

**DESAFÍOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL ESCENARIO EDUCATIVO:
UNA REVISIÓN DE LITERATURA SISTEMÁTICA**

Por:

Julissa Cordero Seda

Disertación Doctoral sometida al Programa Doctoral en Educación del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico para optar por el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo.

27 de marzo de 2026

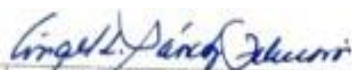
DESAFÍOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL ESCENARIO EDUCATIVO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA SISTEMÁTICA

Nosotros, los miembros del Comité de Disertación Doctoral y del Comité de Defensa de la estudiante Julissa Cordero Seda, certificamos que la investigación sometida cumple con los requisitos para las disertaciones doctorales establecidos por el Programa Doctoral en Educación del Recinto de San Germán, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y, para que así conste, firmamos certificando la aprobación de la misma.

Aprobada: 27 de marzo de 2024
Fecha



Dra. Mari Olga Valentín Caro, Ed.D.
Presidenta del Comité



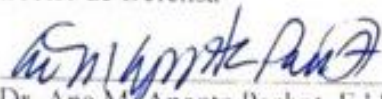
Dr. Angel Sánchez Feliciano, Ed.D.
Miembro del Comité



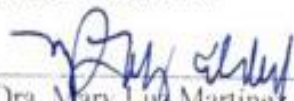
Dra. Melinda González González, Ed.D.
Miembro del Comité



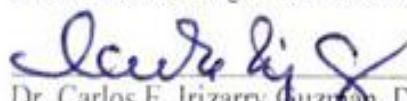
Dr. Heriberto Ruiz Aponte, Ed.D. Lector de Defensa
Lector de Defensa



Dr. Ana M. Aponte Pachot, Ed.D. Lector de Defensa
Lector de Defensa



Dra. Mary Luz Martínez Aldeból, Ed.D.
Directora de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades
Coordinadora Programa Doctoral en Educación



Dr. Carlos E. Irizarry Guzmán, DBA
Director Escuela de Estudios Graduados e Investigación



Prof. Vilma S. Martínez Toro, MS
Decana de Asuntos Académicos

27/marzo/2024
Fecha

27/marzo/2024
Fecha

27/marzo/2024
Fecha

Certificación de Autoría

Yo, Julissa Cordero Seda, certifico que la disertación doctoral titulada: Desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo: una revisión de literatura sistemática la cual presento como requisito para optar por el Grado de Doctor en Educación en el Programa de Gerencia y Liderazgo Educativo del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Así mismo, doy fe que este trabajo es uno original e inédito.



Julissa Cordero Seda

Prefacio

El liderazgo femenino en el ámbito educativo ha sido objeto de creciente interés en la literatura académica debido a las transformaciones sociales y organizacionales orientadas hacia la equidad de género. A pesar del aumento significativo en la participación de las mujeres en la profesión docente y en la obtención de grados académicos avanzados, diversas investigaciones evidenciaron la persistencia de barreras culturales, estructurales y organizacionales que limitaban su acceso y permanencia en posiciones de liderazgo dentro de las instituciones educativas. Estas barreras se manifestaron a través de estereotipos de género, dinámicas institucionales tradicionales y percepciones sociales que históricamente han influido en la forma en que se reconoce y legitima el liderazgo en contextos educativos. Ante este escenario, resultó pertinente examinar de manera crítica cómo estos factores continuaban configurando desigualdades en los espacios de toma de decisiones dentro de las organizaciones educativas.

La presente investigación tuvo como propósito identificar los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo mediante una revisión de literatura sistemática que permitiera analizar de manera rigurosa la evidencia científica disponible. El estudio examinó las barreras culturales y estructurales que limitaban el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo, así como las políticas, prácticas institucionales y experiencias que han contribuido al fortalecimiento de la igualdad de oportunidades en el ámbito educativo. Para la interpretación de estos hallazgos, la investigación se fundamentó en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, la Teoría Implícita del Liderazgo de Lord y Maher, la Teoría del Techo de Cristal de Loden y la Teoría de los Roles de Género de Eagly, las cuales ofrecieron perspectivas complementarias para comprender las dinámicas sociales, culturales y organizacionales que influyen en el reconocimiento y desarrollo del liderazgo femenino. De esta forma, el estudio contribuyó al fortalecimiento del conocimiento académico sobre liderazgo y género en la educación, además de generar reflexiones orientadas a promover entornos educativos más equitativos, inclusivos y sensibles a la diversidad de liderazgo.

