

# El Techo de Cristal en Universidades Públicas de México. Un Análisis Exploratorio

## The Glass Ceiling in Public Universities from Mexico: An Exploratory Analysis

Martha Luisa Puente Esparza<sup>1</sup>, Guadalupe del Carmen Briano Turrent<sup>2</sup> y Élfego Ramírez Flores<sup>3</sup>

### Resumen

Este estudio tiene como objetivo identificar el nivel de participación de mujeres en posiciones de liderazgo a nivel central en las Universidades Públicas de México durante el año 2018. Se recabó información de los sitios web de 37 Universidades Públicas, así como de otros sitios web inherentes a la educación superior como CONACYT, ANUIES y ANFECA. A través del uso de técnicas estadísticas descriptivas y de correlación, los resultados muestran que en 2018, no se ha alcanzado la paridad de género en posiciones directivas a nivel central, obteniendo un promedio de 36% de representación femenina. Además se concluye que el tamaño de la Universidad no incide significativamente en el nivel de inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo a nivel central. Los resultados obtenidos sugieren que es necesario fortalecer la política de paridad en posiciones de primer nivel en las Universidades Públicas en México, por lo que este trabajo identifica áreas de oportunidad y recomendaciones para incrementar la paridad de género en las Universidades Públicas mexicanas. Este estudio es pionero en México, por lo que futuras investigaciones podrían analizar la influencia de las mujeres en indicadores de desempeño académico o incluso extenderse a otras universidades latinoamericanas.

**Palabras clave:** *Paridad de Género, Universidad Pública, México*

### Abstract

This study aims to identify the level of women representation in leadership positions on the central level in the Public Universities of Mexico during the year 2018. Information was collected from the websites of 37 Public Universities in Mexico, as well as from other official pages related to higher education such as CONACYT, ANUIES and ANFECA. Through the use of descriptive statistical and correlation techniques, results show that in 2018, the gender parity was not reached in the central level positions, obtaining an average of 36% of female representation. Furthermore, it is concluded that the size of the University does not significantly influence the level of inclusion of women in leadership positions at the central level. Obtained results suggest that it is necessary to strengthen the parity policy in top management positions in Public Universities in Mexico, so this research identifies opportunity areas and

Artículo Recibido: 27 de junio de 2020

Artículo Aceptado: 1 de noviembre de 2020

<sup>1</sup> Doctora en Administración; Profesor Investigador de Tiempo Completo; Facultad de Contaduría y Administración; Universidad Autónoma de San Luis Potosí; línea de investigación: Estudios Organizacionales; correo electrónico: [martha@pfca.uaslp.mx](mailto:martha@pfca.uaslp.mx)

<sup>2</sup> Doctora en Contabilidad y Auditoría; Profesor Investigador de Tiempo Completo; Facultad de Contaduría y Administración; Universidad Autónoma de San Luis Potosí; línea de investigación: Gobierno Corporativo y Empresas Familiares; correo electrónico: [guadalupe.briano@uaslp.mx](mailto:guadalupe.briano@uaslp.mx)

<sup>3</sup> Maestro en Administración; Profesor Investigador de Tiempo Completo; Facultad de Contaduría y Administración; Universidad Autónoma de San Luis Potosí; línea de investigación: Economía, Finanzas; correo electrónico: [elfegorf@gmail.com](mailto:elfegorf@gmail.com)

recommendations to increase gender parity in the Mexican Public Universities. This study is a pioneer in Mexico and future research could analyze the influence of women on the academic performance or even extend this study to other Latin American universities.

**Key words:** *Gender Parity, Public Universities, Mexico.*

**Códigos JEL:** I23, I28, J16

## Introducción

La brecha de género es el resultado de un conjunto de factores culturales, sociales y económicos que ha representado una barrera para el desarrollo económico de los países. Recientemente las presiones sociales para promover la equidad de género en posiciones estratégicas dentro de las organizaciones se han incrementado en los países desarrollados. Por ejemplo, en la Unión Europea, los consejos de administración están actualmente dominados por un género: el 86.3% de los miembros son hombres, mientras que las mujeres solamente representan el 13.7% (15% entre los administradores no ejecutivos). En el caso de la posición de presidente del consejo, un 96.8% son hombres y solamente un 3.2% mujeres (Comisión Europea, 2012). Esta situación es similar en los EE.UU., en donde la mujer sostiene alrededor del 16.6% de las posiciones en el consejo en las empresas que integran el Fortune 500 y el 4.2% de los cargos de presidente del consejo (Soares y Mulligan-Ferry, 2013). Si bien, la inserción laboral de las mujeres en México se ha incrementado en los últimos años, a nivel directivo su participación es limitada, surgiendo el término de techo de cristal, el cual se refiere al desequilibrio que se produce en las organizaciones al momento de designar a los responsables de las posiciones directivas (Gaete-Quezada, 2015).

Conforme las mujeres avanzan en la escala profesional y laboral, es más difícil alcanzar posiciones estratégicas dentro de las organizaciones, y es lo que se conoce como techo de cristal. Uno de los principales retos que enfrentan las Universidades Públicas en México y las de casi todo el mundo, es el de erradicar la desigualdad de género que todavía se manifiesta en su estructura, ya que desde sus orígenes las Instituciones de Educación Superior han sido espacios históricamente desfavorables para las mujeres (Rosales-Mendoza y Flores-Soriano, 2009).

