

Hacia la igualdad sustantiva:

Mujeres en puestos de decisión en la educación superior

Este artículo encuentra su punto de partida en una investigación realizada en 2018, en el marco de la tesis de grado de la Licenciatura en Administración titulada “El techo de cristal en la trayectoria de las graduadas de Ciencias Económicas” (Álvarez y Echazú, 2018). Dicho trabajo permitió identificar barreras persistentes en el acceso de las mujeres a los espacios de decisión dentro del ámbito universitario. A varios años de aquel estudio, y frente a cambios institucionales significativos, resulta oportuno retomar aquella pregunta inicial para reflexionar sobre cuánto se ha avanzado y cuáles son aún los desafíos para alcanzar una participación más equitativa en las estructuras de liderazgo académico.

En 2018, como parte de aquella investigación, se analizó la presencia y el acceso de las mujeres a cargos de decisión en la Facultad de Ciencias Económicas (FCEJyS) de la Universidad Nacional de Salta (UNSa).

En ese momento, la FCEJyS no había sido conducida por una mujer. La

ausencia de mujeres en los cargos de decanato y vicedecanato reflejaba una realidad estructural vinculada a la existencia de barreras invisibles que limitaban su acceso a posiciones de liderazgo en el ámbito académico de las ciencias económicas.

En 2025, esa estructura histórica comenzó a transformarse: por primera vez, la Facultad eligió a una mujer como Decana, y, por segunda vez, a una Vicedecana. Hoy, en 2026, a un año de aquella asunción, resulta posible analizar este acontecimiento no sólo como un hecho simbólico, sino también como un proceso institucional en consolidación.

Evidencia empírica local: la estructura de poder en 2018

La investigación realizada en 2018 evidenció una estructura organizacional con marcada desigualdad en los niveles superiores de decisión. En ese momento, los cargos de mayor jerarquía en la conducción universitaria -Rectorado y Vicerrectorado- se encontraban ocupados por varones (Álvarez y Echazú, 2018). En los decanatos y vicedecanatos de las distintas Facultades de la UNSa, la representación femenina era minoritaria. En contraste, en secretarías y jefaturas administrativas se observaba una mayor participación de mujeres. Este patrón respondía al denominado “efecto embudo”, caracterizado por una amplia presencia femenina en la base de la estructura organizacional y una reducción progresiva hacia la cúspide.

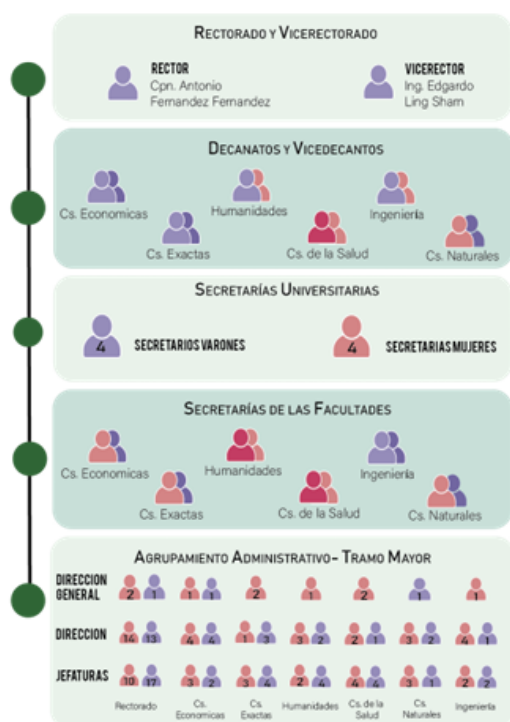
El concepto de techo de cristal, desarrollado por Morrison, White y Van Velsor (1987), explica precisamente este fenómeno como la existencia de barreras organizacionales no explicitadas que dificultan el ascenso de las mujeres a posiciones de máximo liderazgo.

En 2018, la Universidad reproducía este esquema estructural. Una de las variables centrales para comprender las desigualdades en el acceso a espacios de decisión es la distribución del trabajo de cuidado, entendido como el conjunto de las tareas domésticas y de sostenimiento cotidiano del hogar.

La Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021 del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) mostró que el 91,7% de las mujeres realiza trabajo no remunerado, frente al 75,1% de los varones. Además, las mujeres dedican en promedio 6,5 horas diarias a estas tareas, mientras que los varones destinan aproximadamente 3,7 horas (INDEC, 2021). Esta diferencia no es menor: **impacta directamente en la disponibilidad para asumir cargos que exigen dedicación extendida y presencia constante.** Desde la perspectiva organizacional, esto evidencia que muchas instituciones fueron diseñadas bajo un modelo de disponibilidad plena que no contempla la desigual distribución de las tareas de cuidado (Eagly y Carli, 2007).

