

6



*La mujer en la gobernanza de instituciones
públicas de educación superior en
México. Estudio comparativo*

*Women in the Governance of Public Higher Education
Institutions in Mexico. Comparative Study*

**Mónica del Carmen Meza Mejía*;
Claudia Fabiola Ortega-Barba**;
Mónica Adriana Villarreal-García*****

DOI: 10.5944/reec.45.2024.39403

**Recibido: 10 de enero de 2024
Aceptado: 22 de marzo de 2024**

* MÓNICA DEL CARMEN MEZA MEJÍA: es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad de Navarra, España (2003). Desde 1994 es parte del claustro académico de la Universidad Panamericana en México. En 2024 obtuvo la categoría de Profesor Titular C. Ha desempeñado diversas funciones en la gestión de la Escuela de Pedagogía, campus México. Actualmente es Secretaria Académica de la misma Escuela. Además, desde 2015 es miembro del Sistema Nacional de Investigadores. **Datos de contacto:** mmeza@up.edu.mx. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6008-0215>

** CLAUDIA FABIOLA ORTEGA-BARBA: Profesora investigadora Titular B. Investigadora Nacional Nivel I del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII). Doctora en Pedagogía por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, cursó el posdoctorado sobre Currículo, Discurso y Formación de Investigadores con la Red Internacional sobre la Enseñanza de la Investigación (RISEI) de la cual es miembro. Pertenece a la Red Mexicana de Investigadores de la Investigación Educativa (REDMIIE) y del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE). **Datos de contacto:** cortega@up.edu.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2709-2024>

*** MÓNICA ADRIANA VILLARREAL-GARCÍA: Directora de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Panamericana, Campus México, así como profesora e investigadora de la misma institución. Realizó sus estudios de Doctorado en Desarrollo Humano en la Universidad Motolinía del Pedregarl. Es miembro de la Red de Mujeres unidas por la educación, también pertenece al grupo interdisciplinario de estudios feministas de la Universidad Panamericana. **Datos de contacto:** mavillarreal@up.edu.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8744-7061>

Resumen

En la trayectoria ascendente de la mujer, aún no se evidencia la igualdad en puestos de gobierno en las instituciones de educación superior. No obstante, es una realidad que en la gobernanza universitaria actual se comienza a romper el techo de cristal que históricamente ha tenido a este nivel como un espacio prohibitivo para las mujeres. Diferentes leyes y políticas internacionales y nacionales para la institucionalización y transversalización de la equidad de género han impulsado el cambio. A nivel mundial, las mujeres dirigen casi una cuarta parte de las mejores universidades. En América Latina todavía hay una ralentización en este sentido, independientemente de las cualificaciones o méritos, las mujeres siguen encontrando diversos obstáculos para acceder a la alta dirección universitaria. Por ello, este trabajo tiene como objetivo indagar la posición actual de la mujer en la gobernanza universitaria en México comparando las instituciones públicas, a partir de la política nacional de equidad de género, identificando las políticas y/o acciones específicas que se impulsan en este sentido. Para lograrlo, se siguió un trabajo descriptivo y transversal en el análisis multinivel empleando estudios comparados para realidades multifacéticas y holísticas del fenómeno a estudiar. Los resultados reflejan que aunque desde el gobierno y otras instancias no gubernamentales se han desarrollado leyes y políticas para la equidad de género, aún hay disparidad en la gobernanza universitaria de las instituciones públicas. Sin embargo se encontraron avances en cuanto a la atención de la violencia de género y otras iniciativas para alcanzar la igualdad; sin duda siguen siendo insuficientes para transformar la cultura que permita a la mujer un acceso pleno al cuerpo rector.

Palabras clave: educación superior; estudio comparado; diferencias de género; gobernanza

Abstract

In the upward trajectory of women, equality in leadership positions within higher education institutions is still not evident, although there's a growing shift in university governance that's starting to break the historic barriers for women, it remains a reality that this level has been largely unattainable to them. Various international and national laws and policies have pushed for gender equality, but it is still a work in progress. Globally, women hold almost a quarter of the top university leadership roles, but in Latin America, progress is slower. Despite qualifications and merits, women face numerous obstacles in reaching top university leadership positions. This study aims to investigate the position of women in university governance in Mexico by comparing public institutions, based on the national gender equity policy. It seeks to pinpoint specific policies or actions being implemented. For this, a descriptive and transversal work was followed in multilevel analysis in comparative studies which allows multifaceted and holistic investigations of the phenomena to be studied. The findings show that while the government and other entities have established laws and policies for gender equality, there is still a noticeable gap in the governance of public universities. Even though some progress has been made in addressing gender-based violence and other equality initiatives, these efforts are not enough to fundamentally change the culture and provide women with full access to the governing level.

Keywords: comparative study; gender differences; governance; higher education

1. Introducción

Uno de los propósitos de toda institución educativa de nivel superior es formar recursos humanos altamente calificados y comprometidos con el bien de la comunidad. Para alcanzarlo, las instituciones de educación superior (IES), deben ofrecer una educación de calidad así como el cumplimiento de sus funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión universitaria, esta última vincula a las dos primeras mediante la promoción de la cultura y la solución de problemas sociales. Desde esta perspectiva, como cada IES consiga alcanzar sus metas tiene que ver con su estilo de gobernanza, es decir, con la manera en que las instituciones se organizan y operan internamente; depende de su gobierno y gestión, de sus relaciones con entidades y actores externos y de la rendición de cuentas ante la sociedad y las autoridades competentes (Álvarez y Duque, 2018).

El ciclo expansivo de la matrícula tanto en IES públicas como privadas en las últimas décadas a nivel mundial, según el Instituto Internacional de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO/IESALC, 2020), se duplicó la tasa bruta de matriculación pasando del 19 % al 38 % entre 2000 y 2018. Por eso los gobiernos universitarios necesitan gestionar un cambio institucional para ser capaces de ejercer sus funciones en un entorno globalizado, incierto, dinámico y complejo. Por ello, los ejercicios de planeación asociados a la gestión y gobierno se han tornado más complejos al entrecruzarse y manifestarse de forma diferente en el mundo.

Siguiendo a Sabzalieva *et al.*, (2021) la universidad, inmersa en este contexto, deberá enfrentar distintos retos para que la educación sea transformadora, progresiva, disruptiva y fluida. Esto implica exponer críticamente y eliminar prejuicios que siguen vigentes mostrando inequidades principalmente socioeconómicas y de género; esta última fortalecida por la realidad globalizada estrechamente ligada al neoliberalismo que ha permeado a la universidad haciendo de esta un centro regido «por los principios de la elección y la competición, los estándares de rendimientos y los sistemas de rendición de cuentas» (Díez-Gutiérrez, 2020, p. 14), que presenta como ideal universitario, «un intelectual— no *una* intelectual, pues las mujeres no poseen significativa flexibilidad en cuestiones de tiempo dada la división sexual del trabajo en el mundo doméstico» (Stromquist, 2023, p. 200).

Recordando el planteamiento y promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS, 2015), especialmente el 4 y el 5, respectivamente: «Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos» y «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas», es cierto que hay avances en la matrícula femenina en la enseñanza superior, triplicada en todas las regiones desde la Conferencia de Pekín de 1995, «excepto en Asia Central y Meridional, donde se ha logrado la paridad, y en el África Subsahariana, donde se matriculan 73 mujeres por cada 100 hombres» (UNESCO, 2021, p. 6).

En la actualidad con el 52,1 % (Galán-Muros, Bouckaert y Roser, 2023), ya se registra en la matrícula de educación terciaria una sobrerrepresentación de las mujeres; sin embargo no es así en el nivel de doctorado donde el número de mujeres se invierte y experimenta un fuerte descenso. En consecuencia, las mujeres quedan subrepresentadas en este nivel educativo al pasar de un Índice de Paridad de Género (IPG) de más 1 en licenciatura a menos de 0,90 en doctorado, excepto en Asia Central y América Latina y el Caribe que están por encima de 1,20 y en 1,10, respectivamente (Galán-Muros *et al.*, 2023).

Este alentamiento a grados académicos superiores representa no obstante en varios países, un obstáculo en la progresión de la carrera hacia puestos de mayor jerarquía académica y de alta dirección (Meza-Mejía, Villarreal-García y Ortega-Barba, 2023). Para esos cargos se suele requerir, al menos para las cátedras y cargos de mayor rango, el grado de doctor (Galán-Muros *et al.*, 2023). Esto conlleva una segregación vertical en los puestos de toma de decisiones al interior de las IES, pero también una segregación horizontal en jerarquías académicas y administrativas para áreas de conocimiento. Si bien ello ocurre más en unas que otras; en las áreas de estudio STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), se observa una marcada infrarrepresentación de mujeres en la mayoría de los países (UNESCO, 2021).

