


**“GÉNERO Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR ARGENTINA”**


“Gender and Leadership in Argentinean Higher Education”

María Belén Arias ValleUniversidad Católica de Cuyo,
Argentina.

phd.marias@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8114-2945>**Frederic Marimon**Universitat Internacional de
Catalunya, España.

frederic.marimon@upc.edu

 <https://orcid.org/0000-0002-5572-7341>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18865330>**RESUMEN**

El estudio analiza la desigualdad de género en los cargos directivos de las instituciones de educación superior (IES) argentinas, enfocándose en la representación de mujeres en puestos de rector/a y decano/a. A pesar de los avances en la igualdad de género, las mujeres siguen estando escasamente representadas en el liderazgo universitario. Utilizando una metodología cuantitativa, se recopilaron datos de las páginas web oficiales de todas las IES argentinas. Se analizaron las frecuencias y proporciones de rectores/as y decanos/as por género (sin considerar otros géneros) en IES públicas y privadas, así como su distribución geográfica. Los resultados revelan que el 17% de los cargos de rector son ocupados por mujeres, mientras que el 39% de los cargos de decano son ocupados por mujeres. La disparidad de género es evidente tanto en instituciones públicas como privadas y varía significativamente según la provincia. La discusión destaca barreras estructurales y culturales que enfatiza la necesidad de políticas y programas que promuevan la igualdad de género y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Palabras claves: Desigualdad de género, mujeres directivas, educación superior, Argentina.

ABSTRACT

The study analyses gender inequality in leadership positions in Argentinean higher education institutions (HEIs), focusing on the representation of women in rector and dean positions. Despite advances in gender equality, women continue to be under-represented in university leadership. Using a quantitative methodology, data were collected from the official websites of all Argentinean HEIs. The frequencies and proportions of rectors and deans by gender (without considering other genders) in public and private HEIs were analysed, as well as their geographical distribution. The results reveal that 17% of rector positions are held by women, while 39% of dean positions are held by women. The gender disparity is evident in both public and private institutions and varies significantly by province. The discussion highlights structural and cultural barriers that emphasise the need for policies and programmes that promote gender equality and work-life balance.

Keywords: Gender inequality, women managers, higher education, Argentine.

INTRODUCCIÓN

La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer son las claves de un futuro inclusivo, justo y sostenible para la humanidad (Day, 2000). El problema de la igualdad de género es una cuestión global que afecta a diversas áreas de la vida social, económica y política (Inglehart & Norris, 2003). A pesar de los avances significativos en la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género, persisten barreras estructurales y culturales que impiden que las mujeres alcancen su pleno potencial (Teigen, 2012). Goryunova y Madsen (2024), dan cuenta que las mujeres constituyen casi la mitad de la población mundial, pero este dato no ve reflejado en puesto claves de liderazgo gubernamental. En este contexto es esencial desarrollar el liderazgo en las mujeres, así lo sostiene Day (2000).

En cuanto al liderazgo empresarial, los datos presentan la misma tendencia sobre la participación de las mujeres en juntas corporativas y roles ejecutivos (Madsen, 2024). Aunque las mujeres están empezando a ocupar más posiciones de liderazgo, todavía enfrentan numerosos desafíos para alcanzar la paridad de género en los niveles superiores de gestión (Martín Pedraza, 2021). Esta situación es particularmente evidente en el ámbito de la educación superior, donde, a pesar de la creciente feminización de la fuerza laboral, las mujeres continúan estando escasamente representadas en los puestos de liderazgo (Meza-Mejía et al., 2023).

Investigaciones en Europa y América del Norte revelan que, a pesar de las políticas de igualdad de género generadas por las IES, las mujeres siguen estando mínimamente representadas en los cargos directivos más altos (Bowen, 2024). Según el informe de la Asociación Europea de Universidades (EUA) del año 2022, se

observa un progreso moderado en la representación de mujeres en cargos de liderazgo del 20% de todas las rectorías en las universidades miembros de la EUA (EUA, 2022). Este informe subraya la necesidad de continuar implementando políticas y programas que promuevan la igualdad de género en el liderazgo universitario para cerrar la brecha existente.

La desigualdad de género en la educación superior es una preocupación significativa en América Latina. En un estudio titulado Igualdad de Género: Cómo se están desempeñando las universidades globales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) y Times Higher Education, solo el 18% de las universidades en la región tienen rectoras mujeres, a pesar de que las mujeres constituyen el 55% de la matrícula universitaria y el 46% del profesorado (IESALC et al., 2023).

Una lectura de las cifras indica que, aunque la matrícula universitaria muestra una mayor presencia de mujeres, el liderazgo en las universidades sigue estando predominantemente en manos de hombres. Además, aunque las mujeres ocupan el 46% de los cargos docentes, los escalafones de más alta jerarquía están mayoritariamente ocupados por hombres (IESALC et al., 2023). La ausencia de estadísticas sobre la participación paritaria de las mujeres en cargos directivos universitarios, como la vicerrectoría, secretaría y decanato, pone en evidencia el 'techo de cristal' que impide que las mujeres accedan a cargos de alta responsabilidad (Fauzi et al., 2024).