Dedicatoria

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la serenidad y la claridad necesaria para alcanzar esta meta tan importante en mi vida. A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi formación: a mi mamá, mi heroína incansable y ejemplo de amor y perseverancia; y a mi papá, quien desde el cielo sé que celebra conmigo cada uno de mis logros. A mis hermanos, por acompañarme y sostenerme en cada uno de los sueños que me he propuesto alcanzar. A mi sobrino, quien ilumina mi camino y me inspira a continuar creciendo tanto personal como profesionalmente.

Un lugar muy especial en esta dedicatoria lo ocupa mi querida Princess Sophia, mi perrita del alma y compañera fiel durante 12 años y 7 meses. Me acompañó desde la maestría hasta casi culminar este doctorado, y su presencia marcó profundamente mi vida; por ello, este logro también le pertenece. También dedico este logro a mi tía Margarita, quien me ha inspirado a soñar en grande y a convertirme en la profesional que soy hoy. A mis amigas, por su paciencia, apoyo y cariño durante cada etapa de este proceso. De manera especial, a Zaimit, por ser mi fiel compañera de estudios desde que comenzamos juntas este camino doctoral, compartiendo metas, esfuerzos y la determinación de llegar hasta el final. Finalmente, al prócer Eugenio María de Hostos, cuya filosofía educativa ha guiado mi vocación y ha reafirmado mi compromiso con la transformación social a través del conocimiento.

Reconocimiento

A todas las personas que, de alguna manera, me brindaron su apoyo durante este proceso, ofreciéndome palabras de aliento y motivación para perseverar hasta culminar este proyecto. Al comité de disertación, por su guía constante, su compromiso profesional y la dedicación demostrada en cada etapa de este trabajo, lo cual contribuyó de manera invaluable a su desarrollo y calidad.

Resumen

El propósito de esta investigación fue identificar los desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en el escenario educativo, con especial atención a las barreras culturales, estructurales y organizacionales que limitan el acceso y el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo. Para alcanzar este propósito se utilizó un diseño cualitativo basado en una revisión de literatura sistemática, mediante la cual se analizaron estudios académicos publicados en diversas bases de datos especializadas. Este enfoque permitió examinar de manera rigurosa la evidencia científica disponible sobre el liderazgo femenino en contextos educativos y comprender las dinámicas que influyen en su desarrollo dentro de las instituciones educativas.

La investigación se fundamentó en cuatro perspectivas teóricas que permitieron analizar el fenómeno desde distintas dimensiones sociales y organizacionales. Estas incluyeron la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985), la Teoría Implícita del Liderazgo de Lord y Maher (1991), la Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) y la Teoría de los Roles de Género de Eagly (1987). En conjunto, estas teorías permitieron comprender cómo las percepciones sociales, los estereotipos de género y las estructuras organizacionales influyen en el reconocimiento, desarrollo y avance del liderazgo femenino en el ámbito educativo.

Los hallazgos evidenciaron que, a pesar del aumento en la participación femenina en el sistema educativo y en los niveles de formación académica, persisten diversos obstáculos que limitan su acceso a posiciones de liderazgo. Entre los principales desafíos identificados se encontraron los estereotipos de género, la exclusión de redes informales de poder, las desigualdades en las oportunidades de promoción y las dinámicas institucionales que continúan favoreciendo estructuras de liderazgo tradicionalmente masculinas. En consecuencia, el estudio resalta la importancia de promover políticas institucionales, prácticas organizacionales y estrategias de desarrollo profesional orientadas a fortalecer la equidad de género y a fomentar entornos educativos más inclusivos.

