



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

ENTRE BARRERAS Y POSIBILIDADES: EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO DE MUJERES EN LA EDUCACIÓN BÁSICA MEXICANA

**BETWEEN BARRIERS AND POSSIBILITIES: WOMEN'S LEADERSHIP
EXPERIENCES IN MEXICAN BASIC EDUCATION**

Karina González Carrillo

Universidad Autónoma del Estado de México

Juan Carlos Montes de Oca López

Universidad Autónoma del Estado de México

Francisca Ariadna Ortiz Reyes

Universidad Autónoma del Estado de México

Joel Martínez Bello

Universidad Autónoma del Estado de México

María del Consuelo Méndez Sosa

Universidad Autónoma del Estado de México



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19665

Entre barreras y posibilidades: experiencias de liderazgo de mujeres en la educación básica mexicana

Karina González Carrillo¹

kgonzalezc003@uaemex.mx

<https://orcid.org/0009-0004-2223-2715>

Universidad Autónoma del Estado de México
México

Juan Carlos Montes de Oca López

jcmontesdeocal@uaemex.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5568-7784>

Universidad Autónoma del Estado de México
México

Francisca Ariadna Ortiz Reyes

faortizr@uaemex.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7124-0026>

Universidad Autónoma del Estado de México
México

Joel Martínez Bello

jmartinezb@uaemex.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3315-691X>

Universidad Autónoma del Estado de México
México

María del Consuelo Méndez Sosa

mcmendezs@uaemex.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0206-8896>

Universidad Autónoma del Estado de México
México

RESUMEN

Este artículo presenta los hallazgos de una investigación cualitativa realizada con 24 mujeres líderes en instituciones de educación básica en México. El estudio tuvo como objetivo comprender las barreras de género y los facilitadores que influyen en el ejercicio de su liderazgo desde las experiencias personales de estas mujeres. A través de entrevistas semiestructuradas, se identificaron múltiples desafíos estructurales, entre los que destacan: la presión constante por enfrentarse a una cultura institucional y social machista, la violencia estructural, la deslegitimación de sus capacidades de liderazgo, así como la persistente carga de dobles o triples jornadas de trabajo no remunerado asociadas al cuidado y la vida doméstica. Los resultados del estudio aportan evidencia empírica para repensar las políticas y prácticas institucionales desde una perspectiva de género, acorde con los compromisos del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (Educación de calidad) Objetivo 5 (Igualdad de género) y el Objetivo 8 (Trabajo decente y crecimiento económico). Se destaca la necesidad de transformar las estructuras escolares para que reconozcan y valoren el liderazgo femenino como una condición indispensable para avanzar hacia una educación más equitativa, inclusiva y con justicia social.

Palabras clave: mujeres líderes mexicanas, barreras de género, facilitadores, educación básica, investigación cualitativa

¹ Autor principal

Correspondencia: kgonzalezc003@uaemex.mx



Between barriers and possibilities: women's leadership experiences in Mexican basic education

ABSTRACT

This article presents the findings of a qualitative research study conducted with 24 women leaders in basic education institutions in Mexico. The study aimed to understand the gender barriers and facilitators influencing women's leadership exercise through their personal experiences. Through semi-structured interviews, multiple structural challenges were identified, including: the constant pressure to confront a sexist institutional and social culture, structural violence, the delegitimization of their leadership capacities, as well as the persistent burden of double or triple shifts of unpaid work associated with caregiving and domestic life. The results of the study provide empirical evidence for rethinking institutional policies and practices from a gender perspective, in line with the commitments of Sustainable Development Goal 4 (Quality Education), Goal 5 (Gender Equality), and Goal 8 (Decent Work and Economic Growth). The study highlights the need to transform school structures so that they recognize and value female leadership as an indispensable condition for advancing toward more equitable, inclusive, and socially just education.

Keywords: Mexican women leaders; gender barriers; facilitators; basic education; qualitative research.

Artículo recibido 09 agosto 2025

Aceptado para publicación: 13 septiembre 2025



INTRODUCCIÓN

De acuerdo con datos oficiales de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2025), en el nivel de educación básica en México, la participación de mujeres en la docencia de educación primaria alcanza 81 %, en contraste con el 19 % correspondiente a hombres. Esta distribución refleja una marcada feminización del magisterio en dicho nivel educativo. Sin embargo, la participación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones es significativamente inferior a la participación de los hombres en puestos directivos.

En 2019, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), proporcionó datos en el documento titulado *Panorama educativo de México 2018. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior*; este informe analiza la distribución de género en cargos de liderazgo operativo. Con relación a la educación básica subrayó que 54% de los directores eran hombres, en contraparte las mujeres representaban solo 41% de estos cargos de decisión. Conforme se avanza en la escala jerárquica estos porcentajes tienden a disminuir, siendo sólo tres mujeres en poco más de un siglo, las que han ocupado la posición de más alta dirección al frente de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2022). Lo anterior evidencia una persistente desigualdad de género en el acceso a posiciones directivas dentro del sistema educativo mexicano, concretamente en el nivel de educación básica. Acorde con Hernández García et al. (2019); Zuluaga & Moncayo (2014) y Meza-Mejía et al. (2023) existen factores culturales, sociales, institucionales e incluso personales, que actúan como *barreras* para que las mujeres accedan y permanezcan en posiciones de liderazgo en el sector educativo, por ejemplo, estereotipos de género, la doble jornada laboral, la escasa presencia de redes de apoyo y mentoría, participación desigual en gestión, así como el diseño androcéntrico de las estructuras jerárquicas educativas. Frente a esta realidad, es fundamental subrayar la existencia de los denominados *facilitadores* que han contribuido a que algunas mujeres logren superar las estructuras jerárquicas tradicionales y los llamados *techos de cristal*. Ejemplo de estos facilitadores son: las redes de apoyo, el liderazgo transformacional, las políticas institucionales inclusivas, la capacitación especializada y la motivación personal. Comprender cómo se configuran tanto las barreras como los facilitadores desde las *experiencias vividas* por mujeres en cargos de liderazgo en educación básica resulta esencial para generar conocimiento relevante, crítico y con potencial transformador.