La desigualdad de género en las IES es una cuestión crítica que refleja y perpetúa las disparidades estructurales y culturales presentes en la sociedad (O'Connor, 2020). Esta escasa representación de las mujeres en roles de rector, decano y otras

posiciones de alta dirección se debe a una combinación de factores, incluyendo la discriminación de género, la falta de oportunidades de mentoría y patrocinio, y los desafíos inherentes a equilibrar las responsabilidades profesionales y personales (Shakeshaft et al., 2014).

En las universidades argentinas, la disparidad de género en los cargos de empoderamiento es evidente (Mollo et al., 2015). Mientras que la composición del plantel docente es relativamente equitativa, esta paridad desaparece en los niveles superiores de gestión. Diversos factores contribuyen a esta desigualdad persistente (Quiroga-López et al., 2020). Las barreras culturales y organizacionales, los estereotipos de género y la falta de políticas efectivas de igualdad de oportunidades son algunos de los obstáculos identificados por Inglehart y Norris (2003).

Este estudio tiene como objetivo realizar un análisis cuantitativo de la representación de mujeres en cargos directivos en las IES argentinas, tanto de gestión pública como privada. El estudio muestra la magnitud de la brecha de género en el ámbito universitario. La pregunta de investigación que surge ¿Cuál es la magnitud de la brecha de género en la representación de mujeres en cargos directivos en las IES argentinas, tanto públicas como privadas?

La educación superior juega un papel crucial en la formación de líderes y en la promoción de valores de equidad y justicia social. Sin embargo, la persistente representación minoritaria de mujeres en puestos de liderazgo académico perpetúa las disparidades estructurales y culturales que limitan el pleno potencial de las mujeres. Este estudio es importante porque aborda una cuestión crítica que afecta no solo la equidad dentro de las instituciones educativas, sino también el desarrollo económico y social más amplio.

Al investigar la magnitud de la brecha de género en las IES argentinas, este estudio proporciona una base empírica para el diseño de políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género en el ámbito universitario. El análisis enriquece la literatura existente sobre igualdad de género en la educación superior al proporcionar datos actualizados sobre la situación en Argentina. Además, ofrece comparaciones con tendencias globales y regionales, contribuyendo a un entendimiento más amplio del problema.

DESARROLLO

Revisión de la Literatura

La Organización de Naciones Unidas (ONU), es el organismo que ha jugado un papel crucial y continuo en la lucha por la igualdad de género a nivel mundial, a través de varias de sus agencias y programas especializados. La lucha por la igualdad de género dentro del marco de la ONU comenzó con la fundación misma de la organización en 1945. La Carta de la ONU menciona la igualdad de derechos entre hombres y mujeres como uno de los principios fundamentales. En 1948, la Declaración Universal de los Derechos Humanos reafirmó el principio de igualdad y prohibió la discriminación basada en el género. En el año 2000, los Estados Miembros de la ONU adoptaron la Declaración del Milenio, que condujo a la creación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). De los ocho objetivos establecidos, el ODM 3 se centró específicamente en promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

En este contexto, la ONU organiza una serie de Conferencia Mundial sobre la Mujer hasta que en el año 2010, establece ONU Mujeres. ONU Mujeres tiene como objetivo principal, acelerar el progreso en la mejora de las condiciones de vida de las mujeres y las niñas en todo el mundo. En 2015, los ODM fueron reemplazados por los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que amplían y profundizan el enfoque en la igualdad de género. El ODS 5 se centra específicamente en lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. La ONU a través del ODS 5, lidera los esfuerzos globales, promoviendo políticas y acciones para eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas, erradicar la violencia de género, incluidas la trata y la explotación sexual, y garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los niveles de decisión.

La desigualdad de género en la IES revela una problemática compleja y persistente que afecta tanto a la equidad como a la efectividad de estas organizaciones (Kohtamäki et al., 2024). La escasa representación de mujeres en cargos directivos es una realidad ampliamente documentada que tiene implicaciones significativas en la gobernanza universitaria y en la calidad educativa (Bowen, 2024). Varios estudios han identificado los factores que perpetúan estas desigualdades (Shakeshaft et al., 2014). Factores como la pobreza, la falta de acceso a la educación, y las normas culturales restrictivas limitan las oportunidades de las mujeres para ascender a roles de liderazgo (Kohtamäki et al., 2024). Las mujeres en la educación superior enfrentan discriminación sistémica y acoso, lo que dificulta su ascenso a posiciones de liderazgo (O'Connor, 2020). La cultura institucional a menudo refleja sesgos de género que marginalizan a las mujeres y les niegan oportunidades equitativas para el desarrollo profesional (Maheshwari et al., 2023).

Además, las responsabilidades de cuidado y las expectativas sociales sobre el rol de las mujeres en la familia a menudo limitan su capacidad para dedicarse plenamente a sus carreras académicas, perpetuando la idea de que las mujeres son menos capaces de asumir roles de alta dirección de-

bido a sus compromisos familiares (Legazpe, 2015). Otro factor crítico es la falta de acceso a mentores y patrocinadores que puedan guiar y apoyar a las mujeres en su desarrollo profesional (Bowen, 2024). Las mujeres tienen menos oportunidades de networking y de ser incluidas en círculos de poder donde se toman las decisiones importantes (Chikwe et al., 2024). Las prácticas institucionales de contratación y promoción a menudo favorecen a los hombres, ya sea de manera consciente o inconsciente (van den Brink & Benschop, 2014). Los procesos de evaluación de desempeño pueden estar sesgados en contra de las mujeres, lo que limita sus oportunidades de ascender a posiciones de liderazgo (van den Brink & Benschop, 2011).