Gaete-Quezada (2015) refiere que el techo de cristal describe el desequilibrio que habitualmente se produce en las organizaciones laborales a la hora de designar a los responsables de los puestos directivos de mayor jerarquía dentro de las empresas, instituciones públicas, organizaciones educativas y similares. El citado autor afirma que, si bien hay una evolución favorable hacia el acceso a estudios universitarios, no se traduce necesariamente en un mayor acceso a los cargos directivos más importantes dentro de los gobiernos universitarios, del universo de 60 universidades estatales chilenas objeto de estudio encontró que, en el cargo de rector el 100% son hombres y nunca han tenido una mujer ocupando ese cargo. Barberá et al. (2002), se refieren al techo de cristal como aquellas barreras invisibles que obstaculizan el ascenso de las mujeres hasta los puestos de trabajo de la alta dirección, como resultado de prácticas conscientes e inconscientes de discriminación y desigualdad de género al interior de las organizaciones.

En el Informe 2018 de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se establece que: Una educación inclusiva, de calidad y equitativa en cuanto al género es una de las principales maneras de alcanzar el objetivo de igualdad de género. Este informe afirma que la desigualdad de género cobra formas diversas, que pueden residir en la insuficiente representación femenina en los puestos de liderazgo en el sector educativo, la inadecuación de las instalaciones escolares o los sesgos de género en los libros de textos (UNESCO, 2018).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2017) estableció que México ha emprendido acciones muy importantes en las políticas para promover la igualdad de género, como la

decisión de elevar a nivel ministerial el Sistema Nacional para la igualdad entre hombres y mujeres, se indica también que México registra una de las tasas más bajas en cuanto a participación de la mujer en el mercado laboral. Solo 47% de las mexicanas en edad productiva son parte de la fuerza de trabajo, en comparación con el promedio del 67% de los países que forman parte de la OCDE. Además de ser un derecho fundamental, la igualdad de género, tiene importantes consecuencias para la mujer en el ámbito social, económico y político (OCDE, 2017).

En este contexto, esta investigación pretende analizar dentro del marco de las Universidades Públicas en México, el nivel de participación de las mujeres en posiciones de liderazgo y si el tamaño de la Universidad incide en el criterio de inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo a nivel central. El estudio es de carácter exploratorio y se realiza un análisis de correlación para identificar los factores significativos que inciden en la variable de estudio. Para integrar la información, se consultaron los sitios web de las Universidades Públicas y de instituciones relacionadas con Instituciones de Educación Superior (IES) tales como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). La motivación principal de este trabajo deriva de los escasos estudios enfocados en México que analicen la participación de mujeres en puestos directivos en Instituciones de Educación Superior y del cual se pueden desprender recomendaciones para promover e incrementar su participación. La investigación se divide en cuatro secciones. En la primera se detalla el marco teórico, en la segunda se describe la metodología de investigación. En la tercera se analizan y discuten los resultados y la cuarta concluye.

## **Desarrollo Teórico**

### **Universidades Públicas en México**

El sistema de Educación Superior en México es complejo y heterogéneo, y el marco normativo está conformado por diferentes leyes y normativas, tales como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, la Ley Reglamentaria del Artículo 5to. Constitucional, Leyes Estatales de Educación Superior, el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), las leyes orgánicas de las Universidades Públicas Autónomas y no Autónomas, los decretos gubernamentales de las universidades no autónomas, los Acuerdos 93, 243, 279, 286 y 328 de la SEP, los convenios de coordinación, operación y apoyo financiero entre la Federación, Estados e Instituciones, y la Ley Federal del Trabajo que rige las relaciones de trabajo en las IES (Cruz y Cruz, 2008).

Las citadas autoras también indican que, las IES se clasifican de acuerdo a su naturaleza de la oferta educativa y de las funciones que éstas realizan y que, en 1999, la ANUIES categorizó a las universidades autónomas en la dimensión de Subsistema de universidades públicas federales, las cuales se sostienen con recursos federales o estatales pero gobernadas por sí mismas. Sus funciones se centran en la docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, extensión y difusión de la cultura.

Olvera, Piña y Mercado (2009) sostienen que “las Universidades Públicas son instituciones del Estado Mexicano dotadas de autonomía académica y administrativa, cumpliendo la función que la Constitución les asigna como rector de la educación en el país, que a su vez reconoce, respeta y promueve, gracias a la autonomía, el espíritu libre, creador y crítico. Están dotadas de recursos públicos proveídos por la sociedad a través de sus representantes en un pacto explícito a favor de la educación; lo hace por ser estos lugares laicos y públicos que fomentan la ciencia y la cultura, ofreciendo opciones educativas para la juventud, además de ser un elemento primordial de la movilidad social para transformar al país”.

