

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

[DOI 10.35381/gep.v7i13.388](https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.388)

## **Percepción sobre el liderazgo de docentes mujeres en una universidad andina del Perú**

### **Perception of female faculty leadership at an Andean university in Peru**

Laura Rosa Nivin-Vargas

[lnivin@unasam.edu.pe](mailto:lnivin@unasam.edu.pe)

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Áncash  
Perú

<https://orcid.org/0000-0001-5637-5440>

Fany Soledad Vera-Gutiérrez

[fverag@unasam.edu.pe](mailto:fverag@unasam.edu.pe)

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Áncash  
Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7755-0025>

María del Carmen Segura-Córdova

[msegurac@unasam.edu.pe](mailto:msegurac@unasam.edu.pe)

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Áncash  
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8788-400X>

Félix Claudio Julca-Guerrero

[fjulca@unasam.edu.pe](mailto:fjulca@unasam.edu.pe)

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Áncash  
Perú

<https://orcid.org/0000-0001-5637-5440>

Recepción: 10 de marzo 2025

Revisado: 15 de mayo 2025

Aprobación: 15 de junio 2025

Publicado: 01 de julio 2025

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

## RESUMEN

En el presente estudio, se planteó como objetivo analizar la percepción sobre la participación de las docentes mujeres en la gobernanza universitaria. La investigación fue de carácter descriptivo de corte transversal, se basó en entrevistas en profundidad y la revisión documental. Los resultados revelaron la persistencia de una brecha de género significativa en la gobernanza universitaria. A pesar de contar con la formación académica y la disposición para asumir responsabilidades de gestión, las docentes han enfrentado obstáculos estructurales como la baja proporción de mujeres con grado de doctorado, la limitada oferta de plazas para ascenso a la categoría de docente principal, prácticas machistas institucionalizadas y la sobrecarga derivada de la doble jornada hogar-universidad. Se concluyó, por ende, que estas condiciones han restringido su acceso a espacios de toma de decisiones, notándose una representación femenina inferior en los órganos de dirección y gestión facultativa en comparación con sus pares varones.

**Descriptores:** Universidad; gobernanza; género; equidad; mujeres. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the perception of women teachers' participation in university governance. The research was descriptive and cross-sectional, based on in-depth interviews and documentary review. The results revealed the persistence of a significant gender gap in university governance. Despite having the academic training and the willingness to assume management responsibilities, female professors have faced structural obstacles such as the low proportion of women with doctoral degrees, the limited supply of positions for promotion to the rank of senior lecturer, institutionalized sexist practices and the overload derived from the double home-university workday. It was concluded, therefore, that these conditions have restricted their access to decision-making spaces, noting a lower representation of women in faculty management and governance bodies compared to their male peers.

**Descriptors:** University; governance; gender; equity; women. (UNESCO Thesaurus).

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las universidades han experimentado cambios significativos en su gobernanza y la composición de sus comunidades docentes y estudiantiles. Según Schmal y Cabrales (2018) y Benavides, Cuasapaz y Santander (2024), las universidades se han constituido como instancias de cambio para el desarrollo de la sociedad con reivindicaciones de prácticas de libertad, democracia y derechos civiles sobre todo de la mujer. En ella, la participación de la mujer ha crecido tanto a nivel de estudiantes como de docentes (Vaquero et al., 2024). En las relaciones laborales universitarias, la equidad –ya sea ante la ley, en el trato o en las oportunidades– cobra una importancia fundamental y determinante (Benavides, Cuasapaz y Santander, 2024). Sin embargo, el rol y liderazgo de la mujer en los cargos directivos aún es muy limitado, a pesar del creciente ingreso de las mujeres en la docencia (Wang y Gao, 2024; Castro & Espinoza, 2020). Por lo que, aún persisten desafíos significativos para alcanzar la igual y equidad de género (Peiying y Hsiao-chin, 2019). Entonces, resulta necesario identificar y superar los obstáculos y estereotipos socioculturales e ideológicos que imposibilitan alcanzar una igualdad real entre mujeres y hombres en la gobernanza universitaria y otras esferas universitarias (Navarro, Vega y Cejas, 2020).

En general, diferentes estudios reportan que las profesionales mujeres aún no han logrado acceder en cantidad similar que los hombres a cargos importantes en la gestión y administración universitaria. Las causas pueden ser diversas como las valoraciones académicas basadas en grados y títulos, las ocupaciones familiares, roles casa-trabajo, la cultura del machismo, la discriminación directa e indirecta, entre tantas otras (Aliyeva, 2023). Pese a los avances normativos, técnico-pedagógicos e investigativos (Ley Universitaria N° 30220, 2014) –como la incorporación del enfoque por competencias en el diseño curricular, en cuyo desarrollo las mujeres han desempeñado un papel fundamental (Somià, 2025); sin embargo, la participación femenina en los espacios de toma de decisiones universitarias sigue siendo limitada (Vaquero et al., 2024;

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

Zabludovsky, 2020; Durán, Esbri y Vite, 2022). En efecto, persiste una reducida representación de mujeres en cargos de alta dirección (rectorado y vicerrectorados); así como en los de nivel intermedio (facultades).

La gobernanza universitaria, gestión universitaria o gobierno universitario está referida a aspectos relacionados con diferentes procedimientos, estructuras, procesos, políticas y normativas, a través de los cuales se adoptan medidas, decisiones y se ejerce la autoridad (Ganga et al., 2017). La gobernanza en la educación superior comprende los procesos de gestión y administración universitaria, así como el rol de las autoridades en la toma de decisiones. Al respecto, Labraña, Rodríguez y Pedraja (2023) señalan que la gobernanza es el resultado de la combinación entre las ideas y factores organizacionales en diferentes dimensiones: regulaciones estatales, enmarcamiento de partes interesadas, autogobierno académico y gerencial, competencia y financiamiento. En suma, la gobernanza universitaria se orienta a la adaptación de la gestión académica, investigativa y de proyección social de la universidad a las demandas internas y del entorno en un mundo cambiante.

En las últimas décadas, la expresión 'igualdad de género' o más propiamente 'equidad de género' aplicado al sistema universitario, implica que las docentes mujeres tienen los mismos derechos y deberes, así como deben tener las mismas oportunidades que los docentes varones en la gestión universitaria (Navarro et al., 2020; Benavides et al., 2024). Cabe precisar que la igualdad o equidad de género no debe confundirse con la noción de sexo. Mientras el sexo refiere a las diferencias biológicas y anatómicas entre mujeres y varones, el género alude a las construcciones socioculturales que definen y atribuyen roles, identidades y características a lo femenino y lo masculino (Abad et al., 2019).