En esta coyuntura, numerosas instituciones han implementado programas de mentoría y desarrollo de liderazgo específicos para mujeres (Ely et al., 2011). Estos programas proporcionan a las mujeres las habilidades necesarias, oportunidades de networking y apoyo para avanzar en sus carreras (Blake-Beard, 2001). Por ejemplo, el Programa de Liderazgo para Mujeres en Educación Superior de la Universidad de Harvard ofrece talleres, asesoramiento y oportunidades de networking (Ely et al., 2011). Las cuotas de género han demostrado ser efectivas en algunos contextos para aumentar la representación femenina en roles de liderazgo (Klettner et al., 2016). En Noruega, una ley requiere que al menos el 40% de los miembros de las juntas directivas de las empresas sean mujeres (Wang & Kelan, 2013). Aunque esta política se ha centrado principalmente en el sector corporativo, su éxito ha influido en otros sectores, incluyendo la educación superior (Teigen, 2012).

La desigualdad de género en la educación superior no es un fenómeno aislado, sino una manifestación de las barreras estructurales y culturales presentes en diversas regiones del

mundo. Estudios previos han identificado múltiples factores que contribuyen a esta disparidad (O'Meara et al., 2017). Por ejemplo, la conciliación de la vida laboral y familiar sigue siendo un desafío significativo para las mujeres, especialmente en contextos donde las políticas de apoyo son insuficientes. La desigualdad salarial también desempeña un papel crucial, ya que las mujeres en el ámbito académico a menudo ganan menos que sus homólogos masculinos, lo que desincentiva su permanencia y avance en la carrera académica (O'Meara et al., 2019).

Además, el concepto de techo de cristal se ha explorado ampliamente en la literatura como una barrera invisible pero potente que impide a las mujeres alcanzar posiciones de alta responsabilidad. Este techo de cristal se manifiesta en la falta de mujeres en roles directivos, como la vicerrectoría y el decanato, y se agrava por la ausencia de estadísticas detalladas que visibilicen esta desigualdad (Cotter et al., 2001). La comparación internacional también revela tendencias preocupantes: en Europa, solo el 18% de las universidades tienen rectoras mujeres, y en 15 de los 46 países que conforman la AEU, no hay ninguna rectora mujer (EUA, 2022). Sin embargo, países como Suecia, Noruega y Finlandia presentan un modelo más equitativo, con aproximadamente un tercio de rectoras mujeres.

A pesar de los esfuerzos todavía no se visibiliza los resultados de estas políticas a nivel global (Klettner et al., 2016). En Estados Unidos, aunque las mujeres constituyen aproximadamente la mitad de la fuerza laboral en educación superior, solo el 26% de las instituciones de educación superior están dirigidas por mujeres (Bowen, 2024). Las iniciativas como la Ley de Equidad de Género en la Educación de 1972 (Título IX) han ayudado a abrir puertas, pero persisten desafíos significativos en términos de igualdad de género en la alta dirección.

En los países escandinavos como Suecia y Noruega han implementado políticas proactivas de igualdad de género, incluyendo cuotas de género para juntas directivas y cargos de liderazgo (Husu, 2019). Estas políticas han tenido éxito, ya que aumentó la representación femenina en puestos directivos en las IES (Ely et al., 2011). Sin embargo, el resto de los países europeos aún luchan por lograr una mayor representación de mujeres en roles de liderazgo educativo (Ciommo et al., 2023).

En Australia, a pesar de las legislaciones de igualdad de oportunidades y los programas específicos para mujeres, las mismas representan solo el 28% de los decanos y el 22% de los vicescancilleres (Fitzgerald, 2018). Las IES australianas han implementado programas de liderazgo y mentoría para mujeres, pero la paridad de género en los niveles superiores sigue siendo un objetivo distante (Thomas et al., 2019). En África, la representación de mujeres en las IES es aún más baja (Idahosa, 2021). En Asia, la situación varía ampliamente entre países. Japón y Corea del Sur, por ejemplo, tienen bajas tasas de representación femenina en liderazgo educativo, influenciadas por fuertes normas culturales patriarcales (Islam et al., 2023). Por otro lado, países como Filipinas se han visto mayores niveles de participación femenina en roles de liderazgo debido a políticas de apoyo y una cultura más inclusiva (Rodríguez, 2022).

En América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha jugado un papel crucial en la promoción de la igualdad de género (Bidegain, 2017). Sin embargo, las estadísticas muestran una baja representación femenina en las IES en cuanto a la gestión académica (Kri et al., 2021). Las mujeres enfrentan barreras culturales y estructurales similares a las de otras regiones, exacerbadas por altos niveles de violencia de género y discriminación (Bott et al., 2005). En Argentina, las

estadísticas muestran que aunque las mujeres representan casi la mitad del plantel docente, su presencia disminuye drásticamente en los niveles superiores de gestión (Mollo et al., 2015). La revisión de la literatura muestra que, a pesar de los avances en la promoción de la igualdad de género, las mujeres siguen enfrentando barreras significativas para acceder a posiciones de liderazgo en las IES.