La autonomía universitaria que está sustentada en la ley fundamental —fracción VII del artículo tercero constitucional—, el alcance de esta norma deriva en las atribuciones que le son conferidas a las instituciones de enseñanza superior. Dicha fracción señala que las universidades a las que la ley otorgue autonomía tendrán la facultad y responsabilidad de autogobernarse, realizando sus fines propios de educar, investigar y difundir la cultura conforme a los principios (fines generales) y criterios, respetando —condición obligatoria— la libertad de cátedra, de investigación, el libre examen y la discusión de las ideas.

### **Gobierno y Gestión Universitaria**

Para Abello-Romero (2015) la gestión de las Universidades Públicas, y particularmente de las Autónomas es un proceso complejo, producto de un contexto de rápidos cambios en la sociedad, y en donde la sociedad exige respuestas lo que conlleva a la necesidad de repensar las estructuras de gobierno de la universidad. Y que esto ha implicado generar diversos retos, como el claro aumento de la autonomía institucional, junto con un aumento del control social externo y la rendición de cuentas. Para los responsables de tomar el liderazgo de las instituciones, representa un reto importante el promover la transparencia, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y los procesos de cambio, ya que deben abordarse diferentes aspectos de la vida institucional como son los aspectos laboral, económico, tecnológico y de relaciones humanas.

De acuerdo a la Comisión Europea (2008), hay que distinguir entre gobierno y gestión universitaria. El gobierno se enfoca en el proceso por el cual se establecen las políticas y objetivos a largo plazo, así como a las estrategias para alcanzarlos. Por su parte, la gestión universitaria pone en marcha el conjunto de objetivos que pretende alcanzar la institución basándose en las normas ya establecidas. En la misma línea, Lolas (2006), afirma que el gobierno universitario ejerce la generación, fundamentación, legitimación y distribución del poder, mientras que la gobernabilidad constituye una situación real eficaz y eficiente que se basa en un modelo determinado de gestión declarado. Según Castro y Tomás (2010), los órganos de gobierno universitario se pueden clasificar a los órganos del gobierno universitario, según su composición, en unipersonales (Rector, Vicerrectores, Directores de Área, Secretario General, Decanos) o colegiados (Junta Directiva, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Consejo de Departamento), y de acuerdo al ámbito de influencia, en generales (Junta Directiva, Consejo Académico, Rector, Vicerrectores, Directores de Área, Secretario General) o periféricos (Consejo de Facultad, Consejo de Departamento, Decano, Director de Escuela o de Departamento).

La tendencia actual es la gobernanza universitaria, la cual se centra en la forma en que las instituciones están organizadas y son operadas internamente, desde las perspectivas de gobierno y gestión, y sus relaciones con entidades y actores externos para garantizar el logro de los objetivos de educación superior (Brunner, 2011). Dentro de este modelo de gobernanza, la transparencia cobra gran relevancia, por lo que la transparencia universitaria, debe generar los sistemas necesarios que permiten presentar a la sociedad, de manera transparente, accesible y entendible la información de sus actividades y la estructura orgánica bajo la cual opera (Guevara, 2009) indica que la Universidad. El rol de las Universidades Autónomas es generar conocimiento y posicionarse como las principales promotoras del ejercicio del derecho a la información.

### **Las Universidades Autónomas y la Equidad de Género**

Rosales-Mendoza y Flores-Soriano (2009) establecen que uno de los principales retos que enfrentan las Universidades Públicas en México, es el de erradicar la desigualdad de género que todavía se manifiesta en su estructura, ya que desde sus orígenes las IES han sido espacios históricamente desfavorables para las mujeres, quienes ni siquiera tuvieron derecho a acceder a este nivel educativo. La

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y ESPAN, 2015 citados por UNESCO (2018) establecen que la feminización del personal docente en la mayoría de los países es un fenómeno bien conocido; en cambio, se presta menos atención al desequilibrio persistente que impera, a favor de los hombres, en los puestos de dirección de la enseñanza y otros cargos directivos conexos. Este desequilibrio tiene un contexto: la mayoría de los funcionarios públicos son a menudo mujeres, pero tienden a concentrarse en puestos de nivel inferior. En los países de la OCDE, las mujeres representan el 57% del personal estatal, lo que comprendía en 2010 un 65% de puestos a nivel Secretaría, 35% de mandos intermedios y 27% de posiciones directivas.

En el citado informe, la UNESCO (2018) establece que si bien la proporción de directoras de escuela está aumentando, una cantidad aún menor de mujeres ejerce funciones de dirección en la enseñanza superior. En 2009, solo el 13% de las instituciones de nivel terciario de 27 países de la Unión Europea estaban dirigidas por mujeres. Una encuesta en los países de la Common Wealth mostró que, en 2006, las mujeres eran directoras ejecutivas en el 9% de 107 instituciones de enseñanza superior de la India, y solo en el 1% de 81 instituciones de nivel terciario en los países del África subsahariana de habla inglesa. La representación femenina aumenta si se baja de nivel de dirección: en la India el 20% de los decanos y el 23% de jefes o directores de departamento eran mujeres; en los países del África subsahariana de habla inglesa, los porcentajes eran del 13% y el 18% respectivamente.