La incorporación de la perspectiva de género en la gobernanza universitaria constituye un elemento esencial para examinar y promover la participación activa de las docentes en los espacios de gestión institucional, en un contexto donde persisten dinámicas estructurales de discriminación que impactan de manera desproporcionada en las

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

mujeres (Vaquero et al., 2024). Esta perspectiva permite comprender que las relaciones entre mujeres y hombres están atravesadas por configuraciones de poder y desigualdad, al tiempo que se erige como una herramienta analítica y práctica para identificar dichas asimetrías y diseñar estrategias orientadas a su reducción o eliminación.

Diversos estudios y experiencias en el ámbito universitario latinoamericano han evidenciado patrones similares de exclusión de las docentes mujeres en los espacios de poder académico y administrativo. Por ejemplo, en los países como México, Perú, Colombia y Argentina, a pesar de que las mujeres representan una proporción significativa del personal docente y estudiantil, su acceso a cargos más altos –como rectorías, vicerrectorías y decanatos– sigue siendo limitado (Zabludovsky, 2020; Durán, Esbri y Vite, 2022). Esta situación responde a estructuras de poder profundamente masculinizadas, donde persisten estereotipos de género, prácticas discriminatorias y una escasa implementación de políticas institucionales con enfoque de género. Incluso en universidades que han adoptado planes de igualdad, los avances han sido lentos y muchas veces simbólicos, lo que evidencia la necesidad de revisar críticamente los modelos de gobernanza universitaria para promover una participación equitativa y representativa de las mujeres en todos los niveles de gestión (Vaquero et al., 2024).

Aunque uno de los cambios más importantes en la universidad peruana ha sido el acceso de las mujeres a la universidad tanto a nivel de estudiantes como de docentes; sin embargo, la feminización en la universidad aún no ha alcanzado los resultados esperados. Al respecto, si bien existe un importante ingreso de mujeres a la docencia universitaria, dicha cantidad disminuye en las posiciones más altas de los órganos de gobierno, debido a los problemas de conciliar los compromisos académicos y personales (Huamán, 2024). Pero, esta situación no depende propiamente de la voluntad de las mujeres, sino de los factores internos y externos que limitan su desarrollo (Zabludovsky, 2020; Durán, Esbri y Vite, 2022). Entonces es importante conocer la presencia y el rol de la mujer en los distintos espacios universitarios como la docencia y el gobierno teniendo

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

en cuenta los criterios de igualdad de oportunidades, la equidad y el liderazgo (Navarro et al., 2020).

El ingreso de las docentes mujeres a las universidades es un fenómeno propio de finales del siglo XX. De hecho, la primera rectora en el Perú fue nombrada en 1977 en la Universidad de Lima. En el caso particular de la universidad pública andina, el cargo más alto que han accedido las mujeres es el vicerrectorado académico (1996-2000) y vicerrectorado de investigación (2020-2025).

Pese a los avances alcanzados en materia de equidad de género, tanto en la sociedad en general como en el ámbito universitario en particular, persisten significativas brechas de desigualdad. El gobierno universitario, entendido como un espacio de toma de decisiones, de representación de la comunidad académica y de administración de metas institucionales, constituye además un escenario de producción de narrativas sobre identidad colectiva, las cuales se encuentran profundamente vinculadas a patrones culturales más amplios que se expresan en las formas de liderazgo y en la configuración de jerarquías (Cruzado, Duran y Mucha, 2025). En este contexto, resulta relevante examinar el papel de la mujer en la universidad y su participación en los procesos de gobernanza institucional (Vaquero et al., 2024). Ello implica indagar en la percepción de las docentes respecto de su rol en la gestión universitaria, así como en los logros obtenidos, las barreras persistentes, los desafíos pendientes y las alternativas posibles para superarlos.

Las condiciones y los cambios del sistema universitario han generado transformaciones en la gobernanza universitaria y todo el sistema universitario (Isea, Romero y Molina, 2024). En atención a los condicionamientos organizacionales y contextuales que atraviesan la gestión universitaria, se propuso realizar el presente estudio con el objetivo de analizar la participación de las docentes mujeres en la gobernanza en una universidad pública andina, así como explorar los factores que influyen en el nivel de su participación en los cargos directivos en la alta dirección, alta gerencia y el gobierno intermedio y, sobre

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

esa base, idear mecanismos de consolidación de equidad de género en la gobernanza universitaria de calidad (Vaquero et al., 2024).

## **MÉTODO**

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, debido a que se orientó a caracterizar y analizar las condiciones y particularidades de acceso de las docentes a los espacios de gobernanza universitaria. Se consideraron dos instancias de gobierno: la alta dirección y el gobierno intermedio. La primera, conformada por el rectorado, el vicerrectorado académico y el vicerrectorado de investigación; la segunda, por el gobierno intermedio que comprende a las facultades que incluye a decanos y directores académicos y profesionales. No se consideró la instancia de alta gerencia debido a que los cargos son ocupados por personal administrativo y no por docentes.

La investigación se llevó a cabo entre los meses de enero, febrero y marzo de 2025. Primero se procedió con el acopio de documentos administrativos, luego con las entrevistas a las docentes mujeres. Para la recolección de información se empleó dos técnicas: entrevista en profundidad y análisis documental. La entrevista en profundidad se llevó a cabo a través de una guía de entrevista que estuvo constituida por 15 preguntas vinculadas con participación, representación, clima institucional, equidad, oportunidades, reconocimiento y propuestas (Vaquero et al., 2024). La muestra, seleccionada mediante juicio de expertos, estuvo conformada por 34 docentes mujeres: cuatro de cada una de las cinco facultades del área de Ciencias Sociales y Humanidades, y dos de cada una de las seis facultades de Ciencias e Ingenierías, en atención a la proporción diferencial de docentes mujeres en ambos campos. Por su parte, el análisis documental comprendió el acopio y procesamiento de documentos de las diferentes instancias administrativas de la universidad.

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

Cabe señalar que las entrevistas fueron grabadas, previa autorización y consentimiento informado de cada una de las entrevistadas. Luego, se procedió con el procesamiento y el análisis de los datos y documentos administrativos.