Lo anterior guarda una relación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, particularmente con el ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ya que estos objetivos no solo promueven el acceso equitativo a la educación, sino también propician la transformación de las estructuras sociales y organizacionales androcéntricas que perpetúan las desigualdades. El ODS 4 se refiere a sistemas educativos inclusivos y equitativos que aseguren aprendizajes significativos para todos, lo cual implica contar con liderazgos diversos y sensibles al género. El ODS 5 exige eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres, incluida la exclusión de espacios de toma de decisiones. Además, el ODS 8 estipula la necesidad de garantizar condiciones laborales justas y oportunidades de ascenso profesional, lo cual no puede lograrse si persisten barreras estructurales que limitan el desarrollo pleno del liderazgo femenino. En este sentido, analizar las barreras y facilitadores que enfrentan las mujeres en cargos directivos dentro del sistema educativo básico mexicano no solo contribuye al conocimiento científico, sino que además constituye un elemento estratégico para garantizar la implementación efectiva de los acuerdos internacionales, especialmente en lo relativo a la igualdad de género, el acceso equitativo al liderazgo y la justicia social en el ámbito educativo. No obstante, persisten vacíos en la investigación cualitativa que profundice en la comprensión de las vivencias, experiencias concretas y significados subjetivos de las mujeres que ejercen liderazgo en el ámbito educativo mexicano. Sin este conocimiento detallado, las políticas públicas con enfoque de género tienden a formularse de manera genérica, ya que no se consideran las particularidades culturales, sociales y organizacionales que influyen en la realidad concreta de estas mujeres. Esto limita la pertinencia de las intervenciones, pues no se diseñan estrategias que atiendan los obstáculos reales. En consecuencia, la falta de evidencia cualitativa robusta obstaculiza la creación de políticas inclusivas, equitativas y contextualizadas, que sean capaces de promover un liderazgo femenino auténtico y sostenible en la educación básica de México.

La presente investigación se desarrolla en el contexto del sistema de *educación básica en México*, un contexto laboral educativo donde predominan las mujeres como docentes, pero en el que los puestos de decisión y liderazgo directivo (como directoras, supervisoras o jefas de sector) siguen siendo ocupados en menor medida por ellas. Esta desigualdad se manifiesta de manera más aguda en zonas rurales e



indígenas, donde además se cruzan factores como la discriminación interseccional. Si bien las reformas educativas gubernamentales han incorporado la perspectiva de género como eje transversal en los planes y programas de estudio de todos los niveles educativos, así como políticas de inclusión y no discriminación en las organizaciones públicas, en la práctica persisten barreras estructurales que impiden la plena inclusión de las mujeres en los espacios de toma de decisiones. En vista de lo anterior, comprender cómo experimentan las mujeres estas dinámicas de poder, y qué estrategias utilizan para enfrentarlas, es esencial para repensar el liderazgo educativo desde una mirada más inclusiva. A partir de lo expuesto, esta investigación se orienta en torno a la siguiente pregunta central ¿Cuáles son las barreras y los facilitadores que enfrentan las mujeres en cargos de liderazgo dentro del sistema de educación básica en México, y de qué manera estos inciden en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 (educación de calidad), 5 (igualdad de género) y 8 (trabajo decente y crecimiento económico)?

El objetivo del presente estudio es comprender, desde un enfoque cualitativo, las barreras y facilitadores que enfrentan las mujeres en cargos de liderazgo dentro del sistema de educación básica en México, y su relación con los ODS 4 (educación de calidad), ODS 5 (igualdad de género) y ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico). Lo anterior, responde a la necesidad de generar conocimiento profundo y contextualizado sobre las dinámicas de género que atraviesan la toma de decisiones en el ámbito educativo. Si bien las mujeres representan la mayoría del personal docente en este nivel, su participación en los espacios de dirección continúa siendo limitada, lo que evidencia la persistencia de desigualdades estructurales y simbólicas. La desigualdad de género en el acceso a cargos de liderazgo dentro de la educación básica en México no solo constituye una deuda pendiente en términos de justicia social y derechos humanos, sino que también representa un obstáculo estructural para la transformación y mejora del sistema educativo nacional. A pesar de que las mujeres conforman la mayoría del personal docente en este nivel, su escasa representación en los espacios de poder evidencia la persistencia de dinámicas patriarcales y modelos jerárquicos masculinizados que limitan la inclusión de perspectivas diversas en la toma de decisiones. Esta exclusión restringe la innovación pedagógica, debilita el ejercicio democrático en la gestión escolar y perpetúa relaciones de poder inequitativas en el ámbito educativo. Este trabajo de investigación se justifica por su contribución en los siguientes aspectos: en el plano



académico, existe una notoria escasez de estudios cualitativos en el contexto mexicano que aborden el liderazgo femenino en educación básica desde una perspectiva interpretativa centrada en las voces de las propias mujeres líderes. Esta carencia teórica y empírica impide una comprensión profunda del fenómeno y dificulta la construcción de marcos analíticos situados, capaces de dar cuenta de las complejidades que atraviesan la experiencia femenina en el ejercicio del poder educativo. Desde una dimensión social y política, esta investigación buscó aportar evidencia sustantiva que contribuya al diseño de políticas públicas más equitativas, inclusivas y sensibles al género. En un país donde la desigualdad estructural sigue marcando las trayectorias laborales de las mujeres, especialmente en espacios de toma de decisiones, generar conocimiento desde sus propias experiencias se vuelve una herramienta estratégica para la transformación institucional. En el plano internacional y estratégico, el estudio se alinea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 (educación de calidad), 5 (igualdad de género) y 8 (trabajo decente y crecimiento económico). Abordar esta problemática desde el contexto escolar permite evaluar críticamente los avances, desafíos y contradicciones en el cumplimiento de dichos compromisos, y propone rutas de acción informadas desde el campo educativo. En suma, al abordar esta problemática desde un enfoque cualitativo, interpretativo y con perspectiva de género, esta investigación no solo buscó documentar las formas de exclusión que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo, sino también visibilizar sus resistencias, estrategias y propuestas, como protagonistas activas en la transformación de las estructuras educativas mexicanas hacia modelos más equitativos, inclusivos y democráticos.