De modo que la trayectoria de la mujer en el ámbito de la educación superior asciende a puestos de mayor jerarquía e influencia pero la enfrenta al menos a tres techos de cristal:

- 1. La docencia donde las mujeres contrario a lo que sucede en niveles educativos inferiores, aún no logra ni siquiera la paridad. Para dar contexto, se ha de consignar que la proporción promedio mundial de docentes en educación terciaria muestra un aumento constante de 33,6 % en 1990 a 38,8 % en 2000 y a 41,9 % en 2010. Según el reporte *Times Higher Education (THE): Gender Equality: How Global Universities are Performing* (2022) en 2020, las mujeres representaban el 43,2 % de los docentes en educación terciaria, en comparación con el 66 % y el 54 % en la educación primaria y secundaria, respectivamente. El mayor aumento se ha producido en Asia meridional y occidental, con un aumento de 17 puntos porcentuales en 30 años, ahora un 40 %. El más pequeño es en África subsahariana con dos puntos en 30 años, ahora un 24 %, que sigue siendo la proporción regional más baja en general.
- 2. La investigación. Las investigadoras en instituciones de educación superior representan el 39,7 % del total mundial, mientras que la proporción del personal de investigación y desarrollo (incluidos investigadores y no investigadores) que son mujeres es del 41,7 % a nivel mundial. Los académicos masculinos suelen recibir mayor financiamiento para la investigación y producen, en promedio, más publicaciones que las mujeres. Esta brecha de publicación es mayor en las publicaciones de las revistas de alto impacto (THE, 2022).
- 3. Acceso de las mujeres a los altos cargos directivos en la educación superior. De las más de 800 universidades que están asociadas a la European University Association (EUA), 18 % de los rectores y el 30 % de los vicerrectores son mujeres, frente al 10,5 % y el 24 % respectivamente de 2014 (Galán-Muros *et al.*, 2023). Según *World University Rankings* (THE, 2023a), las mujeres dirigen casi una cuarta parte (48) de las 200 mejores universidades del mundo, en contraste con las 34 que lo hacían en 2019 y a lo largo de 2023: cuatro de cinco instituciones de las mejor clasificadas albergaban mujeres líderes en vicerrectorías y rectorías: Irene Tracey (Universidad de Oxford); Claudine Gay (Universidad de Harvard), quien en enero de 2024 renunció a su cargo; Deborah Prentice (Universidad de Cambridge); y Sally Kornbluth (Instituto de Tecnología de Massachusetts).

A su vez, en Latinoamérica, según la encuesta de la UNESCO/IESALC en 2020 a 475 universidades públicas, de 9 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú y Venezuela) solo el 18 % de mujeres ocupaban la rectoría y en

una muestra representativa del 50 % de los países apenas un tercio estaba liderado por una mujer. Esto expone un sistema educativo con alta matrícula universitaria de mujeres, aún bajo liderazgo masculino (Galán-Muros *et al.*, 2023).

Como resulta evidente, el acceso equitativo a educación superior y a una carrera académica aún no muestra equidad de resultados en cuanto a puestos de liderazgo y académicos, incluyendo remuneración, investigación y publicaciones. Naturalmente las condiciones más amplias de empleo y formas de contratación del trabajo (parcial o completo; permanente o temporal) siguen siendo desiguales; es cierto que la inclusión de la educación superior en la agenda de ODS 2030 muestra un efecto positivo y quizá por ello los techos de cristal paulatinamente se van rompiendo; es evidente, sin embargo, que en algunos países la desigualdad de género todavía es acuciante.

Particularmente en América Latina y el Caribe los promedios regionales superan a los países más desarrollados, «pues están por encima del 200 % en países como Brasil, Chile, Colombia o México, frente al 150 % de promedio en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)» (Escribens, Pedró, Scasso y Vera, 2023, p. 6); a pesar de este incremento todavía presentan brechas de género.

En la literatura especializada, algunos estudios evidencian que en Latinoamérica, independientemente de las cualificaciones o méritos, la presencia de mujeres es limitada en los cargos de gobierno universitario, (Cifuentes, 2021; Del Pino, Vallejos, Améstica-Rivas y Cornejo-Saavedra, 2018; Gaete, 2015; Lopera, 2004), asimismo, de acuerdo con *Impact Rankings 2023: gender equality*, sobre equidad, entre las 100 universidades bajo este indicador, apenas un 5 % se corresponde a países de Latinoamérica: Argentina (1 %), Brasil (1 %), Chile (2 %) y México (1 %) (THE, 2023).

Por ello, resulta relevante establecer cómo está actualmente la posición de la mujer en la gobernanza universitaria en México. El objetivo que se persigue es comparar las instituciones públicas de educación superior en cuanto al posicionamiento de las mujeres en los cuerpos de la alta dirección universitaria. Partiendo de la política nacional de equidad de género se identifican las políticas y/o acciones específicas que las IES están impulsando en este sentido.

2. Gobernanza universitaria

Gobernanza es un neologismo polisémico (Virgili *et al.*, 2015; Launay-Gama, 2016). Proveniente de la ciencia política, enfatiza un nuevo modo de gestionar las políticas públicas, asumiendo que el Estado, como garante del bien público, no puede, por sí solo, solucionar los problemas de la sociedad actual. Así, la gobernanza, desde un sentido amplio puede definirse como las interacciones entre organismos públicos, sector privado y sociedad civil, para resolver los problemas sociales (Kooiman, 2005; Pierre y Peters, 2000).

La gobernanza pública es un estilo de gobierno menos jerárquico y con mayor énfasis en la interacción entre los poderes públicos y los actores no estatales (Avalle, 2023). En la cultura política latinoamericana, se relacionan con la debilidad del Estado para garantizar el Estado de derecho, con predominio de una rendición de cuentas vertical sobre la horizontal (O'Donnell, 1997). Dichos formatos de gobernanza, continúan agendados en la realidad de América Latina (Zurbriggen, 2011).

Como señala Alcántara (2012), «si bien la gobernanza no es el único modo de gobernanación, es el característico de nuestro tiempo» (p. 165). Quizá por ello, en la educación ha incursionado con fuerza (López, 2021), al grado de que el concepto es aplicable al

mundo de las universidades, aunque aún resulta un desafío «para quienes no están ligados directamente a las áreas de gestión» (Ganga *et al.*, 2016, p. 31).

Si bien en Latinoamérica, el concepto todavía no sustituye del todo al término canónico de gestión educativa (Ganga *et al.*, 2016), no puede desconocerse la emergencia de esta realidad en la literatura (Acosta, 2022; Acosta-Silva *et al.*, 2021; De la Cruz, 2018; García, 2018; Grau, 2017; López, 2021; Maldonado *et al.*, 2019; Meléndez *et al.*, 2010; Uribe, 2023). Hoy se sitúa a la gobernanza universitaria como el ejercicio de dirigir con equilibrio lo académico y lo político, aunque no desde la centralidad del actor sino de la institución (Kehm, 2012).

Retomado lo que Aguilar (2010) propone, se trata de la capacidad y eficacia directiva de las personas que hacen cabeza en las distintas instancias universitarias porque la gobernanza «es una forma estrechamente ligada a la estructuración del poder y la distribución de la autoridad en la educación superior, y a las formas de legitimación y eficacia del desempeño institucional» (Acosta, 2022, p. 153).

Sin duda la gobernanza en la universidad entraña complejidades específicas porque es un tipo de organización que integra ámbitos diferenciados de trabajo: el académico, el administrativo y el de gobierno, a causa de lo cual se generan tensiones en los procesos de adaptación e integración. Es complejo porque en la interrelación de las partes conviven múltiples racionalidades, incluso contradictorias, que demandan elevadas cuotas de deliberación en tiempos diferenciados, «que dificultan el establecimiento de objetivos institucionales rectores, más allá de la formulación de amplios fines, anclados en principios y valores generalmente incuestionables» (Obeide, 2020, p. 102). A pesar de esto, reclaman nuevas formas más colegiadas y horizontales.

Por su parte, para el *Task Force on Higher Education and Society* (2000), el término «gobernanza» «indica los acuerdos que permiten a las instituciones de educación superior tomar decisiones y actuar» (p. 59). También el informe establece el criterio de «buena gobernanza». A partir de principios garantes de calidad educativa, que no suficientes, pero sí necesarios para articular las acciones formales y explícitas de gobierno con las formas implícitas de relación entre los derechos y responsabilidades de los actores, se establecen reglas que determinen su interacción de manera consistente con el logro de una educación de calidad. Por supuesto no existe «una sola y exclusiva forma de excelencia, sino muchas, de la misma manera que hay muchas formas distintas de calidad» (Kehm, 2012, p. 12).

Los principios esenciales son (*Task Force*, 2000):

1. Libertad académica.
2. Gobernanza compartida.
3. Claridad en los derechos y responsabilidades.
4. Selección meritocrática en clave de género.
5. Estabilidad financiera.
6. Rendición de cuentas.
7. Revisión continua de estándares de calidad.
8. Cooperación estrecha.