Por ello, el techo de cristal no constituye únicamente un fenómeno cultural, sino también estructural.

FIGURA N° 4: TECHO DE CRISTAL EN EL GOBIERNO UNIVERSITARIO Y TRAMO ADMINISTRATIVO PAU



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Dirección de Patrimonio de Rectorado (UNSa). Año 2018.

El fenómeno en perspectiva internacional y regional

La situación observada localmente se inscribe en una tendencia global persistente de desigualdades de género que atraviesa múltiples dimensiones institucionales.

El Global Gender Gap Index 2025 (World Economic Forum, 2025) muestra que:

- **Ningún país del mundo ha logrado la igualdad de género completa.**
- Los países con mayores avances cerraron más del **80% de su brecha de género**, mientras que muchos otros permanecen por debajo del 70%.
- Entre los índices analizados, las brechas más profundas se observan en **participación económica y empoderamiento político**.

Por regiones:

- **Europa y América del Norte** presentan los niveles más altos de cierre de la brecha de género, comparados con Asia, Medio Oriente y África Subsahariana.

- **América Latina y el Caribe** se sitúa en un punto intermedio, con avances significativos en educación y salud, aunque aún con brechas relevantes en participación económica y liderazgo (World Economic Forum, 2025).

Estos datos confirman que, si bien el acceso a la educación tiende a acercarse a la paridad en muchos países, la participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones -tanto en el sector público como en el privado- continúa siendo desigual. En el contexto académico, esto se traduce en una escasa representación de mujeres en cargos de rectorado, decanato y otras posiciones de liderazgo superior.

La comparación internacional y regional permite comprender que la lucha contra el techo de cristal no es un fenómeno aislado de una institución o de un país, sino una cuestión estructural que requiere abordajes y políticas integrales.

2025: un hito institucional

La elección y asunción de la primera Decana de la Facultad en 2025 constituyó un hecho significativo en la historia institucional, al marcar el inicio de la presencia de mujeres en este espacio de máxima conducción.

Este avance también puede leerse en un contexto institucional más amplio dentro de la UNSa. Desde su creación, la Universidad contó con una única Rectora, la Ing. Stella Maris Pérez de Bianchi, quien ejerció el cargo durante dos periodos consecutivos (2004 - 2007 y 2007 - 2010). Asimismo, la participación de mujeres en el Vicerrectorado ha sido históricamente limitada, aunque se registran antecedentes relevantes, como la Dra. Graciela Lesino Garrido (2001 - 2004), la Dra. Graciela del Valle Morales (2019 - 2022) y, actualmente, la Dra. María Rita Martearena (2025 - 2028). Estos antecedentes permiten reconocer avances significativos en el acceso de las mujeres a espacios de conducción universitaria, aunque también muestran que su presencia en los máximos niveles de decisión continúa siendo excepcional dentro de una trayectoria institucional históricamente marcada por liderazgos predominantemente masculinos.

A un año de aquella asunción (2026), este acontecimiento puede entenderse como parte de un proceso más amplio de avance en la participación de las mujeres en los ámbitos de decisión dentro de la educación superior. Diversos estudios sobre liderazgo y género señalan que estos avances suelen consolidarse cuando se acompañan de cambios graduales en las dinámicas institucionales y en las oportunidades de acceso a cargos de responsabilidad (Eagly y Carli, 2007).

En este período también se observa un cambio simbólico importante: las y los estudiantes comienzan a reconocer que los espacios de conducción pueden ser ocupados tanto por mujeres como por varones. Este aspecto

contribuye a ampliar los modelos de referencia y representación para las nuevas generaciones.

Al mismo tiempo, la literatura especializada señala la importancia de seguir fortaleciendo condiciones institucionales que favorezcan la participación de las mujeres en los espacios de decisión, entre ellas:

- La conciliación entre responsabilidades académicas, de gestión y de cuidado.
- La evaluación del liderazgo con los mismos criterios para mujeres y varones.
- La ampliación de la participación de mujeres en distintos espacios estratégicos de decisión.

En este sentido, la superación del denominado “techo de cristal” puede entenderse como un proceso gradual y sostenido vinculado con transformaciones culturales e institucionales que se desarrollan a lo largo del tiempo.