Estas disparidades destacan la necesidad de políticas públicas que no solo promuevan la inclusión de mujeres en roles de liderazgo, sino que también aborden y transformen las estructuras institucionales que perpetúan estas desigualdades (Connell, 2006). Las recomendaciones incluyen la implementación de cuotas de género, la transparencia en los procesos de selección, programas de mentoría y formación específicos para mujeres, y un compromiso institucional firme con la equidad de género (Morley, 2014).

Esta descripción, subraya la urgencia de adoptar enfoques integrales y contextualmente adaptados para cerrar la brecha de género en la educación superior y asegurar que las mujeres tengan igualdad de oportunidades para acceder y avanzar en roles de liderazgo.

METODOLOGÍA

Este estudio se enmarca dentro de una metodología cuantitativa con el objetivo de analizar la representación de mujeres en cargos directivos en todas las IES argentinas (132), tanto de gestión pública como privada. La investigación se centra en determinar la magnitud de la brecha de género en los puestos de rector y decano.

2.1 Recopilación de Datos

La información fue obtenida de las páginas web oficiales de las universidades argentinas. Se recopila información detallada sobre los cargos directivos, registrando específica-

mente si estos cargos eran ocupados por hombres o mujeres, en el mes de Mayo 2024. La base de datos incluye las siguientes variables:

1. Universidad: Nombre de la institución.
2. Provincia: Ubicación geográfica de la universidad.
3. Titularidad: Indica si la universidad es pública o privada.
4. Rector Mujer: Número de rector mujer.
5. Rector Hombre: Número de rector hombre.
6. Decano Hombre: Número de decanos hombres en la IES.
7. Decano Mujer: Número de decanos mujeres en la IES.

2.2 Análisis de Datos

El análisis de datos se realiza utilizando técnicas de estadística descriptiva e inferencial para identificar patrones y tendencias en la representación de género en los cargos directivos. El estudio se divide en tres etapas:

1° Distribución de Género en Cargos de Rector y Decano: se calcularon las frecuencias y proporciones de mujeres rectoras en comparación con hombres rectores. Se analizaron las proporciones de decanos hombres y mujeres en cada universidad.

2° Distribución de Género en Cargos de Rector y Decano por Titularidad: se compara la representación de género entre universidades públicas y privadas.

3° Distribución Geográfica de Género en Cargos de Rector y Decano: se compara la representación de género entre universidades públicas y privadas según su distribución geográfica en el país. Se calculan valores absolutos por IES y por provincia, y los resultados se clasificaron en una escala de valoración Nula=0; Bajo (1%

- 15%); Intermedio (16% - 24%); Medio (25% - 49%); Alto (50% - 74%); Superior (75% - 100%).

2.3 Herramientas Utilizadas

Para el análisis estadístico se utilizaron las siguientes herramientas:

- SPSS (Statistical Package for the Social Sciences): para la sistematización inicial de los datos y cálculos descriptivos.
- Pruebas de Chi-cuadrado: para evaluar la significancia de las diferencias observadas en la representación de género entre los distintos tipos de universidades y provincias.

2.4 Procedimiento

La recopilación y verificación de los datos es extraída de las páginas web de las universidades y registrada en una hoja de cálculo.

Los datos fueron codificados en una hoja de cálculo de Excel para análisis detallado, para luego ser analizado por el software SPSS.

Para realizar el análisis descriptivo, se calcularon frecuencias y proporciones para cada variable (IES, provincia, titularidad, sexo del rector y decanos).

Para realizar el análisis inferencial, se realizaron pruebas estadísticas para identificar diferencias significativas en la representación de género entre universidades públicas y privadas y entre diferentes provincias.

RESULTADOS

3.1 Distribución de Género en los Cargos Directivos

El análisis de los datos revela una notable desigualdad en la representación de género en los cargos directivos de las IES argentinas. De las IES estudiadas, solo el 17% de los rectores son mujeres, mientras que el 83% son hombres. Esta diferencia es estadísticamente significativa y refleja una clara disparidad en la ocupación

del cargo más alto de las IES. En términos absolutos, esto significa que por cada 100 rectores, aproximadamente 17 son mujeres y 83 son hombres. En promedio, las universidades tienen 5 rectores hombres por cada rectora mujer.

En cuanto a los decanos, la proporción de hombres y mujeres muestra una mayor presencia femenina en comparación con los rectores, pero aún persiste una desigualdad notable. El 39% de los decanos son mujeres, mientras que el 61% son hombres. Estos datos indican que, aunque las mujeres tienen una representación relativamente mayor en los cargos de decano en comparación con los rectores, las mujeres siguen estando escasamente representadas en general. El Gráfico 1 muestra los resultados.

Gráfico 1. Liderazgo IES argentino - Género



Fuente: Elaboración Propia

3.2 Análisis por Titularidad de la Universidad

La comparación entre IES públicas y privadas revela que, en las IES públicas, el 17% de los rectores son mujeres y el 83% son hombres. Para los decanos, las mujeres representan el 41% de los puestos frente al 59% ocupado por hombres. En las universidades privadas, el 18% de los rectores son mujeres y el 82% son hombres. En los cargos de decano, las mujeres ocupan el 38% de los puestos, mientras que los hombres ocupan el 62%. Estas cifras indican que la disparidad de género es similar en ambos tipos

de universidades, aunque las públicas presentan una ligera ventaja en la representación femenina entre los decanos. El Gráfico 2, expone los hallazgos.

Al comparar la representación de género entre los distintos niveles de cargos directivos, se observa una tendencia clara, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Mientras que las mujeres tienen una presencia notable en los cargos de decano, su representación es significativamente menor en los cargos de rector.