## **RESULTADOS**

Los resultados del estudio se organizan en tres ejes principales: en primer lugar, la presencia de las docentes mujeres en la docencia universitaria; en segundo lugar, la participación de las docentes en la gobernanza universitaria y, finalmente, las percepciones de las propias docentes sobre el liderazgo y el gobierno universitario, destacando los sentidos que atribuyen a su rol, los desafíos y las estrategias que proponen para avanzar hacia una mayor equidad en la gestión institucional.

### **1. Presencia de las docentes mujeres en la docencia universitaria**

La universidad andina del Perú, que fue objeto de este estudio, se encuentra ubicada en la región norcentral del país. Esta institución de educación superior fue fundada en 1979 y cuenta con una trayectoria de casi medio siglo en la formación universitaria. Actualmente, está licenciada y cuenta con 546 docentes nombrados (Oficina de Recursos Humanos, 2025) y una población estudiantil de 6870 en el pregrado (Oficina General de Estudios, 2025) y 840 estudiantes en el posgrado, en las maestrías y doctorados (Escuela de Posgrado, 2025). Asimismo, cuenta con 12 facultades, 26 carreras profesionales, 11 programas de maestría y 10 doctorados. Esta universidad empezó a funcionar con cinco carreras de ingeniería, donde las primeras autoridades y casi hasta la actualidad han sido solo varones; de la misma manera, la docencia era ejercida mayoritariamente por profesionales varones (Nivin et al., 2023).

La participación de las mujeres en la docencia universitaria ha sido un proceso gradual, condicionado tanto por factores estructurales como por dinámicas internas de transformación institucional (Vaquero et al., 2024). En sus primeras décadas, la



Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

universidad respondió a un modelo tradicional de educación superior, altamente masculinizado, en el que el acceso a la docencia estuvo casi exclusivamente reservado a los varones. Por lo mismo, los cargos de autoridades universitarias eran ocupados por los docentes varones. Este patrón se manifestó de forma evidente en las cinco facultades de ingeniería, donde la planta docente estuvo conformada íntegramente por varones desde su fundación y durante varios años posteriores. Sin embargo, a medida que la universidad se fue expandiendo con la creación de nuevas facultades –como Ciencias Médicas (con las carreras de Enfermería y Obstetricia), Educación, Derecho, Administración y Turismo, Economía y Contabilidad–, la composición del cuerpo docente comenzó a experimentar cambios significativos.

La incorporación de docentes mujeres en las nuevas facultades y carreras profesionales respondió a la diversificación de la oferta educativa. Asimismo, obedeció a la transformación paulatina de los roles de género y a la creciente participación de las mujeres en la educación superior, tanto como estudiantes como en roles profesionales y académicos en atención a la valoración y percepción de cada cual sobre sí mismas (Vaquero et al., 2024; Garcés et al., 2024). Así, según los datos de la Oficina de Recursos Humanos (2025), actualmente, casi las tres cuartas partes de la plana docente de esta universidad está constituida por docentes hombres (73%) y por un poco más de una cuarta parte, por docentes mujeres (27%).

Las docentes mujeres tienden a incorporarse en mayor número a disciplinas vinculadas al cuidado, la docencia y las ciencias sociales, mientras que las áreas científico-tecnológicas continúan siendo predominantemente masculinas. En este sentido, la clasificación tradicional de las facultades en la universidad andina –facultades de varones (ciencias e ingenierías), facultades de mujeres (ciencias médicas) y facultades mixtas (como educación, administración, turismo, economía, contabilidad, derecho y medicina humana) – refleja una segmentación simbólica que persiste. En las facultades masculinizadas la docencia supera el 95% de varones; en las feminizadas, más del 95%

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

corresponde a mujeres; y en las mixtas la participación es más equilibrada, aunque con variaciones internas del 20% al 30%.

Finalmente, a pesar de los avances, las docentes mujeres enfrentan aún múltiples desafíos para acceder en igualdad de condiciones a puestos de mayor jerarquía académica, estabilidad laboral y reconocimiento institucional (Navarro et al., 2020). Estos obstáculos se enmarcan en un contexto más amplio de desigualdad de género que, se reproduce incluso en espacios que formalmente promueven la meritocracia. En consecuencia, resulta necesario seguir monitoreando, visibilizando y cuestionando las formas en que las estructuras universitarias perpetúan o transforman estas dinámicas de exclusión o inclusión de género.

## **2. Participación de las docentes mujeres en la gobernanza universitaria: transformaciones y persistencias**

A lo largo de casi ya medio siglo de funcionamiento institucional, la participación de las docentes mujeres en los espacios de toma de decisiones de la universidad andina pública ha sido mínima y marcadamente desigual (Vaquero et al., 2024). En esta universidad como en todas las universidades peruanas existen tres niveles de gobierno: (1) Alta dirección (rectorado, vicerrectorado académico y vicerrectorado de investigación). (2) Alta gerencia (secretaría general y dirección general de administración). (3) El gobierno intermedio (decanaturas, direcciones de departamento y de escuela profesional). Los cargos de alta dirección y del gobierno intermedio son ocupados por docentes; en cambio, los de alta gerencia son ocupados por personal administrativo.

En el ámbito de la alta dirección universitaria, ninguna docente mujer ha accedido hasta ahora al cargo de rectora, ni ha postulado como candidata en los procesos electorales correspondientes. Sin embargo, en una posición de menor jerarquía, a nivel de vicerrectorados, solo dos docentes mujeres han logrado ocupar cargos relevantes: una como vicerrectora académica en el período 1996-2000 y otra como vicerrectora de

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

investigación en el período 2021-2025. Por consiguiente, por la poca cantidad, continúa la brecha de género en el acceso a los espacios de mayor jerarquía académica y administrativa.

En el nivel de gobierno intermedio—es decir, en la gestión de las facultades, que comprende los cargos de decanos, directores de departamento académico y directores de escuela profesional— la situación es ligeramente menos crítica que en el caso anterior. Solo ocho docentes mujeres han ocupado el cargo de decanas en toda la historia de la universidad, y aproximadamente veinte y seiscientos mujeres han desempeñado funciones como directoras de departamento o de escuela profesional. Empero, en los casos de directores de departamento y de escuela profesional, varias docentes mujeres han ocupado y ocupan dichos cargos en calidad de encargadas debido a que no cumplen con los requisitos establecidos en la normatividad universitaria. Estas corresponden a la categoría de profesor principal y poseer el grado académico de doctor. Aunque los datos evidencian ciertos avances en la participación femenina a nivel de gobierno intermedio, también revelan todavía la baja presencia de mujeres en posiciones clave para la gestión académica y el desarrollo institucional (Vaquero et al., 2024).