Tabla de Contenido

Página de aprobación	ii
Certificación de Autoría	iii
Prefacio	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Resumen	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Ilustraciones	x
Índice de Apéndices	xi

Capítulo I. Introducción: Planteamiento del Problema de Investigación 1

Antecedentes	2
Problema de investigación	5
Propósito del estudio	9
Justificación	10
Marco teórico	13
Definiciones operacionales o términos del estudio	21

Capítulo II. Método 23

Diseño de investigación	23
Metodología	24
Procedimientos	26
Método	32

Capítulo III. Resultados 34

Pregunta de investigación uno	34
Pregunta de investigación dos	43
Pregunta de investigación tres	51

Capítulo IV. Discusión 59

Conclusiones	59
Discusión	61
Limitaciones	71
Recomendaciones	72
Recomendaciones para el área de Gerencia y Liderazgo	74

Referencias 75

Apéndices 84

Índice de Tablas

Tabla 1. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables y términos del estudio **21**

Tabla 2. Artículo de Investigación 1 **41**

Tabla 3. Artículos de Investigación 2 **50**

Tabla 4. Artículo de Investigación 3 **57**

Índice de Ilustraciones

Figuras

<i>Figura 1.</i>	<i>Marco Teórico</i>	21
<i>Figura 2.</i>	<i>Diagrama de PRISMA</i>	33
<i>Figura 3.</i>	<i>PRISMA de la primera pregunta</i>	37
<i>Figura 4.</i>	<i>PRISMA de la primera pregunta</i>	38
<i>Figura 5.</i>	<i>PRISMA de la primera pregunta</i>	39
<i>Figura 6.</i>	<i>PRISMA de la primera pregunta</i>	40
<i>Figura 7.</i>	<i>PRISMA de la segunda pregunta</i>	45
<i>Figura 8.</i>	<i>PRISMA de la segunda pregunta</i>	46
<i>Figura 9.</i>	<i>PRISMA de la segunda pregunta</i>	47
<i>Figura 10.</i>	<i>PRISMA de la segunda pregunta</i>	48
<i>Figura 11.</i>	<i>PRISMA de la tercera pregunta</i>	53
<i>Figura 12.</i>	<i>PRISMA de la tercera pregunta</i>	54
<i>Figura 13.</i>	<i>PRISMA de la tercera pregunta</i>	55
<i>Figura 14.</i>	<i>PRISMA de la tercera pregunta</i>	56

Índice de Apéndice

Apéndice A. Certificación Editor **85**

Capítulo I.

Introducción: Planteamiento del Problema de Investigación

La participación efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades en el liderazgo son reconocidas a nivel mundial como factores claves para lograr el desarrollo sostenible (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2021). En las últimas décadas, las mujeres han consolidado su rol como agentes con autonomía para la toma de decisiones sobre su cuerpo, el acceso al conocimiento y la participación profesional en múltiples áreas (Navarro, Vergara & Eljach, 2018). El impacto de las mujeres en el ámbito educativo es profundo y multifacético, abarcando desde el salón de clases hasta la administración y la política educativa. A lo largo de la historia, las mujeres han hecho aportes extraordinarios a la sociedad (Organización de las Naciones Unidas Mujeres, 2016). Estas han desempeñado roles fundamentales como educadoras, mentoras y líderes, contribuyendo significativamente al desarrollo y la evolución del sistema educativo en todo el mundo.

El planteamiento de este estudio tuvo como objetivo determinar los desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en el escenario educativo. En este capítulo se presentan los antecedentes donde se demuestra lo que se ha investigado sobre el tema. Asimismo, se analizó de manera crítica el problema de investigación y se estableció el propósito del estudio. En la justificación se describió el valor e importancia que tendrían los resultados para futuras investigaciones y para el contexto educativo. El marco teórico en el que se fundamenta esta revisión de literatura es: la teoría de Liderazgo Transformacional de Bass (1981), la Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Maher (1991), la Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) y la Teoría de Roles de Género de Eagly (1987).