La revisión de literatura se centra en identificar y contextualizar los artículos científicos que abordan los principales facilitadores y barreras de género que afectan el acceso y ejercicio de las mujeres en cargos directivos, así como en examinar cómo estos factores se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente los relacionados con la educación de calidad (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5) y el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8). Se identifica que es escasa la producción de estudios cualitativos que aborden las experiencias vividas de las mujeres líderes en educación básica, lo cual limita la comprensión profunda de las complejidades que atraviesa su liderazgo. A través de la revisión de literatura se identificaron tres conceptos clave que conforman el



objeto de estudio. El primer concepto, *mujeres líderes*, se define como aquellas mujeres que han demostrado sus habilidades, conocimientos y redes para liderar eficazmente esfuerzos de equipos de trabajo, asumiendo su derecho a participar en la toma de decisiones. No obstante, estas mujeres enfrentan desafíos estructurales que limitan su participación plena, tales como: la representación desproporcionada e inadecuada en relación con sus pares masculinos, la falta de acceso a igual remuneración, la distribución inequitativa de los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado, la persistencia de diversas formas de violencia contra las mujeres, y la carencia de servicios de atención de la salud que respondan adecuadamente a sus necesidades específicas (ONU Mujeres, 2020). El segundo concepto, *facilitadores*, se define como aquellos factores que coadyuvan a la asunción de puestos de liderazgo, favoreciendo el desarrollo de la trayectoria profesional de las mujeres como líderes educativas y posibilitando su acceso, desempeño y permanencia en estas posiciones. La literatura especializada establece que la educación y la formación por competencias constituyen pilares fundamentales para fortalecer las capacidades de las personas y mejorar sus posibilidades de inserción y desarrollo laboral, siendo especialmente relevante para el empoderamiento de las mujeres y la promoción de oportunidades de trabajo decente en igualdad de condiciones (OIT/Cinterfor, 2021). Además, confirma que las políticas de género neutrales, el desarrollo de competencias personales centrales, y la presencia de mentores y modelos a seguir actúan como facilitadores clave del liderazgo femenino en educación (Thien et al., 2025). Las *barreras de género* son factores que obstaculizan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en diferentes etapas: al elegir disciplina, en su transición académica, durante la integración a organizaciones y en su consolidación profesional. Estas barreras, introducidas conceptualmente en los años 1980, constituyen una metáfora para las barreras invisibles y artificiales que bloquean a las mujeres y minorías de avanzar hacia posiciones gerenciales, ejecutivas y directivas (Johns, 2013). El carácter invisible de estas barreras requiere esfuerzos específicos para "hacer visible lo invisible" respecto a los sesgos de género que operan en las estructuras organizacionales (Al-Emadi et al., 2023), colocando a las mujeres en riesgo de autoexclusión y reteniéndolas en posiciones de menor jerarquía e impacto organizacional. La naturalización de las barreras de género constituye un fenómeno ampliamente documentado en las trayectorias profesionales femeninas, según evidencian Donoso-Vázquez et al. (2011), quienes sostienen que numerosas mujeres interiorizan estos obstáculos estructurales,



tornándolos imperceptibles y dificultando su reconocimiento o cuestionamiento consciente. Este proceso de naturalización se articula con una dinámica de pérdida progresiva de participación femenina en los estratos superiores del liderazgo académico, fenómeno caracterizado por la confluencia de factores estructurales, sociales y culturales que operan como barreras sistémicas (Ayyildiz y Banoglu, 2024). Dicha configuración provoca que, a pesar de una participación inicial significativa en las etapas tempranas de la carrera profesional, muchas mujeres experimenten procesos de exclusión o autoexclusión de las posiciones de poder a medida que avanzan en su trayectoria académica. Esta pérdida escalonada de representación femenina no solo limita la presencia de mujeres en cargos directivos, sino que constituye un obstáculo estructural para la consecución de la igualdad de género en el liderazgo educativo. Las barreras de género constituyen un conjunto de obstáculos, tanto estructurales como simbólicos, que limitan el desarrollo profesional de las mujeres en distintas etapas de su trayectoria: desde la elección de una disciplina, pasando por la transición académica, la inserción laboral, hasta la consolidación en roles de liderazgo. Estas barreras emergen como resultado de dinámicas discriminatorias profundamente arraigadas en la cultura organizacional y social, y se vinculan directamente con estereotipos de género que perpetúan modelos normativos sobre lo que se espera de mujeres y hombres en términos de comportamiento, aspiraciones y capacidades (ONU Mujeres, 2024; Diehl & Dzubinski, 2016; Axtle Ortiz & Caro Guzmán, 2017). Dichas barreras pueden clasificarse como internas o externas. Las primeras, de carácter psicológico y actitudinal, suelen estar influenciadas por la interiorización de normas de género y pueden manifestarse en la forma de inseguridad profesional, falta de autoconfianza o expectativas autoimpuestas. Las barreras externas, por otro lado, se relacionan con factores sociales, interpersonales y organizacionales que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de toma de decisiones. Si bien las mujeres hoy poseen niveles de preparación académica y motivación profesional sin precedentes históricos, persisten limitaciones significativas para su ascenso a puestos de liderazgo, especialmente debido a la persistencia del fenómeno del “techo de cristal”, que restringe su movilidad vertical dentro de las estructuras institucionales (Rodríguez Lajo et al., 2008). Este entramado de barreras no solo reproduce desigualdades, sino que también coloca a las mujeres en situaciones de vulnerabilidad profesional, afectando la construcción de sus proyectos de vida y fomentando en ocasiones procesos de autoexclusión. Las barreras de género constituyen un obstáculo central para el



logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, 5 y 8 en el contexto del liderazgo femenino en la educación básica en México. El ODS 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, requiere de mujeres en puestos directivos para promover políticas y prácticas educativas que respondan a las necesidades de toda la comunidad educativa y para garantizar una gestión institucional más equitativa, inclusiva y representativa. Sin embargo, las mujeres en el sector educativo enfrentan limitaciones estructurales como estereotipos, discriminación y la masculinización de los espacios directivos, que restringen su acceso y permanencia en cargos de liderazgo (Ramos et al., 2003). Estas barreras de género no solo afectan la equidad y calidad educativa, sino que también repercuten en el cumplimiento del ODS 5, que impulsa la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La baja presencia de mujeres en cargos directivos mantiene estructuras de liderazgo dominadas por una visión masculina, lo que restringe la incorporación de enfoques diversos y limita la innovación en la gestión educativa (Hernández Herrera, 2024).

Asimismo, el ODS 8, que impulsa el trabajo decente y el crecimiento económico, enfrenta importantes desafíos cuando las mujeres en cargos de liderazgo carecen de condiciones laborales equitativas. La persistencia de la doble jornada —la carga simultánea de responsabilidades laborales y domésticas— genera un desgaste que limita su desempeño y bienestar, afectando su desarrollo profesional y su permanencia en puestos de decisión (Díez-Gutiérrez et al., 2003). Esta situación se agudiza con la ausencia de redes de apoyo y mentoría profesional para las mujeres en puestos de liderazgo ya que restringe sus oportunidades de capacitación, promoción y visibilidad dentro de las instituciones educativas, perpetuando la brecha de género en el acceso a posiciones de toma de decisiones (Eagly & Carli, 2007). Esta situación no solo obstaculiza la equidad laboral, sino que también limita el potencial de contribución de las mujeres para impulsar procesos de mejora educativa y desarrollo económico sostenible. Dada la complejidad del fenómeno, resulta indispensable desarrollar investigaciones cualitativas con perspectiva de género que permitan explorar en profundidad las experiencias vividas por mujeres en posiciones de liderazgo educativo. Este enfoque no solo visibiliza las barreras estructurales y simbólicas que enfrentan, sino también las estrategias de resistencia, los factores facilitadores y las prácticas transformadoras que emergen desde los contextos locales. La producción de evidencia robusta y situada es fundamental para el diseño de políticas públicas con enfoque de género



que promuevan la equidad en el acceso y ejercicio del liderazgo. Además, la consolidación de un magisterio bien formado, apoyado y valorado es clave para garantizar una educación inclusiva y de calidad, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, especialmente los ODS 4, 5 y 8 (Zuluaga y Moncayo, 2014; UNESCO, 2023).