Según la Ley Universitaria N° 30220 (2014) y el estatuto de la universidad pública andina para ejercer los cargos de la alta dirección y del nivel intermedio, los docentes deben cumplir con ciertos requisitos académicos y profesionales. Para ocupar los cargos de rector, vicerrector académico y vicerrector de investigación, el docente tiene que contar con el grado académico de doctor, estar en la categoría de profesor principal con mínimo de cinco años en de experiencia en dicha categoría. Para los cargos de nivel intermedio a nivel de las facultades, para ser decano específicamente, el docente debe cumplir con los requisitos similares a los de las autoridades de alta dirección. Del mismo modo, para ejercer el cargo de director de escuela profesional el docente debe tener el grado de doctor en la especialidad y para ser directores de departamento, el docente puede ser doctor o magíster, pero en ambos casos los docentes deben estar en la categoría de

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

docente principal. Sin embargo, de los 546 docentes, solo 128 (23%) son principales, de los cuales el 84% son varones y apenas 20 (16%) mujeres (Oficina de Recursos Humanos, 2025).

Dado que la mayoría de los cargos de decisión exigen ser profesor principal y tener el grado de doctor, y que solo el 16% de los principales son mujeres, existe una barrera estructural que limita el acceso de las mujeres a dichos cargos en cantidad similar que los docentes varones (Zabludovsky, 2020; Durán, Esbri y Vite, 2022). A esto se suma, aunque no se cuantifica en este estudio, la probable menor proporción de mujeres con grado de doctor, lo cual refuerza la desigualdad en la elegibilidad. Entonces, la baja participación de mujeres en cargos de alta dirección y mando intermedio no es solo un reflejo de discriminación o sesgo institucional explícito, sino que está profundamente vinculada a su escasa presencia en las categorías y niveles académicos requeridos por la ley (Vaquero et al., 2024).

### **3. Perspectivas de docentes mujeres sobre el liderazgo y el gobierno universitario**

Las perspectivas de las docentes mujeres sobre el liderazgo y el gobierno universitario revelan una creciente conciencia de sus capacidades y preparación para asumir cargos de alta responsabilidad. Muchas de ellas consideran que pueden desempeñar funciones de gestión con igual o mayor eficacia que sus colegas varones; sin embargo, reconocen que deben enfrentar una doble carga, al tener que conciliar las exigencias del ámbito académico con las responsabilidades familiares. Esta realidad genera limitaciones en su participación activa en espacios de decisión (Vaquero et al., 2024; Zabludovsky, 2020; Durán et al., 2022). Además, persisten actitudes machistas dentro de las estructuras universitarias, que tienden a minimizar o subestimar el aporte femenino en la gestión institucional. A pesar de estas barreras, se ha observado un avance progresivo en la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo.

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

### **3.1. Capacidad y preparación para asumir cargos**

En relación a sus capacidades y preparación para asumir cargos, todas las docentes entrevistadas señalan que tienen las capacidades y están preparadas para asumir cargos directivos en la universidad. Además, señalan que podría hacer una gestión de manera similar o mejor que sus los docentes varones. Al respecto, la docente FCM 3 señala: “Las mujeres lo podemos hacer mucho mejor, pues las mujeres tenemos hasta un sexto sentido, una visión más amplia de las situaciones, tenemos una sensibilidad única y somos hasta más íntegras en nuestro ser. Por ejemplo, desde el sindicato que es ocupado por una mujer y lo está asumiendo muy empoderada. También la Vicerrectoría de Investigación está siendo ocupado por una mujer, tenemos tres decanas mujeres y la directora General de Calidad (15-01-2025). Asimismo, la docente FDCCPP1 señala: “Yo sí estaría dispuesta a ocupar un cargo, porque considero que tengo capacidad, experiencia, compromiso y vocación de servicio (Huamán, 2024). Además, podría hacer una gestión tan igual o mejor que mis colegas varones, solo que no nos dan la oportunidad” (25-02-2025). Por su parte, la docente FCM 1 refiere: “Considero que sí puedo asumir cargos, ya que tengo ciertas fortalezas que me impulsan a poder realizar en su momento, ya que cuando asumo algún cargo, lo realizo con mucho compromiso y también responsabilidad, ya que toda experiencia enriquece nuestro quehacer como docentes universitarios” (21-01-2025). Asimismo, la docente FCSEC 4: afirma: “Considero que el rectorado la decanatura, etc. son cargos a los cuales sí se puede acceder, depende de la oportunidad que se les dé a las mujeres profesoras y también del compromiso y reto que ellas asuman para acceder a estos cargos” (29-01-2025).

Como se puede observar en los testimonios de las docentes mujeres, ellas refieren que destacan por su sensibilidad, intuición, integridad y visión amplia, cualidades que las hacen aptas para liderar. Asimismo, se señala que actualmente, están demostrando su capacidad en cargos importantes como los del sindicato, la vicerrectoría de investigación y tres decanaturas. Varias docentes expresan su disposición a asumir responsabilidades,

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

resaltando su compromiso, experiencia y vocación de servicio. Consideran que pueden gestionar tan bien o mejor que sus colegas varones. Sin embargo, señalan que las oportunidades aún son limitadas (Durán et al., 2022). El acceso a altos cargos depende tanto del compromiso de las mujeres como de que se les brinde la oportunidad (Huamán, 2024).

### **3.2. Oportunidades para ocupar cargos**

Aun cuando existe una clara predisposición y voluntad por parte de las docentes mujeres para asumir cargos y liderar la gestión universitaria, tanto en niveles intermedios (decanaturas), como en instancias de alta dirección (rectorado y vicerrectorados), continúan barreras estructurales que limitan su acceso a estos espacios de poder (Durán et al., 2022). Muchas de ellas cuentan con las competencias, la experiencia y el compromiso necesarios, pero no se les brinda la oportunidad real de participar en condiciones de igualdad (Navarro et al., 2020; Huamán, 2024). Esto se debe, en gran parte, a que los cargos directivos continúan siendo ocupados predominantemente por varones, lo que refleja una cultura institucional aún marcada por prácticas tradicionales y sesgos de género. A pesar de los avances y del ejemplo de mujeres que hoy ocupan algunos puestos clave, la distribución del poder sigue siendo desigual, y es necesario promover una mayor equidad y apertura para garantizar una representación más justa y diversa en la toma de decisiones universitarias.