Gráfico 2. Liderazgo IES argentinas – género y titularidad



Fuente: Elaboración propia

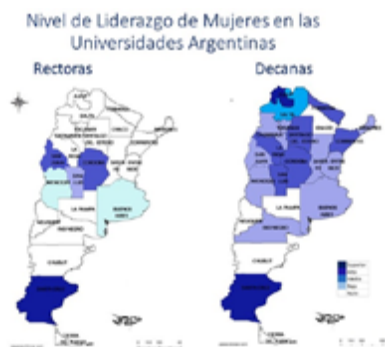
3.3. Análisis Geográfico

El análisis geográfico muestra que la representación de mujeres en cargos directivos varía según la provincia. En la provincia de Buenos Aires, el 12% de los rectores son mujeres y el 88% son hombres. Las mujeres representan el 23% de los decanos. En el resto de las provincias, el 10% de los rectores son mujeres y el 90% son hombres. Las mujeres ocupan el 18% de los cargos de decano. La presencia femenina en cargos de rector es nula en varias provincias, como Catamarca, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Rioja, Chaco, Río Negro, Salta, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego, Tucumán, La Pampa y Neuquén. Provincias como Buenos Aires y Mendoza presentan una baja presencia femenina proporcional-

mente con el total de IES por provincia. San Luis muestra un compromiso medio, mientras que San Juan, Chubut, Córdoba y Misiones se destacan con un compromiso alto. La única provincia que posee un compromiso superior es Santa Cruz.

La representación femenina en cargos de decano es mejor que en los de rector, aunque persisten disparidades. Provincias como La Pampa, Neuquén y Chaco se clasifican un compromiso nulo en la representación de decanas. Salta muestra un compromiso intermedio. Provincias como Buenos Aires, Catamarca, Entre Ríos, Mendoza, Misiones, Río Negro, San Juan, Santa Fe y Tucumán tienen un compromiso medio. En la clasificación alta se encuentran Chubut, Córdoba, Corrientes, Formosa, La Rioja, San Luis, Santiago del Estero y Tierra del Fuego. La categoría superior incluye además de Santa Cruz, la provincia de Jujuy. La Figura 1, ilustra los resultados.

Figura 1. Distribución Geográfica liderazgo - IES argentinas



Fuente: Elaboración Propia

3.4 Análisis Inferencial

Se realizaron pruebas de Chi-cuadrado para evaluar la significancia de las diferencias observadas en la representación de género entre los distintos tipos de IES y provincias. Los resultados indican que las diferencias

son estadísticamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma que la desigualdad de género en los cargos directivos de las IES argentinas no es producto del azar.

Los resultados del análisis cuantitativo revelan una clara desigualdad de género en los cargos directivos de las IES argentinas. A pesar de la paridad en la composición del plantel docente, las mujeres están mínimamente representadas en los niveles más altos de gestión. Esta disparidad es más pronunciada en las universidades públicas y en las provincias fuera de Buenos Aires.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio revelan una persistente desigualdad de género en los cargos directivos de las IES argentinas, con una representación significativamente mínima de mujeres tanto en los puestos de rector como de decano. Esta situación refleja tendencias observadas en otras regiones del mundo, estos resultados, van consonancia con diversos estudios dónde se ha documentado la representación minoritaria de mujeres en cargos de alta dirección en las IES de todo el mundo (Shakeshaft et al., 2014).

Los datos presentados por UNESCO IESALC (2023) revelan una notable brecha de género en las posiciones de liderazgo en las IES latinoamericanas. Esta situación es especialmente preocupante dado que las mujeres representan una mayoría tanto en la matrícula (55%) como en el profesorado (46%). A pesar de esto, los cargos de más alta jerarquía, como rectorías, vicerrectorías, secretarías y decanatos, están predominantemente ocupados por hombres. Con respecto a los cargos de rectores, solo el 17% de las IES argentinas tienen a una mujer como rectora, cifra que, aunque baja, es bastante similar a la media europea del 18%.

En 2022, el número de IES europeas dirigidas por mujeres ha aumen-

tado significativamente, pero todavía representan menos de una quinta parte de todas las universidades miembros de la EUA. En el informe de la EUA (2022), expone que el número de universidades dirigidas por mujeres ha aumentado significativamente, pero todavía representan menos del 20% de todas las universidades miembros de la EUA. La situación varía según los países, ya que la proporción de rectoras está por encima del promedio de la EUA en el 35% de los países y por debajo en el 30% de los países. Además, el 33% de los países no tienen rectoras entre los miembros de la EUA. Sin embargo, se pueden observar avances positivos, ya que el número de países sin rectoras ha ido disminuyendo constantemente cada año (EUA, 2021).

Suecia, Noruega y Finlandia son excepciones, con aproximadamente un tercio de rectoras mujeres. Esta comparación internacional resalta que la desigualdad de género en los roles de liderazgo académico es un problema global. Para abordar esta desigualdad, es crucial implementar políticas que fomenten la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y desafíen las estructuras y culturas institucionales que perpetúan estas disparidades. Las políticas deben incluir cuotas de género, transparencia en los procesos de selección, programas de mentoría y formación, y un compromiso institucional con la equidad de género (EUA, 2021).