METODOLOGÍA

El diseño de investigación de este trabajo fue de corte cualitativo con una aproximación descriptiva e interpretativa que exploró de manera profunda representaciones y significados de las entrevistadas en cuanto a barreras de género y facilitadores en su acceso y trayectoria profesional en posiciones de liderazgo.

El proceso de investigación consistió en los siguientes pasos:

1. Contacto y selección de las participantes a través de red profesional.
2. Elaboración de matriz analítica y guion de entrevista semiestructurada incluyendo introducción, consentimiento informado, desarrollo y cierre.
3. Pilotaje y desarrollo de entrevistas.
4. Transcripción, procesamiento y análisis de datos cualitativos con apoyo de procesador de textos y software ATLAS.ti
5. Triangulación de datos recopilados y marco teórico referencial, para la presentación de hallazgos.

Los criterios utilizados para la conformación de la muestra fueron:

- Mujeres que han ocupado cargos directivos en instituciones públicas o privadas de Educación Básica, al menos durante un ciclo escolar.
- Tengan disposición para compartir su experiencia.
- Compartan alguna ubicación geográfica dentro de nuestro país, específicamente: Zona Centro, Centro Sur, Sur y Noroeste.

Se entrevistaron a 24 participantes. Se priorizaron consideraciones éticas para asegurar la confidencialidad de los datos y el anonimato, en un marco de respeto y consentimiento informado. Esto



favoreció la creación de un ambiente de confianza que facilitó la expresión abierta de diversos significados.

De acuerdo con Acuña et al. (2021), la construcción del conocimiento se llevó a cabo mediante un proceso de categorización y codificación de datos cualitativos, el cual implicó los siguientes pasos fundamentales:

- Comparación constante: Se realizó de manera sistemática y reiterada, formulando preguntas y comparando datos para identificar variaciones, crear conceptos, establecer categorías y descubrir relaciones sobre la realidad estudiada.
- Muestreo teórico: La recolección de datos y la emergencia de códigos y categorías estuvieron estrechamente vinculadas. Este proceso guio la recolección de datos y permitió la filtración de nuevas categorías y abstracciones, siempre considerando la accesibilidad y la capacidad operativa de la indagación.
- Elaboración de memorandos: Los registros escritos generados durante la comparación de datos fueron insumos clave para la creación de códigos, categorías y análisis.
- Sensibilidad teórica: fue fundamental para comprender los fenómenos y establecer relaciones. Durante el análisis, se desarrollaron ideas que permitieron manejar cualquier confusión surgida de las comparaciones reiteradas.
- Saturación teórica: Marcó el límite de la recolección de datos, cuando no se identificaron nuevas propiedades dentro de las categorías emergentes. Indicaron el fin del proceso de investigación y fue esencial para garantizar el rigor metodológico.

Para la recopilación de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas, cuyas transcripciones se analizaron a través de la codificación e identificación de categorías para la posterior reconstrucción de significados (Ahmad, 2017; Quecedo & Castaño, 2002; Eguiluz et al., 2011). Un primer paso consistió en la realización de una matriz analítica (Ortiz, 2022). Se identificaron las categorías clave *mujeres líderes, facilitadores y barreras de género*; se desglosaron sus definiciones y subsiguientes indicadores. Los indicadores apuntaron a ejes temáticos y una serie de preguntas abiertas que conformaron el guion de entrevista semiestructurada (Díaz-Bravo et al., 2013; González-Vega et al., 2022) El software especializado utilizado en el procesamiento de datos cualitativos fue ATLAS.ti con la finalidad de

garantizar la rigurosidad y estructuración del análisis. (San Martín Cantero, 2014; Rojano-Alvarado et al., 2021; Soratto et al., 2020).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis se estructuró en función de ejes temáticos derivados de la triangulación entre el marco teórico, los objetivos planteados y los hallazgos en campo, asociados a barreras de género, facilitadores y estilos de liderazgo y ODS 4,5 y 8.

Barreras de género

Las barreras asociadas a los estereotipos de género, así como aquellas de carácter interseccional, reflejan presunciones normativas sobre cómo deben comportarse, pensar o actuar mujeres y hombres, con base en roles socialmente contruidos que operan como mecanismos de limitación y control. En el caso de las lideresas escolares, las expectativas impuestas al rol femenino no solo restringen sus márgenes de actuación, sino que también pueden generar dinámicas de violencia simbólica, amortiguada, insensible e invisible, particularmente en contextos marcados por culturas institucionales machistas.(Calderone, 2004; Bourdieu, 2000) Esta problemática se evidenció en 39 menciones dentro del corpus de entrevistas, en las que se destaca cómo estas barreras se entrelazan con otros estereotipos, como los etarios (4 menciones), raciales (1 mención) y aquellos vinculados con la pertenencia al magisterio (1 mención). En conjunto, este nodo temático presentó un enraizamiento total de 45 referencias, y puede sintetizarse en la frase “el liderazgo escolar no es para mujeres”, expresión que las participantes identifican como una forma explícita de deslegitimación de su autoridad, basada únicamente en su condición de género. Estas barreras impactan directamente en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: el ODS 4, al limitar la participación de mujeres líderes que promuevan una educación inclusiva y de calidad; el ODS 5, al perpetuar la desigualdad de género y dificultar el empoderamiento femenino; y el ODS 8, al obstaculizar el acceso a condiciones laborales equitativas y oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres en el ámbito educativo (ONU Mujeres, 2024)

Las barreras vinculadas a la cultura organizacional presentaron una alta incidencia en el análisis, con un total de 111 referencias. Dentro del ámbito organizacional y administrativo, una de las barreras más relevantes fue la falta de apoyo institucional y político, evidenciada en 19 citas. Esta deficiencia afecta

directamente la consolidación del liderazgo femenino, al perpetuar la subestimación de sus capacidades y limitar las oportunidades de ascenso (Rodríguez-Saavedra et al., 2025) generando contextos de discriminación de género y una distribución desigual de recursos humanos y materiales (8 citas). Además, contribuye a mantener estructuras de poder que excluyen a las mujeres de los espacios de toma de decisiones. Asimismo, la falta de respaldo institucional no solo debilita la estructura de apoyo hacia las mujeres en puestos de liderazgo, sino que también se traduce en resistencias activas y pasivas que dificultan su ejercicio directivo. Estas resistencias se manifiestan en confrontaciones abiertas, conflictos interpersonales y dinámicas de violencia simbólica, las cuales funcionan como mecanismos que restringen su participación efectiva y reproducen estructuras de dominación, desigualdad y exclusión dentro de los equipos de trabajo. Esta problemática fue señalada en 47 menciones del corpus, evidenciando cómo el liderazgo femenino enfrenta un doble desafío: no solo debe gestionar de manera eficaz, sino también legitimar continuamente su autoridad en un entorno institucional que históricamente ha cuestionado la presencia de las mujeres en posiciones de poder.