En el apartado “la participación femenina en los consejos de gestión de las escuelas es también limitada” indica que las mujeres están habitualmente poco representadas en dichos comités de gestión y, cuando forman parte de ellos, se les confían a menudo funciones relacionadas con el bienestar o los asuntos sociales y no aquellas vinculadas con decisiones financieras o de tipo ejecutivo. Además, aun cuando son miembros de estos comités, las mujeres no siempre se sienten capaces de participar plenamente en los debates o pueden ser renuentes a ello. En Europa, el 18% de los profesores universitarios son mujeres; el 26% en la India, y de 27% en Australia. En los Países Bajos, se asignó una partida adicional de 5 millones de euros en 2017 para reducir las disparidades contratando a 100 profesoras más (OCDE, 2017). En la Universidad Makerere de Uganda, si bien la proporción de mujeres ayudantes de cátedra pasó del 19% en 1996 al 33% en 2008, el porcentaje de profesoras y profesoras adjuntas pasó del 4% a no más del 12%.

El estudio comparativo realizado por Barrón, Madera y Cayeros (2018) evidencia que los cargos directivos ocupados por mujeres en las Universidades Públicas en México, está lejos de alcanzar la paridad, sobresaliendo la Universidad Veracruzana (40.6%), la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (36.8%) y la Universidad Autónoma de Yucatán (33.3%), mientras que las más rezagadas son la Universidad Autónoma Metropolitana (6.7%), la Universidad de Guanajuato (7.7%) y la Universidad e Zacatecas (11.5%). Además, en su estudio presentaron un comparativo entre 29 universidades, la composición de los espacios de decisión a nivel central (rectorías, secretarías y direcciones) que dan rumbo a las funciones sustantivas, destacando que solamente una Universidad ha alcanzado la paridad. Concluyen que de las 8 Secretarías detectadas, solamente 3 son encabezadas por una mujer (Investigación y Posgrado, Docencia y Educación media superior) que, de las 25 direcciones con que cuentan esas secretarías solo 7 son ocupadas por mujeres

De Garay y Del Valle (2016) coinciden en su estudio relacionado con la presencia de las mujeres en las IES que los hombres dominan los puestos de dirección, confirmando el efecto del techo de cristal. El trabajo realizado por Ortiz, Góngora y Alonso (2018) sobre rezagos en la igualdad sustantiva en el contexto universitario, demuestra que, en las universidades públicas analizadas existe una toma de postura de género que no ha logrado destrabar jerarquías existentes, las cuales resultan en un techo de cristal. De ahí que la baja participación de mujeres en altos mandos (no sólo rectoras) en las universidades públicas se ha interpretado en la literatura como un ascenso basado en méritos personales y trayectorias excepcionales en las que se trata de encontrar los factores de éxito. En otras palabras, al no existir políticas públicas en

la materia, lo subyacente es una cultura institucional que se resiste a la paridad. Otro hallazgo del citado estudio, es que no existe una política pública orientada a la paridad, y que se observan diferencias en las regiones. Por ejemplo, en la región norte el promedio es de 23% de mujeres en posiciones de liderazgo, el Centro registra 40%, el Sureste 60%.

Con respecto a las mujeres que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Olavarría (2011) sustenta que la situación de las investigadoras en las universidades mexicanas se incrementó de 1,295 en 1991 a 4,805 en 2007 (del 21% al 32.7%), sin embargo, no superaba un tercio de los investigadores vigentes en el SNI en 2007. El INEGI (2018) en su informe sobre hombres y mujeres describe que en 2016 se registró un padrón con más de 25 mil investigadores vigentes y candidaturas al SNI, de los cuales el 36.2% eran mujeres. Conforme aumenta el escalafón en los niveles, la participación femenina desciende considerablemente hasta llegar al nivel 3 con una participación de tan solo 21.6%.

Zubieta y Marrero (2005) en su investigación que abarcó los 90's, indican que, en el caso de los varones, el número de directivos en instituciones dedicadas a la Ciencia y Tecnología ha aumentado año con año, sin mostrar retroceso alguno. La participación masculina promedio en los mandos superiores durante los años analizados es 82.5% y la representación promedio de mujeres en el total nacional era del 16%. Las cifras anteriores inducen la reflexión sobre la mayoría masculina en puestos de decisión y sus posibles razones: o bien no están dispuestos a compartir el poder o se resisten a confiar en la capacidad de las mujeres para ocupar dichos puestos. Los autores concluyen que es necesario adoptar medidas para garantizar la igualdad de la mujer en el acceso y participación en la toma de decisiones y en las estructuras de poder. No hacerlo sería continuar desaprovechando la oportunidad de contar con un capital humano calificado, cuyo potencial podría representar grandes beneficios para la educación superior.

De acuerdo a lo discutido anteriormente, se establecen las siguientes hipótesis:

1. La representación de las mujeres en posiciones de liderazgo a nivel central en las Universidades Públicas de México no ha alcanzado la paridad.
2. El tamaño de la Universidad motiva a una mayor participación de mujeres en puestos de liderazgo a nivel central de las Universidades Públicas en México.