Aquí vale considerar que el buen gobierno es viable solo si hay claridad en los marcos legales y los principios de buena gobernanza, sobre todo porque «los directivos buscan apoyarse en enfoques conceptuales orientadores y buenas prácticas, que les sirvan de apoyo para dirigir sus instituciones» (Yáber *et al.*, 2018, p. 54).

Por consiguiente, la buena gobernabilidad en las IES ha de ser entendida en la transversalidad de sus agentes a través de consejos académicos, junta directiva o cuerpo rector (Garzón y Rodríguez, 2019). Así pueden establecerse varios niveles para que diversos actores coordinen los sistemas universitarios y de ellos surjan decisiones estratégicas, basadas en el entorno, la constitución, las leyes vinculadas a la educación, los marcos regulatorios internacionales y otros acuerdos que imponen líneas de acción que faciliten o restrinjan la gestión de las IES (Yáber *et al.*, 2018).

Es de esta manera que, la gobernanza universitaria acciona en dos niveles: uno sistémico que determinan las políticas supranacionales y nacionales, así como la manera en que las IES han de rendir cuentas ante estas instancias. Otro institucional, en donde acontece la toma de decisiones y asignación de recursos en función del cumplimiento de la misión, propósitos, patrones de autoridad y jerarquía de cada IES. En este sentido, la gobernanza implica una compleja red de relaciones que deciden el rumbo de la educación superior en el marco de políticas propias, gubernamentales e internacionales (Cornejo, 2022).

A pesar de los diferentes contextos sociopolíticos y culturales de las IES, Ganga *et al.*, (2018), señalan que la experiencia latinoamericana comparte similitudes en su historia y estructuras universitarias. Parte de la evangelización, del surgimiento de una alta burocracia fruto de la corona y de la preservación de esta élite social en sus inicios. Después vino la consolidación de los valores republicanos que priorizaron un modelo educativo profesionalizante de matriz napoleónica. Simultáneamente ocurrió la formación de los Estados nacionales independientes durante el siglo XIX. Hasta la actualidad, la educación pública y privada han estado en constante tensión por la necesidad de una educación superior como derecho, al alcance de todos, para favorecer la movilidad social o el emprendimiento empresarial que favorezca a quienes pueden financiarse estudios universitarios.

A partir del último cuarto del siglo XX, varias universidades latinoamericanas asumieron la agenda neoliberal procurando con ello un ámbito neutral en el espacio universitario que desdibujaría la equidad de género (Navarro y Contreras 2013; Brabason y Schulz, 2018). Tanto la «neoliberación» como la «desgenerización» han producido que las mujeres encuentren dificultades estructurales para la igualdad, pues se ha impuesto el orden de género en las IES, lo que les impide a muchas de ellas desempeñarse a la par que los hombres; en este contexto, la promoción personal depende siempre de los méritos individuales y no de la perspectiva de género.

Dicha realidad ha impedido que las mujeres accedan al gobierno institucional con los mismos recursos y la misma movilidad que la mayoría de los hombres, prevaleciendo un ocultamiento tanto de las diferencias en los puntos de partida como de las dinámicas de discriminación (Martínez-Labrín y Castelao-Huerta, 2023).

Por lo que Acker (2012) sugiere comprender la experiencia académica y directiva de la mujer a partir de marcos analíticos diferentes, entre otras razones porque la gobernanza de los sistemas universitarios «no solo se componen de un conjunto de aparatos, actores e instrumentos sino, además, incluyen un componente de elementos subjetivos, de valor, orientaciones, ideologías y mentalidades» (Brunner *et al.*, 2020, p. 212).

No basta la expansión de la educación superior y la incorporación de más mujeres en la academia como estudiantes, docentes y administrativas; también es necesario promover una gobernanza que facilite la participación incluyente de directivas; esto aseguraría un desarrollo transformador y sostenible que eliminara disparidades de género socialmente

construidas, porque como señala De Garay (2019) «la gran mayoría de los que deciden quiénes son los rectores en instituciones donde existe la figura de Junta de Gobierno son hombres» (p. 72). Se trata, según el mismo De Garay (2019), de «un rezago inaceptable» (p. 72), que se ha buscado resarcir con la llamada «cuota de género», es decir, la inclusión de porcentajes de mujeres de manera obligatoria y no por sus méritos. Tal acción afirmativa marca la necesidad de promover las políticas públicas tendientes a contrarrestar iniciativas que frenan la participación de las mujeres en el mundo de las IES.

2.1. Políticas públicas de igualdad de género

La subrepresentación de las mujeres en la toma de decisiones y en la gestión de la ciencia y la investigación, es una de las principales causas que contribuyen a la persistencia de diferencias específicas de género en este campo. Por eso, se ha tratado de aumentar la proporción de mujeres en la gestión, mediante la incorporación de una regulación de cuotas para los órganos universitarios que se aplica al rectorado, al consejo universitario y a otro tipo de comités directivos.

Con la regulación de cuotas ha mejorado la representación de las mujeres en posiciones estratégicas de alto nivel. Sin embargo, no ha terminado de eliminar la discriminación, toda vez que ahí donde se implementa la cuota comienzan a emerger nuevos problemas como ser identificadas como «mujeres cuota» (Wroblewski, 2019), mujeres que en promedio son más jóvenes que los hombres cuando asumen el rectorado. Esto no es necesariamente malo, pero tienen menos probabilidades de seguir una carrera en la alta dirección, una vez que han concluido su periodo de gestión, de acuerdo con Wroblewski (2019).

Considerada positiva la discriminación por cuota de género, esta persigue garantizar la efectiva integración de mujeres en cargos electivos, superando los obstáculos que impiden su representación en los espacios de poder (Fernández, 2011). Esta forma de acción si bien se orienta a estimular la participación de ellas en un ámbito cuyo acceso ha sido tradicionalmente tardío respecto de los hombres (como el gobierno de las IES), es un mecanismo válido hasta tanto se generen las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades. Cabe advertir, no obstante, que el criterio de cuota no está exento de polémica, sobre todo porque cuestiona la capacidad, la preparación y los méritos de la mujer.

Tradicionalmente la mayoría de los gobiernos latinoamericanos y sus respectivas políticas educativas se ha orientado a que las universidades públicas garanticen el libre pensamiento, la autonomía, el libre acceso, la masificación y últimamente la inclusión de grupos minoritarios, lo cual al decir de Pérez *et al.* (2018) en la actualidad es insuficiente. Aseguran que el sistema público de estudios superiores está llamado a ser el pilar de desarrollo social y la inercia que rompa la reproducción de políticas públicas reactivas y tardías que le han caracterizado. Asimismo, sugieren replantear las estructuras «fósiles de sus modelos fundacionales que redundan en poca agilidad, elevada complejidad y burocracia consolidada» (Pérez *et al.*, 2018, p. 59). Tales estructuras han retardado nuevas formas de gobernanza más eficientes, inclusivas, productivas e innovadoras en su tarea educativa, científica, social y cultural.

En la actualidad aún hay numerosas prácticas sedimentadas que provocan desigualdades de género en las universidades latinoamericanas, originadas en las dinámicas propias del sistema en que se insertan. Es necesario transformarlas, quedó establecido en diferentes instrumentos internacionales: Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979), la Declaración y el Programa de Acción de El Cairo (1994), la Plataforma de Acción de Beijing (1995), el Programa

Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (2000), y los propios ODS 2030 del Milenio (2015), entre otros.

Después del advenimiento del modelo neoliberal, las tendencias van hacia una humanización del desarrollo que se preocupe «explícitamente por la vida de las mujeres» (Ferreto, 2021, p. 38). Ello requiere de acciones afirmativas que privilegien formas de relación en clave de género, creando una perspectiva renovadora del quehacer universitario y de su sistema de gobernanza (Pérez *et al.*, 2018). Acker (2012), habla de una organización generizada donde el género sea constitutivo de las relaciones sociales y de las estructuras que definen esa institución (Del Rosal, 2021). Esto comienza a estar presente en algunas de las IES de Latinoamérica, especialmente desde la implementación de políticas de género.

Al respecto Álvarez, Galeano y Arias (2021) recopilaron varias políticas de género en su investigación en IES latinoamericanas entre 2015 y 2019, demostrando que se ha potenciado la institucionalización y transversalización de la igualdad de género en IES de la región. Se centran en la etapa post-Beijing, y en su expansión a partir de la vuelta del siglo, que entre otras acciones está la de desarrollar políticas para avanzar en la garantía de la igualdad de género. Aunque hay avances en este sentido, aún no se logra la paridad en los puestos de alta dirección universitaria. Como ejemplo valga una revisión realizada a 14 IES públicas sudamericanas en la que se identificaron 71,4 % rectores y 28,6 % rectoras como figuras principales en la gobernanza universitaria (tabla 1).