Antecedentes

Schein (2001) indicó que a medida que las mujeres ascendían a puestos de liderazgo, esto representaba más riesgos, desafíos y estereotipos. Por consiguiente, las mujeres consideraban que los estereotipos eran su mayor barrera. Si el cargo era observado como tradicionalmente masculino, se percibía al hombre como más capacitado para desempeñar esta función. A su vez, según el autor, se observaba que la sociedad asumía que los hombres podían realizar una mejor labor como administradores, lo cual ocasionaba una barrera psicológica para el avance de mujeres en puestos de liderazgo educativo. La investigación indicó que, mientras los hombres observaban y tipificaban el género de una persona para los puestos de administración, por su parte, la mujer no lo hacía y buscaba mayormente cualidades. Según la investigación, los hombres opinaban que las mujeres carecían de experiencia gerencial y por tal razón; se presentaba una barrera para lograr un puesto de liderazgo educativo. Sin embargo, las mujeres reconocían el efecto insidioso de este estereotipo en sus carreras, mientras los hombres continuaban obviando la influencia del género femenino.

Wirth (2004) expuso que los estereotipos de género y la discriminación eran prevalentes y constituían obstáculos significativos para las mujeres que aspiraban a posiciones de liderazgo en la educación. La investigación indicaba que, aunque las mujeres representaban una proporción significativa de la fuerza laboral educativa, raramente alcanzaban los niveles más altos de liderazgo dentro de las instituciones educativas. Según el autor, este fenómeno fue documentado a medida que las mujeres enfrentaban desafíos consistentes en el ambiente laboral, que incluían desde la falta de reconocimiento hasta la exclusión de las redes informales de poder, que son cruciales para el avance en sus carreras. Además, el estudio destacó que las políticas y prácticas organizacionales a menudo no apoyaban el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo cual

afectaba desproporcionadamente a las mujeres, limitando su capacidad para progresar en roles de liderazgo.

La situación que viven las mujeres en el ámbito laboral es un tema que ha suscitado gran interés en las últimas décadas, debido, en gran medida, a su masiva incorporación al mercado de trabajo a lo largo de la segunda mitad del siglo 20 en las economías avanzadas (Agut y Martín, 2007). Estos autores indicaron que, en términos globales, las mujeres de todo el mundo se han ido introduciendo de forma constante en profesiones, ocupaciones e incluso en empleos con cargos directivos, que anteriormente estaban reservados para los hombres. Elmuti, Jia & Davis (2009) declararon que entre los años 1970 al 1990 las mujeres no formaban parte de las posiciones de liderazgo porque se encontraban asociadas a bajas expectativas en cuanto a oportunidades de estudio como de trabajo. Cáceres y López (2009) expusieron que es indudable que, en los últimos 50 años, las mujeres han logrado, después de una larga y azarosa lucha por la reclamación de sus derechos y reivindicaciones, mayores espacios de participación y protagonismo. Estos autores mencionaron que, aunque todavía las mujeres siguen siendo objeto de discriminación por razones de actividades laborales que se asocian a los roles tradicionales, las mujeres están viviendo un momento especial en cuanto a su presencia en posiciones claves de liderazgo. Por lo cual, indican que esto constituye un fenómeno social que se sigue propagando, según distintos observadores.

La participación promedio de las mujeres en la fuerza laboral ha aumentado, pero siguen enfrentándose a desafíos culturales y a la discriminación (Delgado & Rondón, 2013). Indicaron que, una vez ingresan a sus labores o reciben un ascenso a puestos de liderazgo se dificulta su labor. Según un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas Mujeres (2016) se observaron desafíos como la práctica y los estereotipos de género basados en percepción y

aspectos culturales, las limitaciones de los pares sobre igualdad de género, los derechos de la mujer y la falta de equidad en las políticas establecidas en el área laboral.

El *World Economic Forum* (2018) en el Reporte Global de la Brecha de Género indicó que en el ámbito educativo predomina un número significativo de mujeres. Sin embargo, las estadísticas son persistentes en demostrar que el número de estas en posiciones administrativas educativas es menor comparado a la presencia femenina en esta profesión. Por consiguiente, expresó que, a pesar de la gran incorporación de las mujeres al mercado laboral y a distintos puestos de liderazgo, aún existe desigualdad en distintos niveles administrativos cubiertos por hombres y mujeres. A modo de conclusión, en este informe global argumentó que, aunque la brecha de género se redujo ligeramente, las mujeres todavía enfrentan una batalla cuesta arriba en los puestos de liderazgo. Jáuregui y Olivos (2018) expusieron que la cultura de un país es uno de los desafíos más importantes debido a que está relacionada al papel que se le asigna a la mujer dentro de la crianza de los hijos, por lo cual, el crecimiento profesional tiende a verse relacionado y dominado por los hombres.