## **Metodología de Investigación**

### **Población de Estudio**

Para realizar el estudio se revisaron los sitios web de las Universidades Públicas en México. Se analiza la población conformada por 37 Universidades, de las cuales 29 son Autónomas. El estudio incluye las universidades de Colima, de Guadalajara, Guanajuato, de Quintana Roo, de Sonora, de Juárez del Estado de Durango, la Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y la Veracruzana, que a pesar de que no tienen el nombramiento de Autónomas, realizan su desenvolvimiento institucional dentro del régimen autónomo puesto que, disponen de su patrimonio, establecen su reglamentación interna, diseñan su currículo y tienen derechos equivalentes a las autónomas. Una vez seleccionadas las universidades se procedió a integrar una base de datos con las variables de género en las posiciones de liderazgo dentro de la administración central y el tamaño de la Universidad (número de carreras, número de alumnos de licenciatura y posgrado). La tabla 1, muestra las Universidades que componen la población de estudio.

**Tabla 1**

#### *Población de Estudio*

1. Universidad Autónoma de Sinaloa	22. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
2. Universidad Autónoma de Tamaulipas	23. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
3. Universidad Autónoma de Tlaxcala	

---

4. Universidad Autónoma de Yucatán	24. Universidad Autónoma de Aguascalientes
5. Universidad Autónoma de Zacatecas	25. Universidad Autónoma de Baja California
6. Universidad Autónoma del Carmen	26. Universidad Autónoma de Baja California Sur
7. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	27. Universidad Autónoma de Campeche
8. Universidad Autónoma del Estado de México	28. Universidad Autónoma de Chapingo
9. Universidad Autónoma del Estado de Morelos	29. Universidad Autónoma de Chiapas
10. Universidad Autónoma Metropolitana	30. Universidad Autónoma de Chihuahua
11. Universidad de Colima	31. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
12. Universidad de Guadalajara	32. Universidad Autónoma de Coahuila
13. Universidad de Guanajuato	33. Universidad Autónoma de Guerrero
14. Universidad de Quintana Roo	34. Universidad Autónoma de Nayarit
15. Universidad de Sonora	35. Universidad Autónoma de Nuevo León
16. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	36. Universidad Autónoma de Querétaro
17. Universidad Juárez del Estado de Durango	37. Universidad autónoma de San Luis Potosí
18. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	
19. Universidad Nacional Autónoma de México	
20. Universidad Veracruzana	
21. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	

---

Fuente: Elaboración propia basada en información de ANUIES (2017).

### **Acercamiento Metodológico**

Para integrar la base de datos con las variables de estudio, se recurrió al análisis de contenido, como técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa (Krippendorff, 1990). Además se llevará a cabo el análisis descriptivo y correlacional para identificar los factores que inciden en una mayor o menor representación de mujeres en posiciones de liderazgo en las Universidades Autónomas Mexicanas. La variable de inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo, se obtiene dividiendo el número de mujeres que ocupan los cargos de Secretarías y Direcciones a nivel central (General, Académica, de Investigación, Vinculación, Planeación, Contraloría, Desarrollo Humano, entre otras), entre el total de cargos de este nivel que tiene cada universidad analizada. Por su parte, el tamaño de la Universidad se mide de acuerdo al número total de estudiantes y el número de estudiantes de posgrado.

### **Resultados y Discusión**

Una vez recopilada la información académica y administrativa de las Universidades Públicas de México, se procedió a realizar el análisis descriptivo para alcanzar el objetivo de la investigación. Con los datos del género del personal que ocupa puestos en la administración central de las universidades se elaboró la tabla 2, que muestra un estudio comparativo por cada universidad que integra la población de estudio. La tabla 2 muestra el grado de inclusión de género que se manifiesta en su organización.

Dividiendo el número de funcionarios de sexo femenino entre el total de puestos de administración central, se encontró que la Universidad Autónoma de Querétaro, con un 75%, es la que muestra una notable participación de las mujeres en la administración central, y con unos índices de inclusión mayores del 50% las Universidades Autónomas de Durango, Michoacán, Veracruz, Aguascalientes, Quintana Roo y

Guadalajara, como se describe en la tabla 2. Por el contrario, Universidades como la de Sinaloa, Antonio Narro y Puebla reportaron índices muy bajos del 11, 17 y 18%, respectivamente.

**Tabla 2**

*Índice de inclusión femenina en la administración Central de Universidades Públicas en México*

<b>Nombre de la universidad</b>	<b>%</b>
Universidad Autónoma de Querétaro	75.0
Universidad Juárez del Estado de Durango	72.7
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	72.7
Universidad Veracruzana	60.0
Universidad Autónoma de Aguascalientes	60.0
Universidad de Quintana Roo	52.8
Universidad de Guadalajara	51.1
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	46.7
Universidad Autónoma del Carmen	44.7
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	41.2
Universidad de Colima	38.5
Universidad Autónoma de Baja California Sur	38.5
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	35.3
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	33.3
Universidad Autónoma de Baja California	33.3
Universidad Autónoma de Chiapas	33.3
Universidad Autónoma de Coahuila	33.3
Universidad Autónoma de Tlaxcala	32.0
Universidad Autónoma de Yucatán	30.8
Universidad Autónoma de Nayarit	30.8
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	30.0
Universidad Nacional Autónoma de México	29.4
Universidad Autónoma de Campeche	29.2
Universidad Autónoma de Chapingo	28.6
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	27.3
Universidad de Guanajuato	26.9
Universidad Autónoma Metropolitana	26.3
Universidad Autónoma de Zacatecas	25.0
Universidad de Sonora	25.0
Universidad Autónoma de Chihuahua	25.0
Universidad Autónoma de Guerrero	25.0

Universidad Autónoma de Tamaulipas	23.2
Universidad Autónoma de Nuevo León	20.0
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	18.2
Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	16.7
Universidad Autónoma de Sinaloa	11.1
Universidad Autónoma del Estado de México**	ND

\*\* NOTA. La Universidad Autónoma del Estado de México no reporta datos sobre el personal de su administración central.