Otro elemento crítico identificado fue la incompatibilidad percibida entre las funciones de liderazgo y el rol tradicional de cuidado asignado a las mujeres, con 31 menciones. Este aspecto evidencia cómo las estructuras organizacionales continúan operando bajo lógicas androcéntricas que desvalorizan o invisibilizan las múltiples cargas que enfrentan las mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades familiares (Vázquez & Urbiola, 2014) las entrevistadas mencionaron que estas tensiones se intensifican especialmente en la gestión de equipos mixtos, donde la autoridad femenina suele ser desafiada o deslegitimada, no por sus competencias profesionales, sino debido a prejuicios estructurales vinculados al género.

Las barreras de género vinculadas a la remuneración se expresan con claridad en la persistente doble presencia que enfrentan las mujeres, al asumir simultáneamente responsabilidades en el ámbito profesional y en el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. Esta situación fue mencionada en prácticamente todas las entrevistas, a excepción de una participante que no realiza labores de cuidado, lo que evidencia su carácter estructural. Las mujeres directivas deben conciliar permanentemente sus funciones de liderazgo con las demandas del entorno doméstico, lo que limita el tiempo disponible para su desarrollo profesional, formación continua y participación en redes estratégicas, situándolas en

condiciones de desventaja frente a sus pares masculinos. Este fenómeno ha sido objeto de un análisis crítico exhaustivo por parte de teóricas feministas contemporáneas, particularmente Silvia Federici (2013) y Nancy Fraser (2016), quienes sostienen que el trabajo reproductivo constituye el fundamento invisible del sistema económico-social, a pesar de su carácter no remunerado y su sistemática invisibilización estructural. Fraser (2016) conceptualiza este conflicto a través de la noción de "crisis del cuidado", la cual identifica como manifestación sintomática de las tensiones inherentes entre la racionalidad capitalista de acumulación y los imperativos de justicia de género. Esta perspectiva teórica revela cómo la reproducción social opera como condición de posibilidad del sistema productivo, evidenciando las contradicciones fundamentales entre las demandas del mercado laboral y las responsabilidades de cuidado tradicionalmente asignadas a las mujeres. Por su parte, Joan Acker (2006), desde su teoría sobre la desigualdad de género en las organizaciones, sostiene que estas barreras se reproducen institucionalmente mediante normas laborales que asumen un sujeto trabajador masculino sin cargas familiares, lo que contribuye a una desigual valoración del aporte de las mujeres.

Además, esta distribución desigual del trabajo no remunerado impacta directamente en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: el ODS 5 (Igualdad de género), al perpetuar roles tradicionales; el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al limitar las oportunidades laborales plenas y productivas para las mujeres; y el ODS 4 (Educación de calidad), al afectar la capacidad de liderazgo y desarrollo profesional de las mujeres en el sector educativo.

Las barreras vinculadas a las tensiones entre los ámbitos familiar y laboral constituyen una categoría analítica de particular relevancia, registrando un enraizamiento total de 69 referencias en el corpus de datos. El análisis temático revela tres dimensiones críticas: las tensiones derivadas de la gestión temporal (13 menciones), las asimetrías en la distribución de roles de cuidado (10 referencias), y los conflictos inherentes a la conciliación entre maternidad y desarrollo profesional con 10 indicaciones (Hochschild y Machung, 2021). La evidencia empírica demuestra que la totalidad de las narrativas analizadas incorporan alusiones a las tensiones experimentadas por las participantes en su función de cuidadoras principales, tensiones que se intensifican significativamente en ausencia de apoyo coparental para la crianza (11 referencias). Las barreras vinculadas a la internalización de procesos de violencia estructural emergieron como una dimensión analítica significativa, registrando un enraizamiento total de 55



referencias. La distribución temática revela una concentración predominante en narrativas que documentan condiciones de violencia en contextos laborales (24 menciones), contrastando con una representación mínima en espacios personales y familiares (1 referencia). El análisis evidencia, además, la presencia de testimonios relacionados con el afrontamiento del fenómeno del techo de cristal (5 alusiones) (Camarena Adame y Saavedra García 2018; OIT, 2019; Girón, 2018) y, de manera particularmente relevante, procesos de apropiación de estructuras limitantes asociadas al denominado "techo de cemento" con 25 referencias (Velázquez et al., 2020; Zubieta Tabernero, 2011). Este último constructo resulta especialmente significativo en tanto las participantes manifiestan procesos de internalización que se traducen en ambivalencias identitarias respecto a su autopercepción como líderes educativas. Tal fenómeno se caracteriza por la emergencia de vacilaciones y resistencias internas que obstaculizan la integración plena del rol de liderazgo en su construcción identitaria profesional.

Facilitadores.

Los facilitadores vinculados a la conciliación entre la vida personal y laboral constituyen una categoría analítica de particular relevancia, registrando un enraizamiento total de 41 referencias en el corpus narrativo. El análisis revela dos dimensiones fundamentales en esta categoría: la primera se relaciona con la disponibilidad de flexibilidad laboral (Arancibia Fernández, 2011; García Larios et al., 2018; De la O Martínez, 2000) y la capacidad de establecer arreglos organizacionales que posibiliten la gestión simultánea del cuidado familiar y las responsabilidades domésticas, elementos que resultan determinantes para viabilizar el ejercicio del liderazgo femenino (26 menciones).