La representación incipiente de mujeres en los cargos de rector y decano que muestra el estudio, está alineada con las observaciones de Inglehart y Norris (2003), quienes sostienen que las barreras estructurales y culturales impiden que las mujeres alcancen su pleno potencial en diversas áreas de la vida social, económica y política. A pesar de los esfuerzos por promover la igualdad de género, persisten desafíos significativos que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo (Teigen, 2012).

Esta situación es particularmente evidente en el ámbito de la educación superior argentina, donde, a pesar de la creciente feminización de la fuerza laboral, las mujeres continúan estando escasamente representadas en los puestos de liderazgo (Meza-Mejía et al., 2023).

La falta de representación femenina en cargos directivos universitarios argentinos también se puede atribuir a factores como la discriminación de género y la falta de oportunidades de mentoría y patrocinio, tal como señalan Shakeshaft et al. (2014). Además, las responsabilidades de cuidado y las expectativas sociales sobre el rol de las mujeres en la familia a menudo limitan su capacidad para dedicarse plenamente a sus carreras académicas, perpetuando la idea de que las mujeres son menos capaces de asumir roles de alta dirección debido a sus compromisos familiares (Legazpe, 2015). Otro factor pueden ser la discriminación sistémica y acoso, lo que dificulta su ascenso a posiciones de liderazgo (O'Connor, 2020). La cultura institucional a menudo refleja sesgos de género que marginalizan a las mujeres y les niegan oportunidades equitativas para el desarrollo profesional (Maheshwari et al., 2023). Así mismo, la falta de acceso a mentores y patrocinadores que puedan guiar y apoyar a las mujeres en su desarrollo profesional es un factor crítico que perpetúa estas desigualdades (Bowen, 2024).

En este contexto, la implicancia que podría salvar estas barreras estructurales es la implementación de programas de mentoría y desarrollo de liderazgo específicos para mujeres. Esta herramienta ha demostrado ser efectiva en algunos contextos para aumentar la representación femenina en roles de liderazgo (Ely et al., 2011). Por ejemplo, el Programa de Liderazgo para Mujeres en Educación Superior de la Universidad de Harvard ofrece talleres, asesoramiento y oportunidades de networking,

lo que proporciona a las mujeres las habilidades necesarias y el apoyo para avanzar en sus carreras (Blake-Beard, 2001). Otra alternativa, puede ser el establecimiento de las cuotas de género, alternativa que también ha demostrado ser efectivas en algunos contextos para aumentar la representación femenina en roles de liderazgo (Klettner et al., 2016). En Noruega, una ley requiere que al menos el 40% de los miembros de las juntas directivas de las empresas sean mujeres, lo que ha tenido éxito en aumentar la representación femenina en puestos directivos (Wang & Kelan, 2013).

Para lograr un cambio sostenible es esencial implementar reformas legales, institucionales y culturales que promuevan la igualdad de género. Esto incluye la revisión de las prácticas de contratación y promoción para eliminar sesgos de género, la implementación de políticas gubernamentales e institucionales, que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la promoción de una cultura inclusiva que valore la diversidad (Ramos et al., 2022). El ODS 5 de la Agenda 2030 proporciona un marco global para promover la igualdad de género y puede ser un catalizador poderoso para la igualdad de género en la educación superior (Londoño-López, 2018).

CONCLUSIÓN

Este estudio proporciona una valiosa visión sobre la representación de género en los cargos directivos de las universidades argentinas, identificando áreas clave donde se pueden implementar mejoras para fomentar una mayor igualdad de género. A pesar de que las mujeres están escasamente representadas en los puestos de recitado y en menor medida en los cargos de decanatos, los datos también revelan un progreso significativo en la inclusión de mujeres en roles de liderazgo académico en comparación con décadas anteriores.

El análisis ha evidenciado una significativa desigualdad de género en

los cargos directivos de las universidades argentinas, destacando una baja representación de mujeres en los puestos de rector y decano tanto en IES públicas como privadas. Los datos revelan que solo el 17% de los rectores son mujeres, mientras que el 83% son hombres, y aunque la proporción de decanas es relativamente mayor, las mujeres aún representan menos del 50% en comparación con sus contrapartes masculinas.

Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de implementar políticas y prácticas efectivas que promuevan la igualdad de género en todos los niveles de gestión académica. La representación mínima de las mujeres en roles de liderazgo académico perpetúa las disparidades estructurales y culturales que limitan su pleno potencial. Como indican Inglehart y Norris (2003) y Teigen (2012), las barreras estructurales y culturales siguen siendo un obstáculo importante para las mujeres, a pesar de los avances en la promoción de la igualdad de género.

Para cerrar la brecha de género en los niveles más altos de gestión académica, es fundamental que las IES implementen programas de desarrollo de liderazgo y políticas de igualdad de oportunidades que aborden las barreras existentes, como la falta de acceso a mentoría y patrocinio, la discriminación de género y las responsabilidades desiguales de cuidado. La creciente conciencia sobre la importancia de la igualdad de género y los esfuerzos continuos para promover la equidad en el ámbito académico presentan una oportunidad significativa para el cambio positivo. La adopción de políticas y programas específicos de mentoría y desarrollo de liderazgo para mujeres, junto con prácticas inclusivas en la promoción, puede acelerar este progreso y contribuir a una mayor representación femenina en todos los niveles de gestión académica.