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de ANUIES (2017).

La Tabla 3 muestra las estadísticas descriptivas del perfil académico y administrativo de las Universidades Públicas en México. Al recopilar información sobre aquellos indicadores administrativos y académicos, que de acuerdo con la teoría pudieran estar relacionados con el fenómeno de la integración de la mujer en las tareas administrativas y académicas universitarias, se encontraron datos interesantes como que el índice promedio de integración femenina, medida como el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en la administración central, es del 36%, claramente por debajo del 51% que es la proporción de mujeres en la población nacional, con un rango desde el 11% hasta el 75%. Lo anterior nos lleva a aceptar la hipótesis 1, la cual afirma que la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo a nivel central en las Universidades Públicas de México no ha alcanzado la paridad.

Se observa que el número de puestos administrativos centrales reportado por las Universidades Públicas es variable, pues va desde 5 hasta 95 puestos y el número de mujeres va desde 1 hasta 25, lo que indica una gran variabilidad pero sesgada hacia una baja proporción.

Otros datos interesantes son por ejemplo la gran diversidad en el tamaño de las Universidades Públicas, desde 5,663 hasta 243,942 alumnos de nivel licenciatura, el número de maestros, desde 464 hasta 41,769, el número de carreras desde 19 hasta 192.

**Tabla 3**

*Estadísticos descriptivos de las variables de Estudios*

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Std.
Número de puestos en la administración central	36	90	5	95	24.61	17.31
Número de mujeres en la administración central	36	23	1	24	8.61	6.74
Índice de inclusión femenina en la administración central	36	63.9%	11.1%	75.0%	36.2%	15.9%
Personal de administración central con doctorado	37	24	0	24	7.27	4.96
Personal de administración central con maestría	37	25	0	25	7.70	5.98
Personal de administración central con especialización	37	18	0	18	0.49	2.96
Personal de administración central con licenciatura	37	54	0	54	6.32	9.94

Número total de alumnos de la universidad	33	238279	5,663	243,942	45,535	47,990
Número total de maestros de la universidad	26	41305	464	41,769	5,229	8,215

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la hipótesis 2, que plantea que existen factores como el tamaño de la Universidad, que motiva a una mayor participación de mujeres en puestos de liderazgo a nivel central de las Universidades Públicas en México. En este contexto, se realiza un análisis de correlación entre el tamaño de las universidades, medido con distintos indicadores, como el número de alumnos de licenciatura, el número de maestros, el número de carreras, el número de programas de posgrado y el nivel de estudios promedio del personal administrativo central. Aplicando la técnica de correlación y regresión para probar la posible relación entre tamaño e inclusión, se encontró que en las universidades de menor tamaño, se incrementa el número de mujeres en posiciones de liderazgo a nivel central de las Universidades Públicas. Sin embargo, el resultado no es significativo estadísticamente como se observa en la tabla 4 y la gráfica 1.