La segunda dimensión se articula en torno a la construcción de una identidad integrada que incorpore coherentemente los múltiples roles profesionales y personales, facilitando el equilibrio de prioridades y el ejercicio de la maternidad desde un modelo de corresponsabilidad parental (15 referencias). En este contexto, las redes de apoyo emergen como elementos estructurales indispensables, particularmente aquellas conformadas por vínculos familiares y redes de solidaridad entre mujeres, las cuales resultan fundamentales para la sostenibilidad del liderazgo femenino en el ámbito educativo. (México Evalúa, 2024; Martín Moreno, 2025)

Los facilitadores inherentes a la cultura organizacional constituyen la categoría analítica con mayor densidad conceptual, registrando un enraizamiento total de 95 referencias. Esta dimensión se estructura



en torno a múltiples componentes interrelacionados que evidencian la complejidad de los factores institucionales que favorecen el liderazgo femenino. En primer lugar, el apoyo político e institucional emerge como elemento fundacional (14 menciones), articulándose con procesos de optimización en la gestión del talento humano que incluyen la implementación de convocatorias igualitarias para la promoción a posiciones directivas, la superación de barreras estructurales como el techo de cemento, y el establecimiento de condiciones laborales favorables para las mujeres (28 referencias). Este respaldo institucional se materializa, asimismo, en la promoción de condiciones de equidad de género (7 menciones) y en el desarrollo de políticas de igualdad sustantiva que reconocen el derecho al cuidado (3 narrativas) y facilitan la vinculación con instancias externas para la gestión directiva (1 mención). La dimensión más significativa de esta categoría se concentra en las oportunidades de desarrollo profesional y mentoría (Harris, 2022). Con 42 referencias, estas operan como vías estratégicas de acceso a posiciones de liderazgo. Este ecosistema de apoyo corporativo se caracteriza por la conformación de redes profesionales que trascienden la mera consecución de resultados organizacionales, incorporando un enfoque humanístico centrado en las necesidades integrales del personal bajo su dirección. (Lucci et al., 2021)

Los facilitadores vinculados a las motivaciones para el ejercicio del liderazgo constituyen una dimensión analítica significativa, con un enraizamiento total de 46 referencias en el corpus narrativo. El análisis revela una estructura motivacional multidimensional caracterizada por cuatro componentes principales. La motivación predominante se articula en torno a la necesidad de participación en procesos decisorios y la asunción de responsabilidades de coordinación de equipos (16 menciones), evidenciando una orientación hacia el ejercicio de la agencia profesional. En segundo lugar, emerge el reconocimiento social y laboral inherente a las posiciones directivas como factor de estímulo profesional (11 referencias), sugiriendo la relevancia del capital simbólico asociado al liderazgo. La tercera dimensión se relaciona con las oportunidades de crecimiento que representa el liderazgo, tanto en términos de desarrollo personal como profesional (10 referencias), configurándose como un catalizador de la autorrealización y empoderamiento (García et al., 2022). Finalmente, las narrativas revelan que el liderazgo se conceptualiza como expresión de una vocación intrínseca, fundamentada en procesos reflexivos de autoevaluación, búsqueda de trascendencia y construcción de un proyecto de vida



coherente (9 menciones). Esta estructura motivacional converge en la conceptualización del liderazgo como instrumento estratégico para amplificar el impacto transformador en las comunidades educativas y catalizar procesos de innovación en la gestión educativa. Dicha perspectiva se fundamenta en la implementación de estilos de gestión colaborativos que priorizan la articulación de ecosistemas institucionales y el fortalecimiento de redes interorganizacionales. Esta aproximación evidencia una concepción distintiva del liderazgo femenino, caracterizada por su orientación hacia la generación de valor social y educativo a través de modelos de gestión participativa y sistémica. (Hernández, 2022)

Los facilitadores vinculados al respaldo familiar y cultural constituyen una dimensión analítica con un enraizamiento total de 26 referencias en las narrativas analizadas. Esta categoría se estructura en torno a tres elementos fundamentales: la presencia de procesos educativos igualitarios en la familia de origen, el acceso a oportunidades de liderazgo durante la trayectoria académica y profesional, y la disponibilidad de redes de apoyo emocional provenientes del núcleo familiar y la pareja. Estos elementos configuran componentes afectivos significativos en las historias de vida de las participantes, caracterizadas por la presencia de modelos de referencia positivos y la socialización en contextos familiares con estructuras más equitativas o en relaciones de pareja fundamentadas en la corresponsabilidad en las labores de cuidado. La igualdad como principio rector del entorno familiar emerge como factor determinante para la construcción de actitudes favorables hacia la equidad de género. La experiencia de convivencia en contextos donde prevalece un trato equitativo —caracterizado por la participación igualitaria de ambos géneros tanto en la educación superior como en las responsabilidades domésticas y de cuidado— constituye el fundamento estructural que posibilita la trascendencia de patrones machistas hacia dinámicas de respeto mutuo. Esta base sociocultural facilita, en consecuencia, el desarrollo de proyectos de vida orientados hacia la consecución de metas personales y profesionales sin restricciones de género (Solís Carrión, 2002)

CONCLUSIONES

Principales hallazgos sobre la experiencia de las mujeres líderes en contextos educativos

Los testimonios recopilados en esta investigación revelaron un conjunto de características distintivas que configuran el desempeño de las mujeres participantes como colaboradoras y líderes en sus

respectivas instituciones educativas de educación básica. Las narrativas analizadas evidenciaron la existencia de una tensión estructural permanente derivada de la necesidad de satisfacer expectativas institucionales de alto rendimiento, las cuales frecuentemente omiten la consideración de sus necesidades particulares, propiciando incluso la adopción de prácticas profesionales masculinizadas como estrategia adaptativa. Esta dinámica se complejiza significativamente por la sobrecarga derivada de roles sociales tradicionalmente asignados, que les imponen una doble o triple jornada de trabajo no remunerado centrada en las labores de cuidado. La redistribución de estas responsabilidades permanece escasamente movilizada dentro de los marcos culturales y sociales imperantes, configurando una contradicción flagrante con los principios del ODS 5: Igualdad de género, el cual promueve la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres y enfatiza la valoración y redistribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado como condición indispensable para su plena participación en los ámbitos público y privado.

Paralelamente, el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico subraya la necesidad de asegurar condiciones laborales dignas, inclusivas y equitativas. La sobrecarga de responsabilidades que enfrentan las mujeres en el ámbito educativo vulnera sistemáticamente su derecho a un entorno laboral justo, comprometiendo su bienestar, desarrollo profesional y acceso equitativo a oportunidades de liderazgo.

La perspectiva del ODS 4: Educación de calidad amplía esta problemática al reconocer que garantizar una educación inclusiva trasciende el ámbito estudiantil para abarcar las condiciones institucionales de quienes enseñan, lideran y gestionan los procesos educativos de nivel básico. La participación de las mujeres en cargos directivos constituye tanto un derecho fundamental como una dimensión estratégica para la mejora de la calidad educativa, al incorporar visiones diversas, fortalecer la equidad institucional y promover modelos de liderazgo más integradores y participativos.