Mujeres en las cúpulas: representación y transformación institucional

El acceso creciente de mujeres a puestos de decisión constituye un avance relevante en términos de igualdad formal y visibilidad en los espacios de poder. Sin embargo, desde una perspectiva de género, la cuestión no se agota en la representación numérica. Como señalan los estudios sobre organizaciones y género, el denominado “techo de cristal” (Morrison, White y Van Velsor, 1987) no solo refiere a barreras individuales, sino también a dinámicas estructurales que limitan el ascenso y condicionan el ejercicio del liderazgo femenino.

En este sentido, la igualdad sustantiva -en los términos promovidos por la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)- exige revisar los patrones culturales y organizacionales que históricamente han asociado autoridad, la racionalidad y el poder con atributos masculinizados.

La pregunta central no refiere únicamente a cuántas mujeres acceden a las cúpulas, sino también en qué condiciones lo hacen y si su incorporación contribuye a transformar -o por el contrario, debe adaptarse a- estructuras previamente consolidadas.

Así, el desafío contemporáneo radica en avanzar desde una representación simbólica hacia una transformación efectiva de las reglas formales e informales que regulan la toma de decisiones y la distribución del poder dentro de las instituciones.

Impacto del liderazgo femenino en la gestión académica

Diversas investigaciones sostienen que la diversidad en los equipos de conducción contribuye a mejorar la calidad de la toma de decisiones y a ampliar las perspectivas estratégicas de las organizaciones (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

En el ámbito académico, promover la diversidad en los espacios de liderazgo contribuye a:

- Diseñar políticas más sensibles a la diversidad estudiantil.
- Favorecer instituciones más abiertas y transparentes en sus procesos de decisión.
- Impulsar agendas de investigación más amplias.
- Generar modelos de referencia para futuras generaciones.

Para quienes actualmente cursan carreras en Ciencias Económicas, este proceso posee un valor pedagógico concreto: demuestra que las

organizaciones pueden transformarse cuando se modifican sus estructuras de poder.

Propuestas para consolidar avances en el acceso a espacios de liderazgo

A un año de este hito histórico, la consolidación del cambio requiere apoyarse en medidas estructurales como las siguientes:

- Políticas de conciliación: horarios flexibles, licencias parentales equitativas y dispositivos de cuidado institucional.
- Redes de mentoría: espacios de acompañamiento y orientación para fortalecer las trayectorias académicas y la participación de mujeres en ámbitos de gestión.
- Capacitación en la diversidad en los espacios de liderazgo: formación en gestión institucional y revisión de prácticas que favorezcan una participación más equitativa.
- Formación en perspectiva de género: desarrollo de instancias orientadas a fortalecer herramientas para la gestión administrativa y acompañar a estudiantes en la construcción de sus trayectorias académicas y profesionales.

El objetivo no es sólo sostener una gestión, sino promover transformaciones sostenidas en la estructura institucional.

Conclusión

En 2018, el techo de cristal en la Facultad de Ciencias Económicas constituía parte de un diagnóstico empírico. En 2025, la elección de la primera decana marcó un hito institucional. En 2026, a un año de aquella asunción, se abre la oportunidad de dar continuidad a ese proceso y acompañar su consolidación en la vida universitaria.

Sin embargo, avanzar hacia una igualdad sustantiva implica mucho más que ampliar la presencia de mujeres en cargos jerárquicos. Supone revisar críticamente las estructuras, prácticas y criterios que históricamente definieron quiénes acceden a los espacios de poder y en qué condiciones.

Desde las perspectivas feministas contemporáneas, transformar las instituciones no consiste únicamente en incorporar mujeres a espacios previamente configurados, sino también en repensar las formas de ejercer el liderazgo, construir autoridad y distribuir responsabilidades. Como advierte Rita Segato, las desigualdades de género no son hechos aislados, sino expresiones de tramas históricas y culturales profundamente arraigadas que requieren ser visibilizadas para posibilitar su transformación.

Como comunidad universitaria -estudiantes, docentes, nodocentes y autoridades- resulta valioso seguir fortaleciendo estos procesos, ampliando oportunidades y acompañando trayectorias diversas. La igualdad no se alcanza en un momento puntual: se construye de manera gradual, colectiva y sostenida en el tiempo.

Bibliografía

Alvarez, M. y Echazú, M. (2018). *El techo de cristal en la trayectoria de las graduadas de Ciencias Económicas*. [Tesis de Licenciatura en Administración] Universidad Nacional de Salta.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Mujeres en posiciones de liderazgo en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *La autonomía de las mujeres en escenarios cambiantes*. CEPAL.

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), (18 de diciembre de 1979). *Naciones Unidas Treaty Series*, 1249, 13. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/26305/norm>

Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021: Resultados por género*. INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-117>

Morrison, A. M., White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Addison-Wesley.

Segato, R. (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Prometeo Libros.

World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/a.htm>