La implementación de reformas institucionales y culturales, como la revisión de las prácticas de contra-

tación y promoción y la creación de políticas que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal, es esencial para lograr un cambio sostenible (Ramos et al., 2022). El ODS 5 brinda un marco global que promueve la igualdad de género, actuando como un potente impulsor para mejorar la representación de las mujeres en la educación superior (Londoño-López, 2018).

Este estudio presenta varias limitaciones, como la dependencia exclusiva de datos de las páginas web oficiales de las IES argentinas, lo que puede no reflejar completamente la realidad debido a posibles desactualizaciones o inexactitudes. Además, la clasificación binaria de género utilizada no considera otras identidades de género. Otra debilidad es la falta de un análisis cualitativo, esto limita la comprensión de las barreras estructurales y culturales que enfrentan las mujeres para acceder a roles de liderazgo. Así mismo, el enfoque en los cargos de rector y decano, excluyendo otros puestos directivos relevantes, y la representatividad geográfica desigual también son limitaciones a tener en cuenta. Para futuros estudios, se podrían combinar metodologías cuantitativas y cualitativas, incluir diversas identidades de género y ampliar el análisis a otros puestos directivos. Además, se recomienda realizar seguimientos longitudinales para observar tendencias a lo largo del tiempo y explorar la eficacia de políticas y programas específicos para promover la igualdad de género en distintas IES argentinas y de otras regiones.

La educación superior argentina tiene el potencial de convertirse en un modelo de inclusión y equidad de género, liderando con el ejemplo y demostrando que el empoderamiento de las mujeres en roles directivos no solo es justo, sino también beneficioso para la calidad y la efectividad institucional. Al abordar las barreras existentes y promover un entorno inclusivo y equitativo, las IES pueden

asegurar que todos sus miembros tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, contribuyendo así a un futuro más inclusivo, justo y sostenible para toda la sociedad.

En conclusión, para avanzar hacia una mayor igualdad de género en las IES argentinas, es crucial desarrollar e implementar políticas que aborden las barreras estructurales y culturales existentes. Solo a través de esfuerzos concertados y sostenidos se podrá asegurar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de acceder y desempeñarse en posiciones de liderazgo académico, contribuyendo así a un futuro más inclusivo, justo y sostenible para todos.

REFERENCIAS

Bidegain, N. (2017). Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe. ASUNTOS DE GÉNERO, 1. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/41016>

Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs. *Journal of Management Development*, 20(4), 331-345. <https://doi.org/10.1108/02621710110388983>

Bott, S., Morrison, A., & Ellsberg, M. (2005). Preventing and responding to gender-based violence in middle and low-income countries: a global review and analysis. *World Bank Research Working Paper* 3618, June, 61. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bHuoNOV1M-GUC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Women+face+similar+cultural+and+structural+barriers+to+those+in+other+regions,+exacerbated+by+high+levels+of+gender-based+violence+and+discrimination.&ots=tOXY6SMZJP&sig=EG14WNV07p5X>

Bowen, M. (2024). Women in Leadership Positions in Higher Education: Challenges, Opportunities, and Strategies for Success.

Chikwe, C. F., Eneh, N. E., Akpuokwe, C. U., Chikwe, C. F., Eneh,

N. E., & Akpuokwe, C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. <https://Gsonlinepress.Com/Journals/Gscarr/Sites/Default/Files/GSCARR-2024-0103.Pdf>, 18(3), 159-172. <https://doi.org/10.30574/GSCARR.2024.18.3.0103>

Ciommo, M. Di, Salzinger, M., Desmidt, S., & Sergejeff, K. (2023). Gender equality in EU external action: Leadership from the EU headquarters – ECDPM Briefing Note 157. <https://ecdpm.org/application/files/9016/7811/6275/Gender-Equality-EU-External-Action-Leadership-EU-Headquarters-ECDPM-Briefing-Note-157-2023.pdf>

Connell, R. (2006). Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837-849. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>

EUA, E. U. A. (2021). Despite gains, women still highly outnumbered by men as university leaders. *Diversity & Inclusion*. <https://eua.eu/resources/news/645-despite-gains,-women-still-highly-outnumbered-by-men-as-university-leaders.html>

EUA, E. U. A. (2022). Women in university leadership – some progress but more to do. Diversity & Inclusion. <https://eua.eu/news/841:women-in-university-leadership---some-progress-but-more-to-do.html>

Fauzi, M. A., Tan, C. N.-L., Muhammad Tamyez, P. F., Abd Aziz, N. A., & Wider, W. (2024). Women leadership in higher education: past, present and future trends. *Asian Education and Development Studies*, 13(2), 117–133. <https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2023-0168>

Fitzgerald, T. (2018). Looking Good and Being Good: Women Leaders in Australian Universities. In *Education Sciences* (Vol. 8, Issue 2). <https://doi.org/10.3390/educsci8020054>

Goryunova, E., & Madsen, S. R. (2024). Chapter 1: The current status of women leaders worldwide (pp. 2–22). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035306893.00010>

Husu, L. (2019). Gender equality in Nordic academia: advances and challenges. In D. V. and Z. Antonijević (Ed.), *RODNA RAVNOPRAVNOST U VISOKOM OBRAZOVANJU: Koncepti, prakse i izazovi* (pp. 63–73). Akademski knjiga. <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:1373520/FULLTEXT01.pdf>