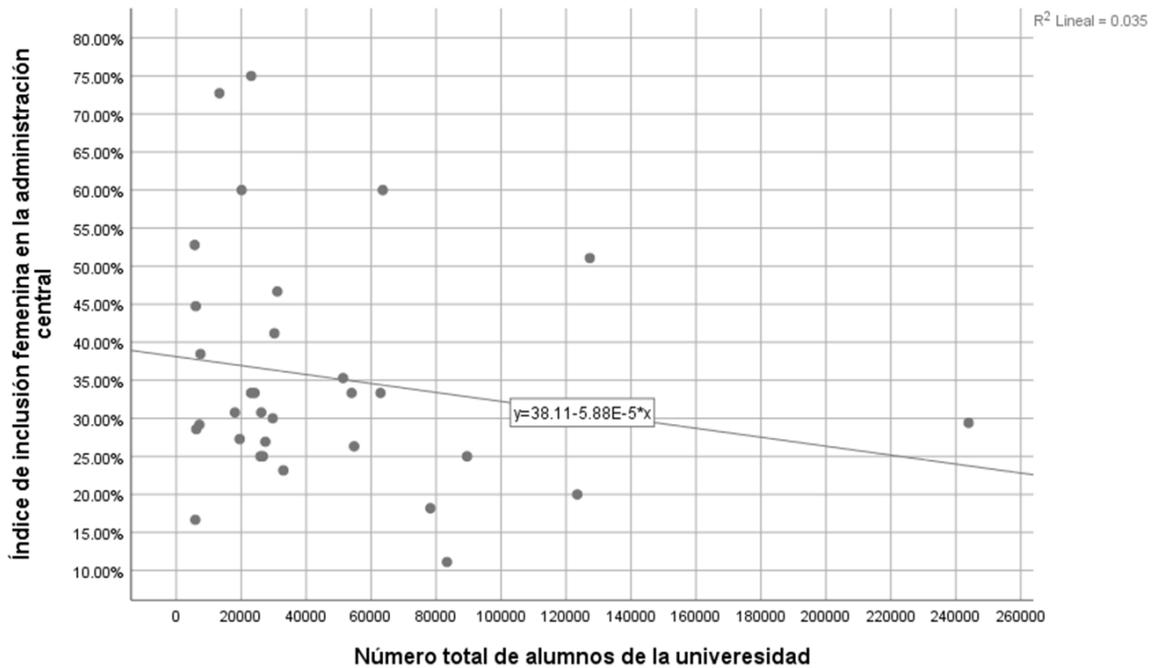
**Tabla 4**

*Correlación bivariada entre el tamaño de la Universidad y el grado de inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo*

Variable			Índice de inclusión femenina en la administración central	Total de alumnos de la universidad
Índice de inclusión femenina en la administración central	Correlación de Pearson	de	1	-0.186
	Sig. (bilateral)			0.308
	N		36	32
Número total de alumnos de la universidad	Correlación de Pearson	de	-0.186	1
	Sig. (bilateral)		0.308	
	N		32	33

Fuente: Elaboración propia

La correlación encontrada fue de solo 0.186, una relación débil pero de signo negativo, indicando que hay una relación inversa entre el tamaño de la universidad, medida por el número de alumnos de licenciatura, y el índice o grado de inclusión de género, aunque el nivel de significancia es de 0.308, mayor que el valor crítico del 5%, lo que sugiere que el resultado no se puede generalizar, y por tanto, no es significativa la relación encontrada. La figura 1 muestra la gráfica de dispersión, que relaciona el tamaño de la universidad con el grado de inclusión.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 1. Gráfica de correlación entre el número de alumnos de la Universidad (tamaño) y el índice de inclusión de mujeres

Se puede observar en la figura 1 que en las universidades de menor tamaño se promueve una mayor inclusión o participación de las mujeres ocupando los puestos de liderazgo en la administración central de su universidad, aunque la amplia dispersión de los datos nos indica que la inclusión es de carácter indicativo, concluyendo que se deben buscar otros factores que puedan influir sobre una mayor participación de las mujeres.

Se realizó un análisis adicional, para confirmar el impacto del tamaño de la Universidad en el nivel de inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo, a través de la variable de número de alumnas en los posgrados de las Universidades bajo estudio pudiera, y como se observa en la tabla 5, la hipótesis se rechaza, es decir, no existe una incidencia significativa.

Tabla 5

Correlación bivariada entre el tamaño de la Universidad (estudiantes mujeres a nivel posgrado) y el grado de inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo

Variable		Índice de inclusión femenina en la administración central	Número de alumnos de posgrado mujeres
Índice de inclusión femenina en la administración central	Correlación de Pearson	1	-0.12
	Sig. (bilateral)		0.568
	N	36	25
Número de alumnos de posgrado mujeres	Correlación de Pearson	-0.12	1

Sig. (bilateral)	0.568	
N	25	26

*Fuente: Elaboración propia*

El coeficiente de correlación de Pearson obtiene un índice de -0.12, lo que indica una relación muy débil y de signo negativo entre la variable número de mujeres alumnas de posgrado y la inclusión femenina en la administración central. El nivel de significancia de 0.568 nos señala claramente que tal relación pueda deberse al azar definitivamente, por lo que se debe rechazar esa hipótesis.

Finalmente es interesante reportar el hallazgo de que los Posgrados de las Universidades muestran una alta participación o matrícula de mujeres, como se puede ver en la tabla 6, aunque eso parece ser que no se refleja en la inclusión administrativa del género femenino. La proporción de mujeres alumnas en el posgrado es de 51.2%, siendo el rango de proporción desde el 44% hasta el 58% para las 20 universidades que reportaron el dato, lo cual contrasta con la proporción de mujeres en la administración central que solamente alcanza un 36%.

**Tabla 6**

*Proporción de mujeres estudiando posgrados en las universidades públicas*

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Std.
PROPORCIÓNMUJERESP OSGR	20	.44	.58	.5123	.03520
N válido (por lista)	20				

*Fuente: Elaboración Propia*

## Conclusiones

Las Universidades Públicas en México, al igual que en el sector empresarial o sector público, deben enfrentar los nuevos desafíos que demanda el entorno global, como es la diversidad y la paridad de género. El término de techo de cristal, es un concepto que ha tomado relevancia en la última década, y se refiere al techo invisible que enfrentan las mujeres al momento de tratar de escalar en la estructura organizacional. De ahí que este estudio analizó el nivel de inclusión de mujeres en las posiciones de liderazgo en la administración central de las Universidades Públicas en México. Los resultados confirman la hipótesis propuesta, referida a que no se ha alcanzado la paridad de género en estas instituciones. En este contexto, avanzar hacia la igualdad y equidad de género en dichos cargos es un reto para las universidades públicas mexicanas. Es necesario promover una política de inclusión de género en posiciones de liderazgo en las Universidades Autónomas en México, con el objetivo de sensibilizar y preparar a las mujeres que aspiren a este tipo de cargo. Este estudio tiene implicaciones para los responsables de promover las políticas de diversidad de género en México, así como para los directivos de las Universidades y aquellos responsables de implementar su buen gobierno. El proyecto de investigación identifica interesantes futuras líneas de investigación que relacionan la participación femenina con otras variables futuras de estudio y que inciden en el quehacer de las Universidades. Por ejemplo, sería interesante analizar los factores o barreras culturales que impiden que las mujeres en las universidades rompan con el techo de cristal, o cuál es el impacto de la representación de mujeres en las Universidades en indicadores de desempeño académico.