Tabla 1.
Balace de la gobernanza universitaria en algunas IES sudamericanas

País	Universidad	Género
Argentina	Universidad Nacional de Mar de Plata	H
	Universidad Nacional de Río Negro	H
	Universidad Nacional de Córdoba	H
Bolivia	Universidad Mayor de San Francisco Xavier	H
Chile	Universidad de Chile	M
Colombia	Universidad Nacional de Colombia	M
	Universidad de Antioquia	H
	Universidad Tecnológica de Pereira	H
	Universidad de Caldas	H
	Universidad del Valle	H
	Universidad Industrial de Santander	H
Ecuador	Universidad Central de Ecuador	H
Paraguay	Universidad Autónoma de Encarnación	M
Perú	Universidad Nacional del Callao	M

Nota. Elaboración en diciembre de 2023

Teniendo en cuenta lo anterior, el camino hacia la eliminación de las desigualdades requiere de una sólida arquitectura de género al interior de las IES y de un estilo de gobernanza que rompa el *habitus* de reproducir la idea de que las mujeres son «intrusas en la universidad» (Buquet, Mingo y Moreno, 2018).

3. Metodología

Como se ha visto hasta aquí, este trabajo sigue el método comparativo, procedimiento sistemático que identifica un objeto de estudio, para encontrar, describir y explicar semejanzas, diferencias y tendencias (Lê Thành Khôi, 1981). Siguiendo el criterio de Nohlen (2020), el método comparativo permite estudiar una selección limitada de casos, y fundamentada en el complejo entramado que representa cada sistema y los parámetros seguidos en la investigación inician con la identificación de las IES representativas de los 32 Estados de la República Mexicana. Dicha representatividad es pertinente pues al menos en cada uno de los Estados hay una universidad pública.

El propósito de la investigación es comparar el posicionamiento de la mujer en la gobernanza de instituciones públicas de educación superior en México a partir de la política nacional de equidad de género, e identificar las políticas y/o acciones específicas de cada institución en dicha materia. Se siguió para ello un trabajo descriptivo y transversal en el análisis multinivel sobre estudios comparativos, lo que permite indagaciones multifacéticas y holísticas de los fenómenos a estudiar.

De tal modo, se recuperó la propuesta del trabajo seminal del cubo de Bray y Thomas (1995 citado en Bray, Adamson y Mark, 2010) retomando sus tres dimensiones:

1. De la cara frontal el nivel geográfico locativo.
2. De la cara superior los grupos demográficos deslocalizados.
3. De la cara lateral los aspectos de la educación y de la sociedad.

Sobre la primera dimensión los análisis comparativos se han centrado tradicionalmente en entidades geográficas; por eso, según Manzón (2010), examinar unidades territoriales como foco de la investigación es un paso fundamental. En este caso se consideraron el tres para Estados, y el cinco para instituciones. La segunda dimensión contiene grupos demográficos no locativos, en este caso el de género. En la tercera dimensión se abarcan aspectos de la educación y la sociedad, donde se estudian las estructuras de gestión y cambios políticos. Así, este trabajo compara articulando las tres dimensiones antes mencionadas, en cada IES examinada (Figura 1).

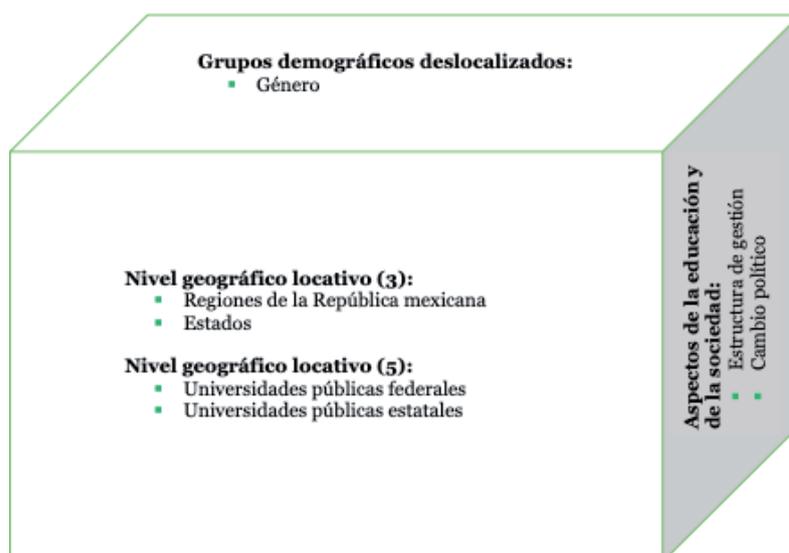


Figura 1. Adaptación del Cubo de Bray y Thomas (1995)

Ahora bien, para la recolección de la información, se siguió la propuesta de Bray *et al.* (2010) que asegura que la tecnología ha extendido la influencia de la disciplina, al poner información importante para la comparación en sitios de internet. De ahí que para la obtención de datos, se recuperó la información mostrada en las páginas web de las IES elegidas.

El tratamiento de los datos obtenidos responde a un enfoque cuantitativo, para expresar numéricamente las relaciones objetivas y materiales de los hechos o fenómenos que se producen en la realidad social estudiada (Menacho, 2006 citado en Buquet, Cooper y Loredó 2010). Una vez que se recabó dicha información, se aplicó el estudio siguiendo las fases propuestas por Bereday (1964) quien retoma a Manzón (2010) para comprender de fenómeno: descripción, interpretación, yuxtaposición y comparación simultánea.

A manera de síntesis, los parámetros de la investigación se enlistan a continuación:

- 1. Del cubo de Bray y Thomas (1995), se seleccionaron el nivel geográfico locativo tres para Estados, y el cinco para instituciones; los grupos demográficos no locativos: género; aspectos de la educación y la sociedad: estructuras de gestión y cambios políticos (Figura 1).
- 2. De las instituciones se eligieron las universidades públicas estatales y federales acotadas en la Tabla 2.
- 3. Ubicada la figura unipersonal de la Rectoría (Dirección, Presidencia), se localizó el posicionamiento de la mujer en el cuerpo directivo de cada institución.
- 4. Estudio comparado de universidades públicas mexicanas

4.1. Fases descriptiva e interpretativa

La educación superior en México se compone de trece subsistemas en función de su régimen legal o de las áreas formativas a que se dedican. Pueden clasificarse en: públicas o privadas; autónomas o estatales; universidades o institutos tecnológicos o de diversa índole.

Se integra con las siguientes 13 variables:

1. Universidades públicas federales.
2. Universidades públicas estatales.
3. Universidades tecnológicas.
4. Universidades públicas estatales con apoyo solidario.
5. Institutos tecnológicos.
6. Universidades politécnicas.
7. Universidad Pedagógica Nacional.
8. Universidad Abierta y a Distancia de México.
9. Universidades interculturales.
10. Centros públicos de investigación.
11. Escuelas Normales públicas.
12. Otras instituciones de educación superior que por sus características particulares no pueden ser ubicadas dentro de los subsistemas anteriores.
13. IES particulares o privadas.

Desde el gobierno mexicano y a través de sus políticas públicas, en la primera década de 2000 se implementaron acciones a favor de la igualdad de género como la estrategia transversal de la perspectiva de género en el *Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018*, publicada en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, mayo 2013) para garantizar

los derechos de las mujeres y evitar la desigualdad, discriminación y exclusión por razones de género.

Esta perspectiva en el campo educativo planteaba como metas la igualdad sustantiva entre géneros en diferentes ámbitos, incluyendo todos los niveles del sistema. Especialmente para el nivel superior proponía la implementación de acciones para el ingreso, permanencia y eficiencia terminal de las mujeres y la participación de estas en todas las áreas del conocimiento, en particular en las relacionadas a las ciencias y la investigación.

En cuanto al currículo, incluyó la perspectiva de género para inculcar la igualdad; a su vez, el *Programa Sectorial de Educación 2013-2018* (DOF, diciembre 2013), enfatizó la necesidad de erradicar la discriminación de género, la educación sin estereotipos, el empoderamiento de las mujeres en puestos de autoridad y la creación de condiciones para descargar a estas de las tareas del hogar.

En 2021, se modificó la *Ley General de Educación Superior* (LGES). En ella se establecen disposiciones como aquellas que buscan garantizar «la construcción de relaciones sociales, económicas y culturales basadas en la igualdad entre los géneros y el respeto de los derechos humanos» (LGES, cap. II, art. 7, f. V). Es así como, la *Ley General de Educación Superior* (DOF, abril 2021), marca diferentes criterios legales para la promoción de la equidad de género como camino hacia la igualdad en las diferentes funciones sustantivas de las IES. En concreto respecto del acceso de la mujer a la gobernanza universitaria, se identificaron los siguientes artículos que servirán de marco para el análisis que se realizará a continuación:

- Artículo 10, fracción XVII: «La incorporación de la transversalidad de la perspectiva de género en las funciones académicas de enseñanza, investigación, extensión y difusión cultural, así como en las actividades administrativas y directivas con el propósito de contribuir a la igualdad y la equidad en el ámbito de la educación superior e impulsarla en la sociedad» (DOF, abril 2021).
- Artículo 49, fracción XV: «Promover e instrumentar acciones tendientes a alcanzar la paridad de género en los órganos colegiados de gobierno, consultivos y académicos, así como el acceso de mujeres a los cargos directivos unipersonales de las instituciones de educación superior» (DOF, abril 2021).