General Assembly (2020) expresó que a pesar de que hay estudios que informan sobre la determinación del espíritu femenino en el liderazgo, estos no detallan toda la historia sobre el liderazgo femenino en la educación. Por consiguiente, indicó que las mujeres siguen siendo víctimas de bajos salarios, sexismo y barreras de género en la fuerza laboral. Según Conexión Esan (2021) aunque las mujeres han logrado avances en posiciones educativas de liderazgo siguen siendo limitadas en sus funciones, lo que representa una barrera de encasillamiento en determinadas tareas que son consideradas para las mujeres.

Schiffecker & McNaughtan (2022) descubrieron que entre los desafíos más apremiantes que enfrentan las mujeres en educación se encontró el poder de las relaciones tradicionales entre

los roles del hombre y de la mujer. Estos autores destacaron que las creencias culturales constituyen una de las mayores limitaciones sociales, las cuales coartan las posibilidades de crecimiento entre ellas: los factores familiares, el desempeño como madre, esposa y cuidadora del hogar. Según la *Society for Human Resource Management* (2022), estudios demostraron que las mujeres eran más propensas a obtener un grado universitario en comparación con los hombres. Además, las mujeres experimentaron más retos y barreras para avanzar en sus carreras y profesiones.

Por su parte, según el Instituto de la Mujeres (2023), desde un punto de vista longitudinal, el número de mujeres que tenían un empleo o deseaban tenerlo aumentó, por lo que tuvieron un mayor peso en la actividad económica general. El acceso a la educación y a la formación había mejorado de manera sustancial. Los niveles de cualificación de las féminas se habían equiparado a los de los hombres e incluso los superaban en algunas etapas educativas. Estas cualificaciones habían favorecido su presencia en puestos de trabajo que anteriormente estaban vetados y les permitían aspirar a empleos en puestos de dirección.

Según expresó Campos (2024), la presencia de mujeres líderes en el ámbito educativo presenta importantes retos y desafíos. Entre estos desafíos se destacó el prejuicio de género como la mentalidad de que la mujer es más emocional o débil, lo que puede afectar al momento de expresar opiniones con autoridad. Mencionó que se puede presentar como una barrera el síndrome del impostor, en el cual las barreras estructurales y la falta de políticas se convierten en un desafío.

Problema de Investigación

De los antecedentes antes expuestos surge la inquietud de identificar por qué, a pesar de los avances sociales y educativos, continúan existiendo barreras que limitan el liderazgo

femenino en el escenario educativo y cuáles son los desafíos específicos que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de mayor jerarquía. Delgado & Rondón (2013) señalaron que persiste una escasa presencia de mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, lo cual evidencia una desigualdad que no ha sido explicada de forma contundente en literatura previa. Aunque Zuluaga & Moncayo (2014) destacaron que la posición de administrador educativo ha adquirido mayor relevancia en las últimas tres décadas, también indicaron que el conflicto entre género y liderazgo se ha intensificado, debido a que estas posiciones continúan con una inclinación hacia el género masculino. Sin embargo, estudios recientes advierten que, aunque se ha identificado barreras como los estereotipos, la discriminación y la exclusión de redes de poder, aún existe una ausencia de información que explique cómo estos factores interactúan y se mantienen en las instituciones educativas. General Assembly (2020) enfatizó que los estudios disponibles no detallan con certeza la historia sobre el liderazgo femenino en la educación; lo cual confirma la necesidad de investigaciones que profundicen en los mecanismos estructurales, culturales y organizacionales que perpetúan la desigualdad.

Garza (2017) expuso que el liderazgo y la participación de las mujeres en puestos directivos y en la política están en constante riesgo, tanto en el ámbito local como mundial. Además, esta es una realidad que contrasta con las capacidades como líderes educativas, agentes de cambio y sus derechos a una equidad e igualdad laboral. Según la investigación, la evidencia muestra que la presencia de las mujeres en posiciones de liderazgo educativo significa un beneficio social, pero estos no se dan sin algunos desafíos y barreras. El autor destacó la actuación del liderazgo femenino para construir aspiraciones comunes, liderar comunidades educativas con proyectos emergentes y propios, y conducir procesos significativos de cambio. El

estilo de liderazgo de la mujer no debe ser un impedimento para la incorporación y promoción de más féminas en puestos de dirección y ejecutivos. Por lo tanto, este autor indicó que el modo de dirigir del hombre y de la mujer no supone ninguna desventaja. Por el contrario, las aportaciones del liderazgo femenino pueden favorecer el acceso a distintos cargos directivos y, de este modo, romper el supuesto techo de cristal.

Por otra parte, según Moreno (2019) las mujeres tardan más en posicionarse en puestos administrativos en comparación con los hombres. Sin embargo, el autor expresó que las mujeres con mayor experiencia en educación son consideradas al momento de seleccionar candidatos para puestos administrativos en áreas educativas. Además, señaló como un factor de presión el miedo al riesgo, el temor a ser juzgadas y cuestionadas con excesiva facilidad. A su vez, mencionó que otro factor es que las mujeres se exigen más a sí mismas en comparación con los hombres cuando llegan a ocupar cargos directivos. En conclusión, argumentó que un 82% de los hombres han sido directores escolares y un 60% de las mujeres han sido directoras.

Samuelson, Levine, Barth, Wessel & Grand (2019) indicaron que en Estados Unidos solo un 5% de las mujeres ocupan puestos administrativos de *CEO*, por sus siglas en inglés *Chief Executive Officer*. Estos expusieron que el 57% de la fuerza laboral está compuesta por mujeres. Sin embargo, la evidencia sugiere que no se puede determinar con precisión por qué son tan pocas las mujeres en puestos administrativos. Las estrategias de género se han interpretado con la metáfora de que existe un techo de cristal que impide el ascenso de mujeres a estas posiciones. Moreno (2019) argumentó que se observa una disparidad entre las posiciones administrativas en educación ocupadas por mujeres y por hombres.

Flaherty (2021) realizó un estudio en *Yale Insights* en el que demostró que las mujeres tienen un 14% de menor probabilidad de conseguir una promoción, lo que evidencia que sus

superiores entienden que no poseen el potencial adecuado para poder llevar a cabo su rol. Por lo cual, indicó en educación el 60% de las mujeres tienen mayores estudios, en su gran mayoría con maestrías y doctorados. Sin embargo, eso no se traduce en paga. Las mujeres sólo representan un 24% de un sueldo mayor en facultades universitarias. Además, sólo reciben entre un 7% a un 12% del máximo de compensación por su puesto. De la misma forma expresó que, aunque la representación femenina ha aumentado, sólo un por ciento bajo obtiene un sueldo justo. A tales fines concluyó que la disparidad salarial no debe justificarse únicamente en función de un mayor grado académico; por el contrario, debe convertirse en un estímulo para promover la paridad y la igualdad en las corporaciones. Por consiguiente, esta investigación reclamó la importancia de la transparencia entre la disparidad de sueldos y la necesidad de mantener datos correctos sobre este asunto.

Ponce (2022) expuso que los movimientos sociales feministas y los colectivos gremiales de mujeres en la Universidad Central de Ecuador trabajaron en tesis reivindicativas relacionadas con el derecho de las mujeres a participar y formar parte de los espacios educativos en condiciones de igualdad y sin discriminación. Por consiguiente, señaló que el porcentaje de mujeres en distintas facultades de la universidad incrementó de un 31% a un 41% desde el año 2010 hasta el 2020. Además, mencionó que, a diferencia del año 2010, cuando comenzaron una investigación sobre este asunto, los temas de igualdad y equidad ya no eran desconocidos en 2020. Por otro lado, Sinner y Tumino (2022) indicaron que existe una predominancia de puestos administrativos ocupados por hombres; en consecuencia, la representación femenina en posiciones administrativas es menor. También expusieron que uno de los principales desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos administrativos en educación son los estereotipos de género y la percepción.

Chau (2024) en su estudio indicó que un 83% de las mujeres tienen una lucha para poder comprometerse plenamente porque en muchas ocasiones se encuentran divididas entre la carrera profesional y el hogar. En lugares laborales, en muchas ocasiones, las voces y las perspectivas de las mujeres son pasadas por alto. Por tal razón argumentó que puede ser posible que duden al expresar algunas ideas por el miedo a tomar riesgos o a fracasar. Además, mencionó que están rodeadas de factores externos y es posible que se impongan autolimitaciones, privándose de la oportunidad de expresarse y de ser reconocidas dentro de su liderazgo educativo. Por otra parte, la autora expresó que hay dificultad al integrarse dentro de un círculo dominado primordialmente por hombres y esto ocasiona subrepresentación. En algunas culturas existe una expectativa general de que la mujer sea sensible, dócil y complaciente. Por consiguiente, a las mujeres líderes se les dificulta integrarse. Estas razones pueden ocasionar que las mujeres sean afectadas con la inclinación masculina y los estereotipos negativos.

Por otro lado, Huerta (2024) indicó que el liderazgo femenino en educación ha ido ganando terreno en las últimas décadas. Este mencionó que las mujeres han ido poco a poco ocupando puestos de alta dirección en instituciones primarias y universidades. Sin embargo, a pesar de estos pequeños progresos, las mujeres enfrentan desafíos como discriminación por género y una brecha salarial.

Propósito del estudio

Esta investigación tuvo como propósito identificar los desafíos para el liderazgo femenino en el escenario educativo. Para cumplir este propósito se redactaron las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?
2. ¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?
3. ¿Cuáles son las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo que pueden servir como modelos a seguir para abordar los desafíos actuales?

Justificación

Este estudio propuso investigar los cambios producidos en las culturas organizacionales que han determinado transformaciones en valores, actitudes y creencias dentro de los estilos de liderazgo y organizacionales (Ramos López, 2005). Las características requeridas del liderazgo educativo actual son la innovación, la creatividad, la visión del futuro y la adaptación a los cambios. A pesar de la presencia de las mujeres en el mercado laboral, su lucha por obtener espacios laborales equitativos sigue vigente, lo que explica la escasa presencia femenina en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones educativas (Delgado & Rondón, 2013). Existe una resistencia a la igualdad, aunque esté plenamente establecida, y pese a los esfuerzos para lograr equidad entre hombres y mujeres, el camino sigue siendo largo y complicado. Según Cuevas, García y Leulmi (2013), las estadísticas confirman que más de un 30% de las mujeres sufren desigualdad, barreras salariales y desafíos en las oportunidades.

Debido a esta realidad, es necesario justificar las razones que motivan este estudio. Es fundamental describir el valor y la importancia que tendrán los resultados obtenidos. En los siguientes párrafos se presentan los criterios que responden a la justificación de este estudio,

según establecidos por Hernández, Fernández y Batista (2006), que sugieren considerar los criterios de conveniencia, relevancia social, valor teórico y utilidad metodológica.

Conveniencia. La conveniencia de este estudio permite representar la necesidad de abordar un posible problema de desigualdad de género en los niveles de jerarquía educacional, considerando los desafíos y las barreras para las mujeres. Será importante, ya que atenderá una problemática en el ámbito laboral educativo, donde las mujeres enfrentarán obstáculos en el ejercicio del liderazgo, a pesar de los avances logrados hacia la equidad. Además, ofrecerá un valor significativo al identificar cómo los cambios organizacionales y los estilos de liderazgo impactarán el liderazgo educativo. También, será relevante para impulsar la participación igualitaria y equitativa de las mujeres en la toma de decisiones, los estilos de liderazgo y los cambios organizacionales. Finalmente, permitirá generar propuestas que contribuyan a transformaciones organizacionales y ofrecerá una perspectiva sobre las barreras y los desafíos que afrontarán las mujeres en el liderazgo educativo.