## Referencias

- Abello-Romero, J. (2015). Sistemas de gobierno en las universidades de Latinoamérica: La importancia de la composición de los máximos cuerpos colegiados. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, Vol. 9 Núm.2 pp. 30-47
- ANUIES (2017). Universidades Autónomas de México. Obtenido de Universidades [http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista31\\_S2A2ES.pdf](http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista31_S2A2ES.pdf).
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. y Candela, C. (2002). Más allá del techo del cristal. *Diversidad de Género. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, pp. 55-68.
- Barrón, K., Madera, J., Cayeros, L. (2018) Mujeres universitarias y espacios de decisión: estudio comparativo en Instituciones de Educación Superior mexicanas. *RESU Revista de la Educación Superior*, 47 (188), pp. 39-56
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Castro, D. y Tomás, M. (2010). El gobierno y la gestión de la universidad: estudio de los órganos unipersonales. *Estudios sobre Educación*, 19, 165-184.
- Comisión Europea (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, Structures, Funding and Academic Staff*. Bruselas, Eurydice.
- Comisión Europea (2012) El equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas: una contribución a un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas 14.11.2012 p.7 <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/ES/1-2012-615-ES-F1-1.Pdf>
- Cruz, Y. y Cruz, A. (2008) La educación superior en México, tendencias y desafíos. *Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP*, 13 (2), 293-311. <https://planeacion.uaq.mx/docs/secplaneacion/novedades/MODELOS-EDUCATIVOS/articulos/04.pdf>
- De Garay, A. y Del Valle, G. (2016). Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México. *XI Congreso Nacional de Investigación Educativa/ 16. Sujetos de la Educación / Ponencia*
- Gaete-Quezada, R. (2015) El techo de cristal en las universidades estatales mkir9chilenas. Un análisis exploratorio. *Univesia*, Núm.17 (VI), pp. 3-20 [www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n17/2007-2872-ries-6-17-00003.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n17/2007-2872-ries-6-17-00003.pdf)
- Guevara, D.D. (2009). *Transparencia en las universidades públicas de México*. Distrito Federal: SEGASO.
- INEGI (2018) *Hombres y mujeres en México 2018*. Gobierno de la Republica, INMUJERES, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. ISBN 978-607-530-071-9 . Obtenido de: [file:///C:/Users/03366/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla0.658/MHM\\_2018.pdf](file:///C:/Users/03366/AppData/Local/Temp/Rar$Dla0.658/MHM_2018.pdf)
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Grupo Planeta.
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Revista Calidad en la Educación*, 24, 37-45
- OCDE (2017). *Construir un México inclusivo: Políticas y buena gobernanza para la igualdad de género*. OCDE. México.
- Olavarría A. (2011). *La participación y el liderazgo de las mujeres dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) en las Américas*". Organización Universitaria Interamericana (OUI) Colegio de las Américas (COLAM) Red Interamericana de Formación en Mujeres, Género y Desarrollo con Equidad (RIF-GED) Informe Final Red Interamericana de Formación en Mujeres, Géneros y Desarrollo con Equidad (RIF-GED) 9 de mayo de 2011. Descargado 1º Noviembre

2019

file:///C:/Users/03366/AppData/Local/Temp/Rar\$Dla0.856/51\_Informe\_COLAM\_Mujeres\_y\_liderazgo.pdf

- Olvera, J., Piña, H., Mercado, A. (2009). La universidad pública: autonomía y democracia. *Convergencia*, 16 (51), 301-321 Ensayo ISSN 1405-1435.  
[www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1405-143520110002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1405-143520110002&lng=es&nrm=iso)
- Ortiz, A., Góngora, J., Alonso, C. (2018) Rezagos en la igualdad sustantiva en el contexto universitario. *El Cotidiano* 212 Noviembre- diciembre 2018, 7-22.
- Rosales-Mendoza, A., Flores-Soriano, A. (2009). Género y sexualidad en las universidades públicas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 35, 67-75.
- Soares, R.; Mulligan-Ferry, L. (2013). Report: 2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors. Obtenido de: <https://www.catalyst.org/research/2013-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors/>
- UNESCO (2018) Resumen sobre género del Informe de Seguimiento de la Educación en el mundo. UNESCO, UNGEI (United Nations Girls' Education Initiative). ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) Publicación Anual Independiente apoyada por UNESCO. (<https://es.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp>)
- Zubieta, J. y Marrero, P.(2005). Participación de la mujer en la educación superior y la ciencia en México. *Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México*, 2 (1), 15-28.