Estas disposiciones gubernamentales asientan el compromiso adquirido con la comunidad internacional acordado en la *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción* (UNESCO, 2019), donde se establece la necesidad de fortalecer la participación y promoción del acceso de las mujeres.

Siguiendo este acuerdo internacional, en México se ha procurado emprender la incorporación de la perspectiva de género en las IES del país, promoviendo «un cambio ético en las instituciones para que estas incorporen en sus sistemas axiológicos el respeto a la diversidad y la búsqueda de la equidad, particularmente la equidad de género» (Palomar, 2005, p. 11). Este es un «principio ordenador de las relaciones sociales basado en la diferencia sexual que produce distintos efectos como jerarquías, distinciones y categorías diferenciadas para las personas» (Palomar, 2005, p. 8).

La transformación de la cultura institucional de las IES en México se fomentó desde que se expidiera la *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres* (DOF, mayo 2021) y la *Ley General para la Igualdad de Mujeres y Hombres* (DOF, octubre 2022). Estas iniciativas promovieron la perspectiva de género en el tratamiento de los asuntos públicos y consolidaron mecanismos e instituciones orientados a avanzar sustantivamente en el tema.

Para cumplir con lo establecido en la Ley, en el ámbito de las IES, tanto el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) como la Secretaría de Educación Pública (SEP), configuraron las *Directrices para elaborar e implementar mecanismos para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y del acoso sexual en las instituciones de educación superior* (SEP/INMUJERES, 2022).

En el caso de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en 2017 se creó la Red Nacional de Instituciones de Educación Superior. Caminos para la Igualdad de Género (RENIES Igualdad), donde se establecieron diferentes acuerdos, por ejemplo «Instrumentar acciones afirmativas para garantizar la participación de las mujeres en puestos de dirección de primer y segundo nivel» (ANUIES, 2021).

A partir de las acciones hasta ahora mencionadas, en los últimos años del presente siglo, se han desarrollado diversas estrategias en distintos ámbitos de acción, incluida la gobernanza institucional y las políticas de equidad de género. A continuación, se presentan los resultados de la investigación que dan cuenta de ello.

Por su amplitud y complejidad, este trabajo se centra en la comparación de las universidades públicas federales y de las públicas estatales, que suman 44 (Tabla 2). De acuerdo con la SEP, las públicas federales reciben todo su financiamiento del gobierno federal, mientras que las públicas estatales lo reciben equitativamente del gobierno federal y del Estado donde se ubica la institución.

Cabe aclarar que el marco legal de estas instituciones educativas es en primera instancia la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* que garantiza autonomía a todas las universidades públicas federales y estatales (Artículo 3º, sección VII), de manera que se rigen por leyes individuales creadas ya sea por el Poder Legislativo Federal o estatal correspondiente (DOF, junio 2023). En segunda instancia está la LGES que se desprende del artículo 3º constitucional, en materia de este nivel educativo. Dicha Ley establece la observancia general para toda la República y sus disposiciones son de orden público y de interés social.

El gobierno universitario identifica a quienes ejercen el poder para tomar decisiones dentro de la universidad en sus distintos niveles jerárquicos. En las IES existen dos grandes criterios para clasificar a los órganos del gobierno. Según su composición se clasifican en unipersonales y colegiados (Gaete, 2015). Dado el carácter autónomo constitucional o legal, la gobernanza de las universidades públicas en México se ejerce libremente a través de diferentes órganos y actores entre los que se encuentran generalmente órganos colegiados como el Consejo Universitario, la Junta de Gobierno y el Patronato.

Sin embargo, la máxima autoridad al interior de la institución la representa la figura unipersonal de la Rectoría (Dirección, Presidencia), seguida de otros cuerpos de dirección especiales con autoridad ejecutiva dependientes de la figura unipersonal como vicerrectorías, secretarías o direcciones. Es en este nivel donde se indagó el posicionamiento de la mujer, como otro de los parámetros del estudio.

La variable estudiada es la participación de la mujer en el total de la población. El indicador básico para obtener una aproximación al diagnóstico de las condiciones de equidad en las IES en estudio es el porcentaje de mujeres y hombres en el total de dicha población, cuya fórmula se expresa así:

$$\text{Porcentaje de mujeres} = \frac{M}{P} * 100$$

$$\text{Porcentaje de hombres} = \frac{H}{P} * 100$$

Donde M es el número de mujeres en la población estudiada y; H es el número de hombres. P es el total de la población.

La fuente de donde se captó la información son los organigramas y directorios vigentes publicados en las páginas institucionales de cada universidad. En este sentido, cabe destacar que por la información disponible en dichas fuentes, el estudio consideró la interpretación binaria de hombre y mujer, y no tuvo en cuenta otras categorías.

Como puede observarse en la Tabla 2, la primera acción fue ubicar el número de mujeres y de hombres a la cabeza de cada IES. Del listado de las 44 IES, se identificó que en la composición hay disparidad. Hay 29,5 % de mujeres frente al 70,5 % de hombres (Tabla 2). Enseguida se obtuvo la concentración de mujeres por región, de tal manera que la región Centro cuenta con el mayor número de mujeres al frente de las IES (18,2 %), específicamente en la Ciudad de México (6,8 %). En contraste, las universidades públicas de las regiones del Suroeste y Noreste del país no registran ninguna mujer (Gráfico 1).

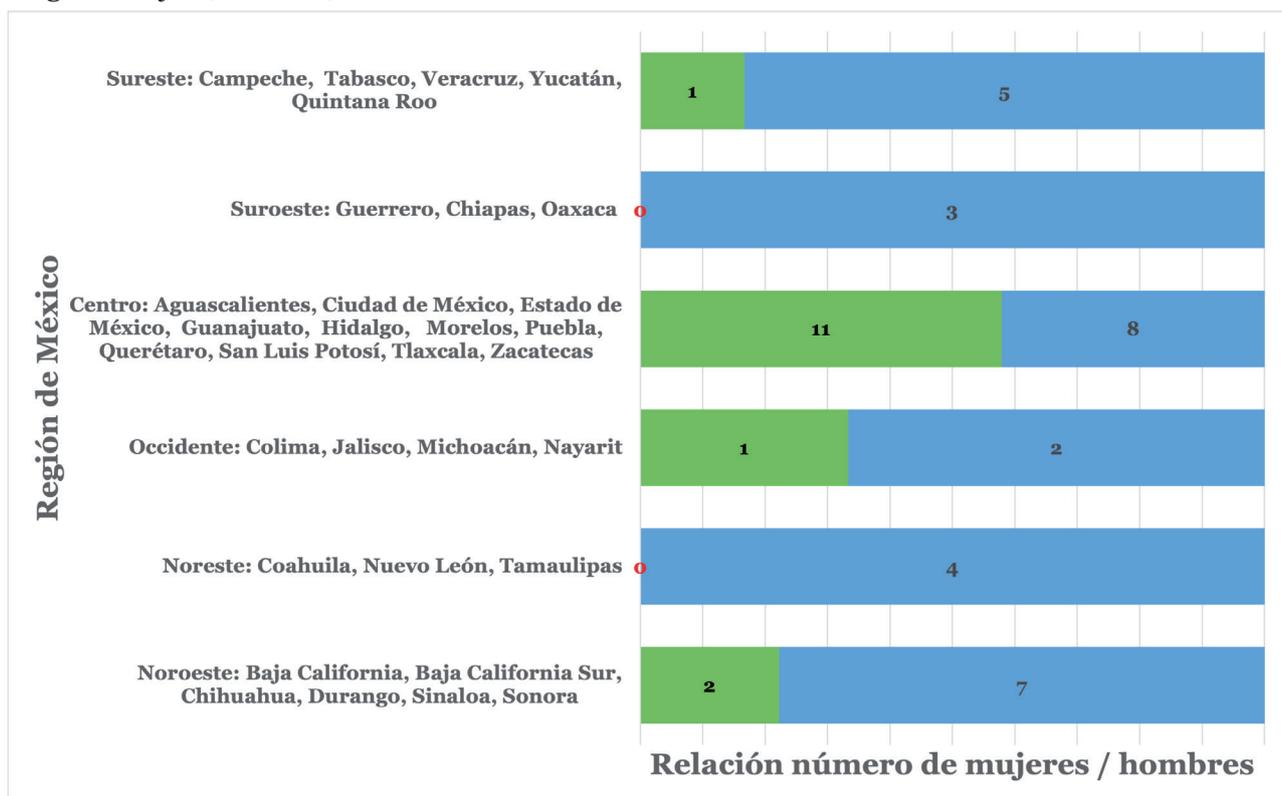


Gráfico 1. Relación de personas al frente de la IES por región

4.2. Fases de yuxtaposición y comparación

Para la yuxtaposición y comparación siguiendo los indicadores de carácter cuantitativo de género (Buquet *et al.*, 2010), y las dimensiones del cubo de Bray y Thomas (1995) arriba explicadas, específicamente se trabajó con los siguientes indicadores diferenciados:

- 1. De entrada, porque diagnostica la presencia de equidad o inequidad entre hombres y mujeres, revelando en dónde y cómo ocurren las diferencias.
- 2. De insumo, pues refiere a los recursos o condiciones que se requieren para que el proceso de equidad pueda desarrollarse. Para estas fases, se ubicaron además de la cabeza de gobierno (Rectoría, Dirección o Presidencia) y el cuerpo directivo dependiente de esta figura, las políticas y/o acciones emprendidas por las IES sobre equidad de género.