Al respecto, la docente la docente FCSEC 1 señala: “La accesibilidad para asumir cargos son pocos, pues los consejos de facultad en su mayoría están conformados por docentes varones disminuyendo las oportunidades para las docentes mujeres, además se demuestra como discriminación en el trato y tipo de comunicación que se utiliza” (11-02-2025). Por su parte la docente FC 1, refiere: “Los cargos no son muy accesibles, porque la mayoría de los cargos lo ocupan los varones o en algunas facultades hay más varones que mujeres y, a veces, las mujeres somos un poco más temerosas para ocupar esos

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

cargos” (20-02-2025). Asimismo, la docente FCSEC 4 dice: “Las docentes mujeres tienen escasa participación en la toma de decisiones a nivel de alta dirección o en las facultades porque las autoridades en su mayor parte no asignan responsabilidades a las mujeres en una gestión salvo para cumplir el papel de secretarías u otros afines y también las mismas mujeres docentes se sienten posiblemente limitadas para cumplir una responsabilidad de gestión” (29-01-2025). En adición, la docente FDCCPP 4 refiere: “Las docentes mujeres no tenemos una participación activa y real en los espacios de toma de decisiones dentro de la universidad. Si bien algunas han ocupado cargos, la mayoría de puestos de poder aún está en manos de los varones. Esto ocurre porque persiste la idea de que ellos son “más fuertes” para gobernar, lo cual limita la visibilidad de nuestras capacidades” (21-08-2025).

Las oportunidades para que las docentes mujeres ocupen cargos en la universidad aún son limitadas. Las docentes señalan que los espacios de decisión están dominados por varones. Esto reduce sus oportunidades y se evidencia también en formas de trato y comunicación discriminatorias. Además, algunas mujeres expresan temor o inseguridad para asumir estos roles. Las autoridades suelen asignarles funciones menores, como secretarías, sin considerar su capacidad para cargos de mayor responsabilidad. Esta exclusión limita su participación en la toma de decisiones (Zabludovsky, 2020; Durán et al., 2022).

### **3.3. Promoción de la equidad de género y participación activa**

La promoción de la equidad de género en la universidad aún no se presenta como una política clara ni prioritaria dentro de la institucionalidad. No existe una estrategia definida ni acciones concretas desde los estamentos de gobernanza universitaria que impulsen de manera sostenida la participación equitativa de mujeres en espacios de poder y toma de decisiones. Del mismo modo, desde las propias esferas de representación femenina (como asociaciones de docentes mujeres o comités especializados) no se evidencia una

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

articulación fuerte ni una agenda activa que visibilice esta problemática y promueva cambios estructurales. Esta ausencia de enfoque de género limita el avance hacia una universidad más inclusiva y democrática. Sin embargo, es importante destacar que, cuando las mujeres acceden a cargos de gestión, lo hacen con alto compromiso, activismo y profesionalismo, demostrando capacidad de liderazgo, sensibilidad institucional y una visión transformadora, lo que evidencia la necesidad de generar más oportunidades y condiciones equitativas para su participación plena (Huamán, 2024; Isea et al., 2024).

Al respecto, la docente FDCCPP 1 refiere: “Pienso que la universidad no promueve con suficiente firmeza la equidad de género en la gestión. Se realizan discursos sobre igualdad, pero en la práctica, los cargos más altos siguen concentrados en varones. No hay políticas claras que nos impulsen a participar en igualdad de condiciones” (25-02-2025). Por su parte, la docente FCA 1 refiere: “No existen organización de mujeres santiaguinas que luche por la equidad de género. Actualmente, la secretaria general del sindicato es una mujer, pero en su plan de lucha no está el tema de género” (02-03-2025). Asimismo, la docente FEC 1, señala: “En las diferentes gestiones de la universidad ha habido poca promoción de equidad de género. Solo dos mujeres han ocupado altos cargos en la vicerrectoría (doctora Landeo y doctora Valencia) respecto a las decanaturas sí ha habido y hay participación de las mujeres, sin embargo, es pequeña” (05-02-2025). Finalmente, la docente FCSEC 4 refiere: la única vez que nos juntamos todas las mujeres fue para lanzar como candidata a una docente y apoyar, y le pusimos el nombre en quechua warmikuna (las mujeres) y logramos que ganara la decanatura, y tuvimos mucha esperanza que haga buenas cosas, pero desafortunadamente, después de ganar las elecciones ya no nos volvió a convocar a reuniones para seguir trabajando conjuntamente” (29-01-2025).

Las docentes coinciden al afirmar que la universidad no promueve con suficiente firmeza la equidad de género en la gestión. Aunque se habla de igualdad, los altos cargos siguen



Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

mayoritariamente en manos de varones y no existen políticas claras que garanticen condiciones equitativas. Tampoco hay organizaciones de mujeres dentro de la institución que impulsen esta lucha. Incluso, ni el sindicato de docentes que ahora está liderado por una mujer, tiene como agenda de lucha el tema de equidad de género. Si bien algunas mujeres han ocupado cargos importantes, su participación sigue siendo limitada y poco representativa en los niveles más altos de dirección (Zabludovsky, 2020; Durán et al., 2022). Entonces, las docentes mujeres aún no han logrado conformar una organización para luchar por sus derechos (Benavides et al., 2024). No solo no existe una normatividad e instancias para promover la participación femenina, sino tampoco existe una organización de docentes mujeres que luchen por sus reivindicaciones. Hay un silencio sacral. No se promueven charlas, conversatorios acerca de género en la universidad. La única organización con propósitos muy limitados y leccionarios, fue la constitución de warmikuna, pero solo para apoyar y respaldar la candidatura de una docente al cargo de decana, una vez logrado ella ya no hay más acciones.