En consecuencia, el análisis reveló la urgencia de implementar transformaciones estructurales en la división genérica del trabajo, reconociendo que las aspiraciones legítimas de participación en procesos decisorios constituyen un derecho inalienable. Esta participación representa un valor agregado significativo que enriquece cualitativamente los servicios educativos, alineándose con los compromisos internacionales asumidos a través de los ODS para la construcción de sociedades más justas, equitativas y sostenibles.



Contribuciones de la Investigación sobre el liderazgo de mujeres en la educación básica mexicana

Esta investigación genera contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas fundamentales para comprender el liderazgo de mujeres en la educación básica mexicana en cinco aspectos clave:

1. *Visibilización de desigualdades estructurales.* Identifica las barreras que enfrentan las mujeres en roles directivos de educación básica y revela las tensiones entre las demandas institucionales y la sobrecarga de responsabilidades de cuidado, aspectos tradicionalmente invisibles en los estudios de liderazgo educativo.

2. *Integración de la dimensión socioemocional.* Mediante testimonios y experiencias vividas, recupera la dimensión subjetiva del trabajo educativo, enriqueciendo la comprensión de las dinámicas laborales y los factores que determinan el desarrollo profesional de las mujeres en posiciones directivas en el nivel de educación básico.

3. *Base empírica para políticas de género.* Proporciona evidencia sólida para formular políticas educativas inclusivas que promuevan la igualdad de oportunidades, la conciliación vida-trabajo y el reconocimiento del trabajo de cuidado, y facilita el diseño de programas de liderazgo femenino y estrategias de acción afirmativa.

4. *Vinculación con la calidad educativa.* Evidencia que la equidad de género constituye una condición estructural para la excelencia educativa (ODS 4) y promueve entornos laborales justos e inclusivos que amplían perspectivas pedagógicas y fortalecen el liderazgo democrático.

5. *Conocimiento situado y transformador.* Genera conocimiento basado en realidades concretas de mujeres que experimentan exclusión y desarrollan estrategias de resistencia, trascendiendo el diagnóstico para proponer alternativas de cambio estructural. La investigación contribuye al campo educativo desde una perspectiva crítica e interdisciplinaria, promoviendo una educación más justa, inclusiva y coherente con los desafíos del siglo XXI.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acuña, R. A. E., Arzuaga, M. A., Giraldo, C. V., & Souza, F. C. (2021). Diferencias en el análisis de datos desde distintas versiones de la Teoría Fundamentada. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 51, 185–229. <https://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/30812/23311>
- Ahmad, I. S. (2017). *Qualitative research for beginners: From theory to practice*. Partridge Publishing Singapore.
- Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7–32. <https://discovery.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=f5470fd0-a493-3c26-9c5c-bae7d19fa4dd>
- Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teóricos y conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (Chile)*, 26, 39–55. Universidad Arturo Prat.
- Axtle Ortiz, M. A., & Caro Guzmán, L. (2017). La presencia de las mujeres en posiciones directivas [The presence of women in management positions]. *The Anáhuac Journal*, 17(2), 53–92. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2017v17n2.03>
- Ayyildiz, P., & Banoglu, K. (2024). The leaky pipeline: Where ‘exactly’ are these leakages for women leaders in higher education? *School Leadership & Management*, 44(2), 120–139. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2323731>
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina* (J. Jordá, Trans.). Editorial Anagrama. (Original work published 1998).
- Calderone, M. (2004). Sobre violencia simbólica en Pierre Bourdieu. En *La trama de la comunicación* (Vol. 9). Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.



- Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La Ventana. Revista de estudios de género*, 5(47), 312–333.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/laven/v5n47/1405-9436-laven-5-47-00312.pdf>
- De la O Martínez, M. E. (2000). Flexibilidad, trabajo y mujeres: Ausencia y presencia en los estudios del trabajo en México, 1988–1998. *Región y sociedad*, 12(19).
<https://doi.org/10.22198/rys.2000.19.a755>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Díez Gutiérrez, E. J., Valle Flórez, R. E., Terrón Bañuelos, E., & Centeno Suárez, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(3), 1–19. <https://doi.org/10.35362/rie3333944>
- Donoso-Vázquez, T., Figuera, P., & Rodríguez-Moreno, M. L. (2011). Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. *Revista de Educación*, (355), 187–212.
<https://www.researchgate.net/publication/261878588>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.
- Eguiluz López, M., Samitier Lerendegui, M. L., Yago Simón, T., Tomás Aznar, C., Ariño Martín, D., Oliveros Briz, T., Palacio Gavin, G., & Magallón Botaya, R. (2011). Una mirada al género en la investigación: Análisis cualitativo. *Nombre de la revista, Volumen(Número)*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7024966/>
- Federici, S. (2013). *El patriarcado del salario: Críticas feministas al marxismo*. Traficantes de Sueños.
- Fraser, N. (2016). *Fortunas del feminismo: Del capitalismo gestionado por el Estado a la crisis neoliberal*. Traficantes de Sueños.



- García Arteaga, V. F., Cruz Coria, E., & Mejía Reyes, C. (2022). Trabajo, empleo y cuidados: Desafíos en los procesos de empoderamiento económico de las mujeres. *Revista Reflexiones*, 101(1), 121–140. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/reflexiones/v101n1/1659-2859-reflexiones-101-01-121.pdf>
- García Larios, C., Martínez Muñoz, E., & Rivera Gómez, P. E. (2018). Flexibilidad laboral en la educación superior. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 5(Especial), 51–59. Recuperado de <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/762>
- Girón, A. (2018). ¡Atrévete a cambiar! Rompiendo el techo de cristal. En *La mujer en el ámbito público: Desafíos y perspectivas* (pp. [páginas]). Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5601/7.pdf>
- González-Vega, A. M. del C., Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e571
- Harris, D. A. (2022). Mujeres, trabajo y oportunidades: De la mentoría neoliberal a la feminista. *Brújula de Sociología*, 16(3), Artículo e12966. <https://doi.org/10.1111/soc4.12966>
- Hernández García, T. J., Duana Ávila, D., & Martínez Muñoz, E. (2019). Las motivaciones y los inconvenientes en el camino hacia un liderazgo femenino en el sistema educativo mexicano. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 1(1), 33–39. <https://doi.org/10.22463/27111121.2356>
- Hernández Herrera, C. A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), 1–20. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>
- Hernández, E. (2022, noviembre). Lideran, sirven, colaboran, comunican y aprenden: Así son las personas innovadoras de la Administración pública. *Capital Humano*, 380. <https://novagob.org/documentos/lideran-sirven-colaboran-comunican-y-aprenden-asi-son-las-personas-innovadoras-de-la-administracion-publica>
- Hochschild, A. R., & Machung, A. (2021). *La doble jornada: Familias trabajadoras y la revolución en el hogar* (M.^a L. Rodríguez Tapia, Trad.). Capitán Swing. (Obra original publicada en 1989)



- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2019). *Panorama educativo de México 2018. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior*. INEE.
- Johns, M. (2013). Rompiendo el techo de cristal: Barreras estructurales, culturales y organizacionales que impiden que las mujeres alcancen puestos directivos y ejecutivos. *Perspectivas en la gestión de la información sanitaria*, 10(invierno), 1e.
- Lucci, M., Riva, F., & Santarsiero, L. (2021). Trayectorias laborales, redes y capital social: Una mirada desde las diferentes clases sociales. En *VI Seminario Internacional Desigualdad y Movilidad Social en América Latina, 3 al 5 de noviembre de 2021, Ciudad de México, México*. En *Ponencias del VI Seminario Internacional Desigualdad y Movilidad Social en América Latina*. El Colegio de México. En *Memoria Académica*.
https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.15524/ev.15524.pdf
- Maheshwari, G., Gonzalez-Tamayo, L. A., & Olarewaju, A. D. (2023). An exploratory study on barriers and enablers for women leaders in higher education institutions in Mexico. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1177/17411432231153295>
- Martín Moreno, E. (2025). De la conciliación a los cuidados: Una mirada desde el género. *Cofactor: Revista de Ciencias Políticas y Sociales*, 14(27), 1–33. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Recuperado de
<https://cieps.edomex.gob.mx/sites/cieps.edomex.gob.mx/files/files/Revista%20Cofactor/ART-1-C27.pdf>
- México Evalúa. (2024). *Hacia una red de cuidados: Articular un sistema de cuidados en México* (Cuadernillo 5). Políticas Públicas a tu medida. Recuperado de <https://politicas-publicas-a-tu-medida.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2024/10/Cuadernillo-5.pdf>
- México Evalúa. (2024). *Hacia una red de cuidados: Articular un sistema de cuidados en México* (Cuadernillo 5). Políticas Públicas a tu medida. Recuperado de <https://politicas-publicas-a-tu-medida.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2024/10/Cuadernillo-5.pdf>



- Meza-Mejia, M. D. C., Villarreal-García, M. A., & Ortega-Barba, C. F. (2023). Women and leadership in higher education: A systematic review. *Social Sciences*, 12(10), 555. <https://doi.org/10.3390/socsci12100555>
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: Barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, 39, 142–177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/1657/1657620060009/html/>
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). “Making visible the invisible”: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102711>
- OIT/Cinterfor. (2021). *Aprendizaje permanente, formación por competencias, para la empleabilidad y la ciudadanía y género*. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/general/aprendizaje-permanente-competencias>
- ONU Mujeres. (2020). Tema del Día Internacional de la Mujer 2021: “Mujeres líderes: Por un futuro igualitario en el mundo de la Covid-19”. *ONU Mujeres*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/11/announcer-international-womens-day-2021#:~:text=ONU%20Mujeres%20anuncia%20el%20tema,de%20la%20Covid%2>
- ONU Mujeres, & Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2024). *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2024*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/en/resources/gender-snapshot>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan mujeres en la cima*. Recuperado de <https://webapps.ilo.org/infostories/es-es/stories/employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>
- Ortiz, L. (2022). *Migración en tránsito por México: Matriz analítica* [Material de clase]. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5–39. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267–278. Facultat de Psicologia, Universitat de Barcelona



- Rodríguez Lajo, M., Vilà Baños, R., & Freixa Niella, M. (2008). Barreras de género y actitudes hacia las redes sociales en alumnado universitario de las Facultades de Educación. *Revista de Investigación Educativa*, 26(1), 45–72. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/94111>
- Rodríguez-Saavedra, M. O., Barrientos-Alfaro, Á. R., Quispe-Nina, W., Málaga-Dávila, C. P., Alegre-Chalco, M. E., & Arguedas-Catasi, R. W. (2025). La mujer en la administración pública: Barreras y oportunidades para el liderazgo femenino. *Revista InveCom*, 5(4), 1–12. <https://zenodo.org/records/14854296>
- Rojano-Alvarado, Y., Contreras-Cuentas, M., & Cardona-Arbeláez, D. (2021). El proceso etnográfico y la gestión estratégica de datos cualitativos con la utilización del aplicativo Atlas.Ti. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 175–192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.6500>
- San Martín Cantero, D. (2014). *Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/155/15530561008.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (2022) *Boletín SEP no 267 Reconocer la importancia de las mujeres para alcanzar mayor participación política: Leticia Ramírez Amaya*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sep/en/articulos/boletin-no-267-reconocer-la-importancia-de-las-mujeres-para-alcanzar-mayor-participacion-politica-leticia-ramirez-amaya>
- Secretaría de Educación Pública. (2025). *Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa*. Recuperado de <https://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>
- Solís Carrión, D. (2002). Género y familia: Nuevas miradas sociales para nuevas realidades. *Universitas: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (2), 91–102. Universidad Politécnica Salesiana.
- Soratto, J., Pires de Pires, D. E., & Frieze, S. (2020). Thematic content analysis using ATLAS.ti software: Potentialities for research in health. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(Suppl 2), e20190250. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0250>
- Thien, L. M., Lim, H. L., Ahmad Shabudin, A. F., Che Aman, R., Ismail, A., Zuharah, W. F., & Muftahu, M. (2025). Women leadership in higher education: Exploring enablers and challenges from



middle-level academics' perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 95.

<https://doi.org/10.1057/s41599-024-04278-6>

UNESCO. (2025, enero). *Transformar la educación*. París: UNESCO. Recuperado de https://articles.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2025/01/unesco_transformar_educacion.pdf

UNESCO. (2023, marzo). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (77), 159–189.

Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 77, 159-189.

Velázquez Rojas, K. G., Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2020). Estereotipos de género y el techo de cemento en la empresaria mexicana. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 16(8), 94-112.

Zubieta Tabernero, E. (2011). *¿Techo de cristal o de cemento? Algunas consideraciones sobre su persistencia y actualidad* (Trabajo de curso no publicado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de https://eprints.ucm.es/id/eprint/17422/1/TECHO_DE_CRISTAL_O_DE_CEMENTO._ALGUNAS_CONSIDERACIONES....pdf

Zuluaga Goyeneche, D., & Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95. doi:10.1016/S2215-910X(14)70023-0