Los porcentajes de la Tabla 2 reflejan la distribución de mujeres y hombres en cada IES en la gobernanza universitaria, como una primera aproximación a la cuestión de género. Aunque, como afirman García, Quiñones y Espigares (2009), esta expresión de participación es limitada porque en la mayoría de los acercamientos, la medida que termina con la identificación de los porcentajes (%) de mujeres respecto del de hombres, apenas puede considerarse un punto de partida.

Es por lo mismo que una vez obtenidos los porcentajes, se procedió al cálculo del Índice de Paridad de Género (IPG) para ahondar en el fenómeno. Siguiendo lo consignado en el reporte *Mujeres en la educación superior: ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género?* (UNESCO/IESALC, 2021), la paridad muestra la proporción de mujeres respecto a la de los hombres y se representa con el valor 1 (IPG=1). En este caso, la fórmula empleada fue la sugerida por Koronkiewicz (2005):

$$\text{Índice de Paridad de Género (IPG)} = \frac{\% \text{ de mujeres en la unidad de observación}}{\% \text{ de hombres en la unidad de observación}}$$

La paridad de género se plantea en términos dicotómicos absolutos (sí/no) pues constituye un estado que se tiene o no se tiene. Bajo este criterio, los IPG obtenidos por universidad (Tabla 2) muestran el 9,1 % de casos de paridad. En contraparte, una universidad tiene un valor de cero paridad, es decir, evidencia la carencia de mujeres en el grupo directivo estudiado.

Tabla 2.
Relación de género en rectorías y porcentaje de participación/género en el cuerpo directivo dependiente de esta, en IES públicas en México

	Tipo de universidad	Nombre	1	2 M-H %	3 IPG
1	Públicas federales (9)	Universidad Nacional Autónoma de México	H	50/50	1
2		Instituto Politécnico Nacional *	H	25/75	0,33
3		Universidad Autónoma Metropolitana	H	12/88	0,13
4		Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	H	10/90	0,11
5		Universidad Autónoma de Chapingo	H	33/67	0,49
6		Universidad Abierta y a Distancia de México	M	70/30	2,3
7		Universidad Pedagógica Nacional	M	89/11	8,0
8		El Colegio de México**	M	40/60	0,66
9		Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. *	H	25/75	0,33
10	Públicas estatales (35)	Universidad Autónoma de Aguascalientes	M	67/33	2,03
11		Universidad Autónoma de Baja California	H	54/46	1,17
12		Universidad Autónoma de Baja California Sur	H	37/63	0,58
13		Universidad Autónoma de Campeche	H	23/77	0,29
14		Universidad Autónoma del Carmen	M	83/17	4,88
15		Universidad Autónoma de Coahuila	H	37/63	0,58
16		Universidad Autónoma de Colima	H	41/59	0,69
17		Universidad Autónoma de Chiapas	H	46/54	0,85
18		Universidad Autónoma de Chihuahua	H	50/50	1
19		Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	H	18/82	0,21
20		Universidad Juárez del Estado de Durango	H	0/100	0
21		Universidad de Guanajuato	M	31/69	0,44
22		Universidad Autónoma de Guerrero	H	40/60	0,66
23		Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	H	45/55	0,81
24		Universidad de Guadalajara	H	75/25	3
25		Universidad Autónoma del Estado de México	H	54/46	1,17
26		Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	M	57/43	1,32
27		Universidad Autónoma del Estado de Morelos	H	67/33	2,03
28		Universidad Autónoma de Nayarit	M	62/38	1,63
29		Universidad Autónoma de Nuevo León	H	28/72	0,38
30		Universidad Autónoma «Benito Juárez» de Oaxaca	H	37/63	0,58
31		Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	M	17/83	0,20
32		Universidad Autónoma de Querétaro	M	33/67	0,49
33		Universidad Autónoma de Quintana Roo	M	44/56	0,78
34		Universidad Autónoma de San Luis Potosí	H	33/67	0,49
35		Universidad Autónoma de Sinaloa	H	12/88	0,13
36		Universidad Autónoma de Occidente	M	44/56	0,78
37		Universidad de Sonora	M	50/50	1
38		Instituto Tecnológico de Sonora	H	39/61	0,63
39		Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	H	25/75	0,33
40		Universidad Autónoma de Tamaulipas	H	25/75	0,33
41		Universidad Autónoma de Tlaxcala	H	40/60	0,66
42		Universidad Veracruzana	H	50/50	1
43		Universidad Autónoma de Yucatán	H	55/45	1,22
44		Universidad Autónoma de Zacatecas	H	26/74	0,35

Nota. *Dirección General. **Presidencia. Dado que las rectorías tienen períodos de elección diferenciados, estos son válidos hasta noviembre de 2023. 1. Género de quien ocupa la Rectoría. 2. Porcentaje de mujeres/hombres en el cuerpo directivo dependiente de la Rectoría. 3. Índice de Igualdad de Género (IPG = 1).

Ahora bien, siguiendo a García *et al.*, (2009), aunque la paridad =1 es la relación de 50/50, un rango razonable de paridad es aquél en el que los valores se encuentran entre un rango de 40 %-60 % de presencia de mujeres y hombres. Desde esta perspectiva, podría considerarse con paridad otro 18,1 % (Tabla 2 y Gráfico 2).

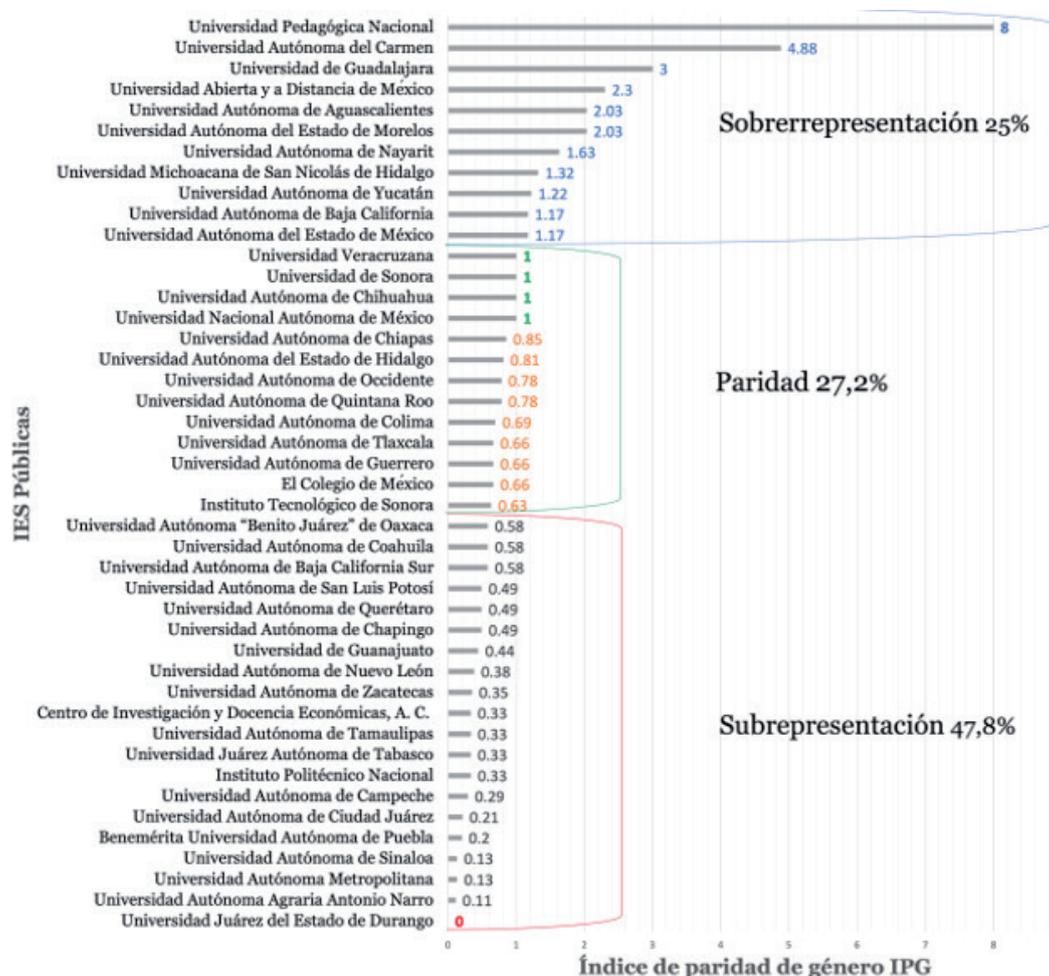


Gráfico 2. Índice de paridad de género (IPG) por IES pública

Bajo la razón de sobrerrepresentación y subrepresentación de las mujeres, el Gráfico 2 muestra ambos extremos de disparidad. La primera se identifica con un valor superior a 1 y la segunda, va entre 0 y 0,65, siguiendo la pauta de García *et al.*, 2009. Así, se evidencia una sobrerrepresentación de 25 % de los casos y una subrepresentación de 47,8 %.