### **3.4. Barreras que limitan la participación de las mujeres**

Las docentes mujeres, a pesar de contar con atributos clave como formación académica sólida, experiencia, liderazgo, compromiso institucional y una clara voluntad de asumir responsabilidades, enfrentan múltiples obstáculos que limitan su participación plena en la gestión universitaria (Huamán, 2024; Zabludovsky, 2020; Durán et al., 2022). Estas limitaciones afectan el acceso a cargos de mando medio y a los espacios de alta dirección, como el rectorado y los vicerrectorados. Entre las barreras más notorias se encuentran las institucionales, relacionadas con estructuras jerárquicas dominadas históricamente por varones, la falta de políticas de equidad de género y la escasa apertura para redistribuir el poder. A ello se suman factores familiares, como la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado, que recaen desproporcionadamente sobre las mujeres, afectando su disponibilidad y visibilidad para

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

asumir roles de gestión. También influyen barreras personales, como la inseguridad o la autolimitación, muchas veces reforzadas por estereotipos sociales. Además, en lo concerniente a las barreras de desarrollo académico, no todas cuentan con el grado de doctor, requisito requerido para ocupar dichos cargos. Finalmente, el machismo institucionalizado se manifiesta en actitudes, decisiones y prácticas cotidianas que subestiman la capacidad de las mujeres, restringen sus oportunidades o las relegan a roles secundarios, reproduciendo una cultura desigual y excluyente dentro del ámbito universitario. Todo esto evidencia la necesidad urgente de transformar las estructuras y promover un entorno más justo, inclusivo y con igualdad real de oportunidades (Navarro et al., 2020; Isea et al., 2024).

Al respecto, la docente FDCCPP 1 dice: “Las principales barreras son el machismo de los varones, los prejuicios sobre el liderazgo femenino, la falta de confianza en nuestras capacidades, y la sobrecarga de responsabilidades familiares. Estas limitaciones impiden que más mujeres asuman roles protagónicos” (25-02-2025). La docente FCSEC 3 refiere: “En mi facultad tenemos a algunos colegas varones que tienen prejuicios respecto al trabajo con las mujeres, hay una actitud hasta cierto punto machista sobre todo de colegas antiguos” (12-02-2025). Asimismo, la docente FCM 2 refiere: “No hay participación activa de las profesoras mujeres, porque existe el machismo y no dejan espacios para que las mujeres participen” (04-03-2025).

Asimismo, la docente FDCCPP 2 refiere: “Por mi condición contractual, no podría aspirar a ocupar cargos directivos, pues me restringe mis obligaciones como madre. Entre las limitaciones personales, es la corta edad de mis hijos que imposibilitan una entrega total” (27-02-2025). En la misma perspectiva, la docente FAT 3 señala: “Muchas docentes enfrentan una sobrecarga de responsabilidades domésticas, lo que dificulta su plena participación en actividades extracurriculares o de gestión académica” (7-2-2025). También, la docente FCM 4 dice: “Las limitaciones considero que es la carga familiar, ya que tengo un hijo menor de edad, el cual requiere tiempo y seguimiento para poder

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

encaminar hacia un buen futuro, asimismo, es mi estado de salud que por el momento me dificulta (16-02-2025).

La docente FEC 3 dice: “Las mujeres tenemos muchas responsabilidades personales, familiares y/o domesticas que no nos permiten trabajar en cien por ciento con nuestras habilidades como lo pueden hacer los varones. Asimismo, las barreras académicas podrían ser el tema de los grados que no todos lo obtienen como desearían, ya que tienen muchas responsabilidades que dejan su desarrollo intelectual y académico” (26-02-2025). Esta afirmación es cónsona con los aportes de Isea, Infante, Romero & Comas, (2024), quienes en su estudio valoran el ser humano desde un sentido ético. Asimismo, la docente FIIA 2 dice: “Las principales barreras incluyen la falta de políticas de apoyo a la carrera de las mujeres, por ejemplo, no hay apoyo para estudiar doctorados a nivel del país y mucho menos en el extranjero. Tenemos doble limitación, a nivel institucional, no nos apoyan con licencias, financiamiento y otros apoyos, pero tampoco a nivel familiar muchos esposos no apoyan la superación de sus mujeres, prefieren superarse ellos, pero no sus mujeres” (26-02-2025).

Las docentes entrevistadas coinciden en que el machismo y los prejuicios hacia el liderazgo femenino son barreras significativas para la participación de mujeres en roles académicos y de gestión (Castro & Espinoza, 2020). También señalan la sobrecarga de responsabilidades familiares y domésticas como un obstáculo recurrente. Las condiciones contractuales y la falta de apoyo institucional dificultan el acceso a cargos directivos y al desarrollo profesional. Muchas enfrentan limitaciones personales como la crianza de hijos pequeños o problemas de salud. Además, existe escaso respaldo para estudios de posgrado, tanto a nivel institucional como familiar.

### **3.5. Retos y posibilidades**

Las perspectivas de las docentes mujeres son el gozar de las mismas oportunidades para ocupar cargos en la universidad. Esto exige incorporar la equidad de género como un eje

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

transversal en toda la vida institucional. Asimismo, se considera necesario establecer cuotas de participación femenina en elecciones de rectorado, órganos de gobierno y procesos de ascenso académico. Además, se debe incluir este enfoque de género en las políticas sindicales y garantizar apoyo específico para la formación académica a nivel doctoral y posdoctoral de las docentes. Todo esto contribuiría a una participación más equitativa y justa.

Al respecto, la docente FIIA 2 refiere: “Tenemos que asumir críticamente, pues las propias mujeres no estamos haciendo mucho para que seamos iguales que los hombres. La verdad, la equidad de género es necesaria y urgente que se establezca en esta universidad” (26-02-2025). Por su parte, la docente FEC 3 señala: “En los documentos universitarios debe estar la cuota de género, sino siempre los varones van a seguir comandando. Si revisamos el estatuto de la universidad, reglamento de elecciones, incluso en la misma ley universitaria no dice nada sobre equidad de género ni la cuota de género” (26-02-2025). Asimismo, la docente FCAM 1 dice: “Es necesario que exista apoyo expreso en todos los niveles a las docentes mujeres. Muchas tenemos dificultades para obtener los grados académicos, además algunas que las obtienen no pueden acceder a cargos, porque no son principales y, para ello, se requiere hacer gestión siempre teniendo en cuenta la equidad de género. Esto implica que en la universidad falta políticas de género” (28-01-2025).