Idahosa, G. E. (2021). African Women in University Management and Leadership BT - The Palgrave Handbook of African Women's Studies (O. Yacob-Haliso & T. Falola (eds.); pp. 1619–1637). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28099-4_115

IESALC, C. I. I. I. I., Roser-Chinchilla Jaime, J. F. R. C., & Galán-Muros, V. (2023). La representación de la mujer en el mundo académico y en los puestos directivos de la educación superior: informe de políticas públicas. IESALC. https://unesdoc.unesco.org/notice?id=p::usmarcdef_0000386876_spa

Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *Rising tide: gender equality and cultural change around the world*. 226. https://books.google.com/books/about/Rising_Tide.html?hl=es&id=Gzvt11ztO7IC

Islam, M. A., Hack-Polay, D., Rahman, M., Jantan, A. H., Dal Mas, F., & Kordowicz, M. (2023). Gender and leadership in public higher education in South Asia: examining the individual, socio-cultural and organizational barriers to female inclusion. *Studies in Higher Education*, 48(8), 1197–1215. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2187771>

Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2016). Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership: Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 133, Issue 3). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2069-z>

Kohtamäki, V., Zheng, G., & Jinia, N. (2024). Gender inequality in academic leadership: Bangladesh, China and Finland. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 78–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/hequ.12447>

Kri, F., Scott, S., & Scott, D. E. (2021). A Thematic Literature Review about Academic Leadership Development: Exploring and Comparing Latin American with Non-Latin American Leadership Literature. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(2), 378–430. <https://doi.org/10.30828/real/2021.2.2>

Legazpe, N. (2015). *Mujer, trabajo y familia en España*. Trimestre Económico, 82(328), 873–896. <https://doi.org/10.20430/ete.v82i328.187>

Madsen, S. R. (2024). *Handbook of Research on Gender and Leadership: Second Edition*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035306893>

Maheshwari, G., Gonzalez-Tamayo, L. A., & Olarewaju, A. D.

(2023). An exploratory study on barriers and enablers for women leaders in higher education institutions in Mexico. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231153296. <https://doi.org/10.1177/17411432231153296>

Martín Pedraza, N. (2021). La mujer directiva Influencia de los estereotipos de género en el liderazgo.

Meza-Mejía, M. D., Villarreal-García, M. A., & Ortega-Barba, C. F. (2023). Women and Leadership in Higher Education: A Systematic Review. In *Social Sciences* (Vol. 12, Issue 10). <https://doi.org/10.3390/socsci12100555>

Mollo, G., María, B. ;, & Moguiliansky, S. (2015). Mujeres directivas en las Universidades Nacionales Argentinas. *Ciencias Administrativas*, 5. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/880>

Morley, L. (2014). Lost leaders: women in the global academy. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 114–128. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864611>

O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations? A feminist institutional perspective. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>

O'Meara, K. A., Kuvaeva, A., & Nyunt, G. (2017). Constrained Choices: A View of Campus Service Inequality From Annual Faculty Reports. *Journal of Higher Education*, 88(5), 672–700. <https://doi.org/10.1080/00221546.2016.1257312>

O'Meara, K. A., Lennartz, C. J., Kuvaeva, A., Jaeger, A., & Misra, J. (2019). Department Conditions and Practices Associated with Faculty Workload Satisfaction and Perceptions of Equity. *Journal of Higher Education*, 90(5), 744–772. <https://doi.org/10.1080/00221546.2019.1584025>

Quiroga-López, M. K., Poaqui-za-Poaqui-za, A. P., & Altamirano-Altamirano, S. J. (2020). Techos de cristal en la docencia femenina universitaria. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*. ISSN: 2697-3626, 3(6 Ed. esp. SE-Artículos), 19–31. <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/tejedora/article/view/207>

Rodriguez, A. M. L. R. (2022). Filipinising colonial gender values: A history of gender formation in Philippine higher education. *Educational Philosophy and Theory*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2128760>

Shakeshaft, C., Brown, G., Irby, B. J., Grogan, M., & Ballenger, J. (2014). Increasing gender equity in educational leadership. In *Handbook for Achieving Gender Equity through Education*, Second Edition (pp. 103–129). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315759586-15>

Teigen, M. (2012). Chapter 4 Gender Quotas on Corporate Boards: On the Diffusion of a Distinct National Policy Reform. In F. Engelstad & M. Teigen (Eds.), *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives* (Vol. 29, pp. 115–146). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0195-6310\(2012\)0000029008](https://doi.org/10.1108/S0195-6310(2012)0000029008)

Thomas, J., Thomas, C., & Smith, K. (2019). The Challenges for Gender Equity and Women in Leadership in a Distributed University in Regional Australia. In *Social Sciences* (Vol. 8, Issue 6). <https://doi.org/10.3390/socsci8060165>

van den Brink, M., & Benschop, Y. (2011). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507–524. <https://doi.org/10.1177/1350508411414293>

van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Ma-*

agement Studies, 51(3), 460–492.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12060>

Wang, M., & Kelan, E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 449–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1546-5>

thor":1,"uris":["http://www.mendeley.com/documents/?uuid=11ece9a3-4d7b-326c-be3f-20391bfc1553"]}], "mendeley":{"formattedCitation": "(2003.

se,"suffix":"","},"container-title":"Interdisciplinary Science Reviews","id":"ITEM-1","issue":"2","issued":{"date-parts":[["2020","6","1"]]}, "note":"doi: