria consiste en mejorar las políticas de maternidad para que las mujeres accedan a la dirección, pues las profesoras consideran que los recursos y ayudas existentes en la actualidad no son suficientes para superar las trabas que supone la doble jornada.

Díez Gutiérrez³³ y otros señalan en un trabajo sobre mujer y liderazgo en los centros de otros contextos de nuestro país, como es la provincia de León, que no sólo es más frecuente encontrar hombres en las tareas de dirección en los niveles superiores del sistema educativo (Secundaria frente a Primaria o Infantil), sino que también nos los encontramos con más frecuencia en los centros más grandes y con mayor número de alumnado y profesorado. Nuestros resultados ponen de manifiesto que esta realidad está también presente en los centros educativos andaluces donde —mientras en los medianos la diferencia de porcentajes ronda los 4, 5 puntos a favor de los hombres— en centros de 26 a 35 unidades, o de más de 36 unidades, el porcentaje de mujeres se reduce casi a un tercio respecto al de varones. Posiblemente, como señalan Díez Gutiérrez y otros³⁴, la razón haya que atribuirla a la relación entre el tamaño de los centros y la imagen social de poder que se tiene sobre ellos. Coronel, Moreno y Padilla³⁵ explican la mayor presencia de la mujer en la dirección de centros de Educación Infantil y Educación Primaria por el descenso de prestigio del cargo de dirección en educación, argumentando que los hombres tienden a competir por las profesiones más prestigiosas y lucrativas.

³¹ M.J. CARRASCO, *Análisis e incidencia de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares de contextos desfavorecidos*. Huelva, Diputación de Huelva, 2002.

³² M. SÁNCHEZ MORENO, *op. cit.*, 2005.

³³ E. DÍEZ GUTIÉRREZ *et al.*, *op. cit.*

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ J.M. CORONEL, E. MORENO y T. PADILLA, «La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde la óptica de género». *Revista de Educación*, vol. 327 (2002), pp. 157-168.

Los datos anteriores coinciden con los ofrecidos por el colectivo IOE³⁶, quienes, en referencia a la presencia de la mujer en la gestión de empresas, señalan que se reduce a medida que éstas avanzan en tamaño y jerarquía, de manera que, mientras casi se logra el equilibrio del 50% en la dirección de empresas sin asalariados, su presencia no llega al 3% en los consejos de administración de las grandes sociedades del IBEX-35. Como explicación a esta situación también señalan que la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral no se halla acompañada de una equiparable incorporación del hombre a las tareas del hogar. En la actualidad las múltiples tareas y responsabilidades que han de asumir las directoras y directores escolares hacen recomendable que se distribuyan las tareas de gestión en los centros educativos, partiendo de los equipos directivos e irradiando responsabilidades hacia las jefaturas de departamentos y coordinadoras y coordinadores de proyectos. Se han realizado investigaciones que señalan que el liderazgo femenino es de un estilo colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo³⁷. Esta línea de acción puede ser un estímulo importante para animar a las mujeres a ocupar la dirección de los centros educativos. Comparando nuestra situación con las iniciativas antes descritas y recogidas en el informe Eurydice³⁸, sería necesaria una formación específica para las mujeres interesadas en dirigir los centros educativos, con objeto de proporcionarles la seguridad suficiente, o el poder de formación, como señala Antúnez³⁹, para que también asuma la dirección en centros de Educación Secundaria, así como centros con un elevado número de unidades.

Teniendo en cuenta que en Andalucía, según datos de nuestro estudio, son especialmente las mujeres de edades comprendidas entre los 31 y los 40 años las que menos participan en los puestos de dirección, coincidiendo con el periodo en que suelen estar al cuidado de sus hijos e hijas, parece especialmente necesario en este caso que la Administración proporcione las ayudas necesarias para el apoyo de las familias. En estas cuestiones es importante que los hombres asuman la necesidad y la responsabilidad de compartir las tareas del hogar. Aquí también tiene la Administración un importante papel para dinamizar campañas publicitarias de corresponsabilidad en el hogar. Por tanto, se puede concluir que en este artículo, donde presentamos los resultados y una reflexión sobre el papel de las mujeres en las organizaciones educativas y en los puestos de poder, de los datos obtenidos se pone de manifiesto la inferior representación femenina porque tienen que enfrentarse con más obstáculos que los hombres para mantener y mejorar su prestigio y su autoridad.

³⁶ Colectivo IOE, *Hacia la igualdad de género en España: una década de avances y retrocesos (1994-2005)*. Disponible en <http://www.colectivoioe.org/uploads/09fb73590b3e698e37ab2816e3572e9396502a1d.pdf>, 2004, pp. 13.

³⁷ E. Díez GUTIÉRREZ *et al.*, *op. cit.*

³⁸ *Op. cit.*

³⁹ S. ANTÚNEZ, *Claves para la organización de centros docentes*. Barcelona, ICE-Horsori, 2002.





Como señala Paula Nicolson⁴⁰, el «contexto tóxico» de la organización patriarcal permite la normativa de igualdad de oportunidades, pero se opone a los cambios que podrían capacitar a las mujeres para alcanzar las mismas oportunidades que son accesibles para los hombres. En este sentido, aunque las mujeres han conquistado fama de buenas gestoras y directoras, las escuelas continúan mostrándose reacias al control y al progreso femenino, construyendo un «techo de cristal» en su desarrollo profesional. Un primer paso para paliar esta situación, a todas luces discriminatoria, sería poner de manifiesto cuáles son y cómo se transmiten los estereotipos y la jerarquización de las relaciones de poder, ya que van a determinar la estructura organizativa de los centros, y ese es uno de los objetivos de este estudio. Como señala Gore⁴¹, «todos los regímenes son peligrosos, pero quizás lo sean menos si nos hacemos conscientes y nos sensibilizamos frente a los peligros concretos que encierra nuestro propio trabajo». En este proceso de análisis y transformación consideramos que es fundamental modificar la cultura organizativa de los centros en los que el profesorado tiene un papel fundamental. La principal reestructuración en las escuelas se refiere a la modificación de tiempos, espacios, reglas, relaciones, de funciones y de la responsabilidad que las personas tienen en ellas.

Para finalizar y en coherencia con nuestra línea de trabajo en la docencia y la investigación, consideramos, como hemos señalado en otro lugar⁴², que la perspectiva de género en la investigación organizativa es una oportunidad excelente de contribuir a la igualdad de oportunidades y de re-escribir y re-construir el status de la teoría organizativa *in actu*.

⁴⁰ P. NICOLSON, Poder, género y organizaciones. *¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid, Narcea, 1997, p. 106.

⁴¹ J. GORE, *Controversias entre las Pedagogías*. Madrid, Morata, 1996, p. 89.

⁴² J.M. CORONEL, E. MORENO y T. PADILLA, *op. cit.*, 2002.