Los retos que enfrentan las mujeres en el ámbito universitario incluyen la necesidad de garantizar igualdad real de oportunidades para acceder a cargos de gestión (Navarro et al., 2020). Para ello, la equidad de género no debe limitarse únicamente al acceso a puestos de poder, sino establecerse como un eje transversal en toda la vida universitaria. Es fundamental que se incorporen mecanismos concretos en los documentos administrativo-jurídicos de la universidad, como la implementación de cuotas de género. Por ejemplo, en las elecciones de rector y vicerrectores, al menos una mujer debería integrar obligatoriamente cada lista de candidatos. Asimismo, en los órganos de gobierno

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

(como los consejos de facultad, consejo universitario y asamblea universitaria) debe asegurarse una participación mínima de mujeres. Esta lucha también debe ser asumida como una política prioritaria del sindicato. Además, se deben gestionar plazas para ascensos académicos (a las categorías de asociado y principal) con criterios de equidad, garantizando una distribución justa entre mujeres y varones. Finalmente, es clave promover apoyos específicos para la formación de las docentes, como becas o facilidades para realizar estudios de doctorado, entre otras medidas que contribuyan a cerrar las brechas de género dentro de la institución. Este artículo examina la participación de las docentes mujeres en la gestión universitaria, específicamente en los niveles intermedio y alto de toma de decisiones.

## DISCUSIÓN

La participación de las docentes mujeres en la universidad ha mostrado un crecimiento progresivo en los últimos años; no obstante, su representación continúa siendo limitada, alcanzando apenas una cuarta parte del total del cuerpo docente, así lo expresan las docentes entrevistadas. Una de las limitaciones de las docentes para ocupar cargos está asociada a su labor hogar-universidad, aunado a ello, solo pocas han alcanzado el grado de doctor; de igual modo, la no existencia de plazas para ascender a la categoría de principal les limita acceder a cargos directivos más importantes en la universidad (Durán et al., 2022). En la universidad pública andina, persisten notables brechas de género en los espacios de poder mediante la ausencia de una cuota de género en los documentos normativos.

Desde lo indagado, la participación en el ámbito académico no puede desligarse de estructuras patriarcales que han históricamente invisibilizado o limitado la presencia femenina en ciertas disciplinas, especialmente en las áreas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) (Vaquero et al., 2024; Durán et al., 2022). En concordancia con Castro & Espinoza (2020) consideramos que varios factores pueden influir en el

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

desarrollo profesional y liderazgo de la mujer en la universidad y en el gobierno universitario en especial. Entre ellos se puede señalar a los elementos de la vida personal y familiar como el matrimonio, la presencia de los hijos menores y adolescentes o parientes ancianos. El periodo comprendido entre los 25 y 35 años es crucial para el desarrollo profesional de la mujer, pero también para la decisión sobre la maternidad, así como para la consolidación y establecimiento de una buena reputación en el campo que actúa.

Si bien la nueva Ley Universitaria N° 30220 (2014) y el estatuto de la universidad pública andina tienen como propósito contribuir al desarrollo económico y al bienestar social con una clara conciencia de nuestro país como una realidad multicultural, cabe acotar que ni en la ley universitaria ni en el estatuto de esta universidad se hace referencia, expresamente, a la equidad de género, tampoco a la cuota de género para ocupar cargos directivos. Por ende, las docentes mujeres aún tienen serias dificultades para acceder a puestos de envergadura, a cargos docentes con mayor dedicación, así como también a ciertas carreras 'naturalmente masculinas' (Aliyeva, 2023).

Ante la existencia de desigualdades en el acceso de la docentes mujeres a la gobernanza universitaria, aún no hay ni propuestas ni políticas concretas en la universidad pública andina, entonces es preciso seguir las huellas trazadas en otras universidades como la Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Externado de Colombia, Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica del Perú, en las cuales se han creado instancias institucionales de igualdad de género –como oficinas, comisiones y observatorios– con el fin de instaurar políticas de igualdad en la gobernanza académica. Desde esta visión, se esperaría que la universidad actúe como la organización que promueva la valoración intelectual de todos y, en especial de las mujeres, permitiendo el equilibrio y equidad de género en la gestión directiva universitaria. Empero, la realidad muestra que las profesionales mujeres aún enfrentan obstáculos para asumir roles de alta dirección en la gobernanza universitaria, por lo que las mujeres están

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

sobrepresentadas y que su aceptación como líderes es menor con relación a los varones (Foro Económico Mundial, 2020).

En suma, a pesar de la feminización de la profesión docente en la universidad, los puestos de gestión, toma de decisiones y los lugares y cargos de mayor prestigio profesional son ocupados por los varones. Finalmente, los datos sugieren que para alcanzar las condiciones de equidad en la gobernanza universitaria y reducir las brechas entre géneros, se requiere que la universidad y la comunidad universitaria adopten medidas integrales que tengan como objetivo fomentar la participación de la mujer en los diferentes niveles de la gobernanza universitaria, a fin de combatir los estereotipos de género (Vaquero et al., 2024).

## CONCLUSIONES

El proceso de incorporación de mujeres a la docencia en la universidad andina ha representado un avance significativo hacia la democratización del saber y la equidad en el ámbito académico. No obstante, dicho proceso sigue siendo incompleto y plantea desafíos tanto para la política institucional como para la reflexión crítica sobre la igualdad de género en la educación superior.

A pesar de los cambios en la universidad, la preparación académica y voluntad de formar parte en la gestión universitaria, la participación de las docentes mujeres en la gobernanza universitaria es aún mínima tanto a nivel de la alta dirección (rectorado y vicerrectorados) como en el gobierno intermedio (a nivel de facultades).

Las barreras institucionales, así como las barreras de la doble jornada de las docentes mujeres en los ámbitos casa-hogar y universidad son las que limitan su participación en el gobierno universitario. Superar estas barreras requiere no solo de voluntad institucional, sino también de políticas activas de equidad de género que promuevan la formación, visibilización y promoción de liderazgos femeninos en todos los niveles de gobierno universitario.

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTOS

A todas las docentes mujeres de una universidad pública andina por participar en las entrevistas, así como a las autoridades de las diferentes oficinas administrativas por brindar la información requerida.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Abad, F., Ramírez, R., Fernandes, S. & Ramirez, R. (2019). Importancia del sexo/género y su distinción en la investigación biomédica. [Importance of sex/gender and its distinction in biomedical research]. *Hacia la Promoción de la Salud*, 24(2), pp. 11-13. Disponible en: <https://n9.cl/c5cso>
- Aliyeva, S. (2023). Gender aspects of the development of socio-humanitarian spheres in the republic of Azerbaijan. [Aspectos de género en el desarrollo de las esferas sociohumanitarias en la República de Azerbaiyán]. *Universidad y Sociedad*, 15(5), pp. 104–112. Disponible en: <https://n9.cl/8axdb>
- Benavides, S., Cuasapaz, B. & Santander, J. (2024). Campañas educativas para concientizar sobre los derechos de la mujer. [Educational campaigns to raise awareness about women's rights] *IUSTITIA SOCIALIS*, 9(1), pp. 251–260. Disponible en: <https://n9.cl/otumv>
- Castro, N. & Espinoza, E. (2020). Liderazgo femenino en la administración pública: contexto ecuatoriano. [Female leadership in public administration: Ecuadorian context]. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6, 2020, pp. 01–10. Disponible en: <https://n9.cl/l2jp0s>
- Cruzado, L., Duran, K. & Mucha, L. (2025). Liderazgo pedagógico para la mejora del desempeño docente en instituciones educativas. [Pedagogical leadership for the improvement of teaching performance in educational institutions]. *EPISTEME KOINONIA*, vol. 8, núm. 1, pp. 52–75. Disponible en: <https://n9.cl/iqem>



Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

- Durán, R., Esbri, M. & Vite, A. (2022). Liderazgo femenino: experiencia de directoras de escuelas primarias de Panamá. [Female leadership: experience of principals of primary schools in Panama]. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, pp. 78-88. Disponible en: <https://n9.cl/sw90y9>
- Ganga, F., Quiroz, J. & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. [A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies]. *Educ. Pesqui*, 43(2), pp. 553–568. Disponible en: <https://n9.cl/di293v>
- Foro Económico Mundial. (2020). *Organización internacional para la cooperación público-privada*. [International organization for public-private cooperation]. Disponible en: <https://es.weforum.org/>
- Garcés, Y., Alzate, V., Ortiz, A. & Escobar, R. (2024). Teachers' self-perception of scientific competences: a gender approach. [La autopercepción de los profesores sobre sus competencias científicas: un enfoque de género]. *Int J Eval & Res Educ*, 2252(8822), 2429, pp. 2428-2439. Disponible en: <https://n9.cl/u78v dq>
- Huamán, L. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. [Impact of strategic leadership on organizational commitment]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 9, núm. 18, pp. 4-18. Disponible en: <https://n9.cl/gcq67q>
- Isea, J., Infante, M., Romero, A. & Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. [El talento humano como motor de la gestión de la ética en la universidad sostenible]. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/jbjohe>
- Isea, J., Romero, A. & Molina, T. (2024). Ontology of the university teacher: a transformational leader in lifelong learning. [Ontología del profesor universitario: un líder transformacional en el aprendizaje permanente]. *Health Leadership and Quality of Life [Internet]*, 3:483, pp. 1-8. Disponible en: <https://n9.cl/dhbk6>
- Labraña, J., Rodríguez, E. & Pedraja, L. (2023). Hacia una teoría de la gobernanza de la educación superior: análisis de la literatura especializada. [Towards a theory of governance in higher education: an analysis of the specialized Literature]. *Revista mexicana de investigación educativa*, 28(97), pp. 515-533. Disponible en: <https://n9.cl/w0khq>

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

Ley Universitaria de 2014. Ley N° 30220. [Law N°. 30220]. Disponible en: <https://n9.cl/kivhz>

Navarro, M., Vega, V. & Cejas, M. (2020). Igualdad de género en el ámbito parlamentario y jurídico del Ecuador a raíz de la covid-19. [Gender equality in the parliamentary and legal field of Ecuador as a root of covid-19]. *Revista Uniandes Episteme*, 7, 2020, pp. 939–949. Disponible en: <https://n9.cl/fyutqw>

Nivin, L., Vilca, K., Quispe, M. & Julca, F. (2023). Competencias digitales de docentes de una universidad pública andina en la adaptación de sílabos por competencias. [Digital competencies of teachers at an Andean public university in the adaptation of competency-based syllabi]. *Fondo Editorial de la UNASAM*, pp. 73–87. Disponible en: <https://n9.cl/b6rpo>

Peiying, C. & Hsiao, H. (2019). Women's academic leadership under competing higher education policies in Taiwan, compare. [El liderazgo académico de las mujeres en el contexto de las políticas de educación superior competitivas en Taiwán, comparación]. *A Journal of Comparative and International Education*, 49(5), pp. 759–776. Disponible en: <https://n9.cl/frtlx3>

Schmal, R., & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso Chile. [The challenge of university governance: the Chilean case]. *Ensato: Aval. Pol. Publ. Educ.*, 26(100), pp. 822–848. Disponible en: <https://n9.cl/vn48j>

Somià, T. (2025). Competency-based strategies of women entrepreneurs for overcoming barriers: The key role of entrepreneurial learning. [Estrategias basadas en competencias de las mujeres emprendedoras para superar barreras: el papel clave del aprendizaje emprendedor]. *Journal of the International Council for Small Business*, 2025, pp. 1-22. Disponible en: <https://n9.cl/yihsc>

Vaquero, R., Mateo, A., Dağlı, Y., Pereira, A., Amin, S., Meroño, L., & Albaladejo-Saura, M. (2024). Gender equity in sport from the perspective of European women athletes and sport managers, physical education teachers and sport coaches. [La igualdad de género en el deporte desde la perspectiva de las atletas y gestoras deportivas europeas, las profesoras de educación física y las entrenadoras deportivas]. *Frontiers in psychology*, 15, 1419578, pp. 1-17. Disponible en: <https://n9.cl/hiv3g>

Laura Rosa Nivin-Vargas; Fany Soledad Vera-Gutiérrez; María del Carmen Segura-Córdova; Félix Claudio Julca-Guerrero

Wang, T. & Gao, S. (2024). Systematic review of research on women and educational leadership in Mainland China, Hong Kong and Taiwan. [Revisión sistemática de la investigación sobre las mujeres y el liderazgo educativo en China continental, Hong Kong y Taiwán]. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(6), pp. 1315-1333. Disponible en: <https://n9.cl/kvexp>

Zabludovsky, G. (2020). Mujeres y empresas: tendencias estadísticas y debates conceptuales. [Women and Companies: Statistical Trends and Conceptual Debates]. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, vol. LXV, núm. 240, septiembre-diciembre, pp. 431-459. Disponible en: <https://n9.cl/ji0bp>

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)