En donde se ubicaron mujeres al frente de las IES, 46,1 % tienen sobrerrepresentación, 23,1 % paridad y 30,8 % infrarrepresentación. Con ello puede inferirse que el que haya una mujer al frente de la IES podría impulsar la incorporación de otras en este nivel directivo, aunque no necesariamente. También aquí cabría plantear como hipótesis que la puntuación de la Universidad Pedagógica Nacional podría deberse a la feminización que esa área del conocimiento ha mostrado históricamente.

En cuanto a los acuerdos establecidos en la RENIES Igualdad, acerca de la implementación de acciones afirmativas que garanticen la participación de las mujeres en puestos de dirección de primer y segundo nivel (ANUIES, 2021), se encontró que solo un 63,6 %

de las IES pertenecen a dicha red. Acerca de este porcentaje de representatividad, no se encontró información sobre los motivos por los cuales el otro 36,4 % no pertenece a ella.

Sobre los lineamientos marcados en la LGES en materia de equidad de género (arts. 10 y 49), se ubicó que atendiendo a las *Directrices para elaborar e implementar mecanismos para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y del acoso sexual en las instituciones de educación superior* (SEP/INMUJERES, 2022), el 100 % de las instituciones cuentan con protocolos sobre violencia de género. Esto se evidencia con espacios en las páginas y documentos que dan las pautas a seguir para la prevención, denuncia y atención en este sentido.

Respecto de las políticas y/o acciones en materia de equidad de género promovidas por las IES en estudio, se localizaron áreas específicas para la atención de la igualdad de género como unidades, direcciones o coordinaciones; el desarrollo de micrositos con información sobre temas de género; la implementación de programas institucionales para el aseguramiento de la igualdad y certificaciones por parte de terceros en su cumplimiento.

Asimismo, se encontraron políticas para el empoderamiento de las mujeres y en algunas IES se identificó el estudio de género como línea de investigación y producción científica. Un caso especial es la creación del Observatorio Nacional para la igualdad de género en las IES que genera indicadores en este sentido, lo cual sirve como semáforo.

5. Conclusiones

La gobernanza universitaria se establece en diferentes niveles y es el del cuerpo rector el de mayor jerarquía al interior de la IES. El hecho de que haya presencia de mujeres en la alta dirección universitaria podría impulsar la integración de otras mujeres en este nivel, pero no lo asegura, porque esta medida podría deberse solo a la ratio de cuota. Tampoco asegura la implementación de políticas y acciones para la igualdad ni la transformación cultural que integre de manera natural la participación de la mujer en las relaciones y jerarquías organizacionales. No obstante, los hallazgos arriba mencionados, permiten esperar más espacios para la gobernanza de las IES públicas en México.

Para avanzar en ello, haría falta ahondar en otro tipo de estudios que aborden causas, experiencias, motivaciones y trayectorias de las mujeres que han llegado al máximo cargo universitario. Para ello, valdría la pena trabajar en investigaciones comparadas de tipo causal o cualitativo porque estas son particularmente útiles para comprender las relaciones, la visión, los intereses y las prioridades de los actores involucrados.

El carácter transversal de la investigación puede considerarse un punto de partida para futuros estudios longitudinales empleando otros indicadores de género sugeridos como los de proceso que registren las tendencias de progreso y retroceso; los de resultado, que permitan valorar si los proyectos o programas contribuyen al establecimiento de relaciones equitativas entre hombres y mujeres; y los de impacto, que evalúen los cambios en las relaciones de género en diferentes ámbitos de acción al interior de las IES y sean resultado de los programas establecidos para alcanzar la igualdad.

El que en las IES en estudio se haya encontrado casi una tercera parte de mujeres al frente del gobierno universitario, refleja que, si bien se ha impulsado desde la política pública nacional e internacional el empoderamiento de la mujer, este impulso todavía es deficiente para una meta que pretende la igualdad entre géneros. Se siguen requiriendo en México acciones de buena gobernanza universitaria toda vez que la esencia de esta

radica en mecanismos de gobierno capaces de usar nuevas formas para transformar, dirigir y guiar a las instituciones, es en este nivel donde pueden emerger decisiones estratégicas para la creación de marcos de acción eficaces en materia de equidad de género, como camino hacia la igualdad.

6. Referencias

- Acker, S. (2012). Chairing and caring: Gendered dimensions of leadership in academe. *Gender and Education*, 24(4), 411-428. <https://doi.org/10.1080/09540253.2011.628927>
- Acosta, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educativos*, 44(178), 150-164. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2022.178.60735>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2021.33.854>
- Aguilar, L. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Alcántara, A. (2012). Gobernanza, gobierno y gobernabilidad en la educación superior. En B. Lerner, R. Moreno y R. Uvalle (Coords.) *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre México contemporáneo* (pp.161-188). IIS-FCPS-UNAM.
- Álvarez, B. y Duque, E. (2018). Análisis de la Gobernanza en la Institución Universitaria Pascual Bravo para el Fortalecimiento Institucional. *Revista Espacios*, 39(17), 1-14. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391708.html>
- Álvarez, A., Galeano, L. y Arias, G. (2021). *Política de género en educación superior en América Latina: una revisión sistemática cualitativa*. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Pereira - RIBUC. <http://hdl.handle.net/10785/8226>
- ANUIES (2021). *Red Nacional de Instituciones de Educación Superior. Caminos para la Igualdad de Género (RENIES Igualdad)*. <https://lasredes.anui.es/wp-content/uploads/2021/11/Acuerdos-XI-Reunion-Nacional-RENIES-Igualdad-12-130821.pdf>
- Avalle, G. (2023). Gobernabilidad y gobernanza. Enfoques en tensión. *Estudios Políticos*, (66), 28-47. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n66a02>
- Brabazon, T. y Schulz, S. (2018). Braving the bull: women, mentoring and leadership in higher education. *Gender and Education*, (32), 1-18. <https://doi.org/10.1080/09540253.2018.1544362>
- Bray, M., Adamson, B. y Mark, M. (2010). *Educación comparada. Enfoques y métodos*. Garnica

- Brunner, J., Labraña, J., Ganga, F. y Rodríguez-Ponce, E. (2020). Gobernanza de la educación superior: El papel de las ideas en las políticas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 211-238. <https://doi.org/10.35362/rie8313866>
- Buquet, A., Mingo, A. y Moreno, H. (2018). Imaginario occidental y expulsión de las mujeres de la educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 47(185), 83-108. <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/74>
- Buquet, A., Cooper, J. y Loredó, H. (2010). Sistema de indicadores para la equidad de género en instituciones de educación superior. Universidad Nacional Autónoma de México/Instituto Nacional de las Mujeres. <https://cieg.unam.mx/img/igualdad/eisistindi.pdf>
- Cifuentes, P. (2021). Participación de la mujer en las rectorías de las universidades latinoamericanas. 1-22. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32174/2/BCN_participacion_mujer_rectorias_FINAL.pdf
- Cornejo, M. (2022). Principales modelos de análisis de la gobernanza de la educación superior. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 5(2), 186-198. <https://doi.org/10.46954/revistages.v5i2.101>
- De Garay, A. (2019). Retos y prospectiva de la gobernanza universitaria. En: J. Jongitud y M. Casillas (Coords.). *Gobernanza y participación ciudadana* (pp. 69-76). Universidad Veracruzana.
- Del Pino, S., Vallejos, R., Améstica-Rivas, L. y Cornejo-Saavedra, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. Las universidades públicas en Chile. *Páginas de Educación*, 11(2), 176-198. <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1633>
- Del Rosal, M. (2021). El acceso de las mujeres al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas: factores habilitantes y obstaculizantes. *RAES*, 13(23), 220-237. http://www.revistaraes.net/revistas/raes23_art3.pdf
- De la Cruz, M. (2018). *Comprender la gobernanza y su implicancia en la educación superior y en la tarea investigativa*. VII Jornadas Nacionales y V Jornadas Latinoamericanas de Investigadores en Formación en Ciencias de la Educación, Buenos Aires, 28, 29 y 30 de Noviembre. <http://eventosacademicos.filo.uba.ar/index.php/JIFIICE/VI-IV/paper/viewFile/3787/2398>
- Diario Oficial de la Federación (Lunes 20 de mayo de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. <https://conamer.gob.mx/documentos/marcojuridico/rev2016/PND%202013-2018.pdf>
- _____(13 de diciembre de 2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5326569
- _____(20 de abril de 2021). *Ley General de Educación Superior*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021#gsc.tab=0
- _____(20 de mayo de 2021). *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/88_200521.pdf

- _____. (31 de octubre de 2022). *Ley General para la Igualdad de Mujeres y Hombres*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>
- _____. (6 de junio de 2023). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Díez-Gutiérrez, E. (2020). La gobernanza híbrida neoliberal en la educación pública. *Revista Iberoamericana De Educación*, 83(1), 13-29. <https://doi.org/10.35362/rie8313817>
- Escribens, M., Pedró, F., Scasso, M. y Vera, A. (2023). La encrucijada de la educación superior en América Latina y el Caribe. Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030. En Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Avances hacia el ODS4 en educación superior: desafíos y respuestas políticas en América Latina y el Caribe* (pp. 1-29). UNESCO. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2023/01/Documento-de-Trabajo-03_Espanol_FINAL-1.pdf
- Fernández, A. (2011). Las cuotas de género y la representación política femenina. *Argumentos. Estudios Críticos De La Sociedad*, (66), 247-274. <https://argumentos.xoc.uam.mx/index.php/argumentos/article/view/295>
- Farreto, M. (2021). *Gobernanza regional de género: aportes de OEA y MERCOSUR, 1990-2015*. Teseo Press.
- Gaete, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(17), 3-20. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>
- Galán-Muros, V., Bouckaert, M. y Roser, J. (2023). *La representación de la mujer en el mundo académico y en los puestos directivos de la educación superior*. UNESCO/IESLAC. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2023/03/PB-Genero_final_ES_.pdf
- Ganga, F., Pérez, A. y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-136. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33331/35067>
- García, R., Quiñones, C. y Espigares, M. (2009). ¡La paridad puede medirse! (Diagnóstico de género en los centros escolares). En A. Boza, J. Méndez, M. Monescillo, M. Toscano, M. Aguaded, J. Ávila, J. Tello y M. Salas. *Actas del XIV Congreso de Modelos de Investigación Educativa* (pp. 1325-1333), Huelva, 24, 25 y 26 de junio de 2009. https://www.uv.es/aidipe/congresos/XIV_Congreso.pdf
- García, A. y Pita, M. (2018). Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria. *Revista Iberoamericana De Ciencia, Tecnología Y Sociedad - CTS*, 13(37). <https://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/52>
- Garzón, C. y Rodríguez, P. (2019). La gobernanza y su incidencia en los procesos de calidad en las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 8(10), 111-124. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i10.838>

- Grau, F. (2017). Nuevos modelos de gobernanza para las universidades públicas. *Nueva Revista*, (163), pp. 91-102. https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8497/91-102_nuevos_modelos_de_gobernanza_163.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kehm, B. (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Octaedro.
- Kooiman, J. (2005). *Governing as Governance*. SAGE Publications.
- Koronkiewicz, M. (2005). *Gender Parity Index*. UNESCO/Bangkok. https://web.archive.org/web/20171117223020/http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Gender_Parity_Index_-_Michael_Koronkiewicz.pdf
- Launay-Gama, C. (2016). Gobernanza/Gobernabilidad. En M. Picazo, V. Montero y J. Simón, *Diccionario de Ciencia Política* (pp. 151-155). Universidad de Concepción.
- Lê Thành Khôi. (1981). *L'Education comparée*. Armand Colin Editeur.
- Lopera, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 617-635. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002204>
- López, F. (2021). La gobernanza de los sistemas educativos. Fundamentos y orientaciones. Narcea.
- Maldonado, B. Buenaño, J. y Benavides, K. (2019). Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. *Revista Científica Visión De Futuro*, 23(2). <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/369>
- Martínez-Labrín, S. y Castelao-Huerta, I. (2023). Narrativas de subjetivación en académicas de Chile y Colombia: neoliberalismo y género en la universidad. *Quaderns de psicologia*, 25(2), 1-22. <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v25-n2-martinez-castelao/1910-pdf-es>
- Manzón, M. (2010). La comparación de espacios. En M. Bray, B. Adamson, M. y Mark, (Comps.). *Educación comparada. Enfoques y métodos* (pp. 117-158). Garnica.
- Meléndez, M., Solís, P. y Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista De Ciencias Sociales*, 16(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i2.25496>
- Meza-Mejía, M., Villarreal-García, M. y Ortega-Barba, C. (2023). Women and Leadership in higher Education: A Systematic Review. *Social Sciences*, 12(555), 1-13. <https://doi.org/10.3390/socsci12100555>
- Navarro, M. y Contreras, K. (2013). Gobernanza y educación superior en México. *Universidades*, (57), 38-50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37331246006>
- Nohlen, D. (2020). El método comparativo. En H. Sánchez (Ed). *Antologías para el estudio y la enseñanza de la ciencia política* (pp. 41-57). *Volumen III: La metodología de la ciencia política*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6180/18.pdf>

- Obeide, S. (2020). Nuevos roles, nuevas identidades: ¿el nacimiento de un nuevo sector en las universidades públicas argentinas? *Integración y Conocimiento*, 9(1), 101–112. <https://doi.org/10.61203/2347-0658.v9.n1.27601>
- O'Donnell, G. (Comp.). (1997). *Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*, Paidós.
- ONU (2015). *Objetivos de desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- UNESCO (2019). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción. *Revista Educación Superior Y Sociedad*, 9(2), 97-113. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
- UNESCO/IESALC (2020). *Towards universal access to higher education: international trends*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pfo000375686>
- UNESCO (2021). *Mujeres en la educación superior ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género*. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/03/Las-mujeres-en-la-educacio%CC%81n-superior_12-03-21.pdf
- Palomar, C. (2005). La política de género en la educación superior. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, (21), 7-43. <http://www.revistalaventana.cucsh.udg.mx/index.php/LV/article/view/739>
- Pérez, A., Aguilar, J. y Rodríguez, A. (2018). Nueva gobernanza universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia, Esp*(1), 56-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781004>
- Pierre, J. y Peters, G. (2000). *Governance, Politics, and the State*. Macmillan.
- Sabzalieva, E., Chacón, E., Bosen, L., Morales, D., Mutize, T., Nguyen, H. y Roser, J. (2021). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. UNESCO/IESLAC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pfo000377529>
- SEP/INMUJERES (2022). *Directrices para elaborar e implementar mecanismos para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y del acoso sexual en las instituciones de educación superior*. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/Directrices%20SES-INMUJERES.pdf
- Stromquist, N. (2023). Género y Política en la Universidad Globalizada: Hacia una Reacción Colectiva. *Revista Española De Educación Comparada*, (43), 196–220. <https://doi.org/10.5944/reec.43.2023.36664>
- Task Force on Higher Education and Society. (2000). *Higher Education in Developing Countries. Peril and Promise. Washington: The World Bank*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/345111467989458740/pdf/multi-page.pdf>

- Times Higher Education. (2022). *Gender Equality: How Global Universities are Performing*. https://www.timeshighereducation.com/sites/default/files/the_unesco_gender_equality_report_part_2.pdf
- _____. (2023). *Impact Rankings 2023: gender equality*. https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2023/gender-equality?page=1#!/length/100/sort_by/rank/sort_order/asc
- _____. (2023a). *World University Rankings 2023*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>
- Uribe, J. y León, D. (2023). Gobernanza Universitaria en los modelos de Responsabilidad Social de las Universidades Públicas en México. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 28(34), 77-107. <https://doi.org/10.33110/inceptum.v18i34.437>
- Virgili, M., Ganga, F. y Figueroa, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Ultima década*, 23(42), 187-216. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>
- Wroblewski, A. (2019). Women in Higher Education Management: Agents for Cultural and Structural Change? *Social Science*, 8(6), 1-12. <https://doi.org/10.3390/socsci8060172>
- Yáber, G., Chaves, A. y Csoban, E. (2018). Modelo de gobernanza, liderazgo y gestión en instituciones de educación superior aplicado a la innovación curricular. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 4(1), 53-64. <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2885>
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64. <https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/124/69>