Relevancia Social. Las investigaciones relacionadas permiten visibilizar las desigualdades de género presentes en el liderazgo educativo y contribuirá a sensibilizar a las comunidades educativas sobre la importancia de promover entornos inclusivos y equitativos. Además, servirá para generar conciencia sobre los beneficios de una mayor participación femenina en los niveles de toma de decisiones. De esta forma, promoverá acciones concretas que fortalezcan la igualdad de oportunidades para las mujeres en contextos educativos.

Implicaciones Prácticas. Ofrecerá una base para revisar procesos organizacionales relacionados con la toma de decisiones, la promoción profesional y el acompañamiento de las mujeres líderes. Además, contribuirá al desarrollo de alternativas prácticas que favorezcan

ambientes educativos más inclusivos, equitativos y sensibles a las necesidades y aportaciones del liderazgo femenino.

Valor Teórico. Los resultados de esta investigación pretenden contribuir a enriquecer el conocimiento existente sobre el liderazgo femenino en el escenario educativo, integrando perspectivas actuales sobre género, liderazgo y cambio organizacional. Permitirá además identificar variables, categorías y dimensiones relacionadas con los desafíos que enfrentan las mujeres líderes. Asimismo, facilitará la construcción de un marco conceptual que podrá servir como referencia para futuras investigaciones sobre el tema.

Utilidad Metodológica. El estudio contribuye a ampliar el conocimiento sobre el liderazgo femenino en el escenario educativo al unir información relevante y actualizada sobre los desafíos que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional en educación. Servirá como referencia para futuras revisiones de literatura sistemática relacionadas con la desigualdad de género y el liderazgo educativo. A través del análisis de la literatura, se evidenciará la persistencia de barreras culturales, estructurales y organizacionales que limitan el acceso a posiciones de liderazgo. Además, contribuirá a fortalecer las bases metodológicas para investigaciones futuras al identificar vacíos en la literatura y proponer nuevas líneas de indagación.

Marco Teórico

Esta investigación está fundamentada en cuatro teorías que han establecido las bases para comprender de forma integral los desafíos del liderazgo femenino en el ámbito educativo: la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985), la Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Maher (1991), la Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) y La Teoría de Roles de Género de Eagly (1987). Estas teorías ofrecen perspectivas complementarias que abordan tanto las competencias y estilos de liderazgo femenino como las percepciones sociales, los estereotipos de género y las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo. Comprender estas dimensiones será esencial para analizar e interpretar los resultados de esta revisión de literatura sistemática, así como para generar recomendaciones prácticas orientadas a fortalecer la equidad de género en las instituciones educativas.

Teoría del Liderazgo Transformacional, Bass (1985)

El liderazgo transformacional, propuesto por Bass (1985), describe a líderes que motivan, desarrollan e inspiran a sus seguidores a superar las metas establecidas, impulsando cambios significativos, tanto en las personas como en los grupos y en la organización. Este enfoque impulsa cambios significativos en las personas, los grupos y las organizaciones al movilizar a los individuos a ir más allá de sus propias expectativas. Como resultado, se generan transformaciones colectivas con repercusiones positivas tanto a nivel institucional como social.

Este teórico identificó cuatro dimensiones fundamentales que caracterizan este modelo de liderazgo: la influencia idealizada o carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La influencia idealizada se relaciona con la capacidad del líder para proyectar un comportamiento ejemplar, generando confianza, respeto y admiración en sus seguidores. De esta forma, el líder se convierte en un modelo a imitar dentro de la organización.

La motivación inspiradora implica la construcción y comunicación de una visión clara y atractiva que movilice al equipo. Esta visión se transmite no solo mediante palabras convincentes, sino también a través del ejemplo y la coherencia del líder. En consecuencia, los miembros de la organización se sienten comprometidos con los objetivos colectivos.

La estimulación intelectual promueve la creatividad, el pensamiento crítico y la búsqueda de soluciones innovadoras. El líder transformacional alienta a los seguidores a cuestionar enfoques rutinarios y a proponer nuevas perspectivas. Esto favorece procesos de cambio sostenibles y el desarrollo de competencias para enfrentar entornos complejos.

La consideración individualizada se refleja en la atención a las necesidades, talentos y potencialidades de cada miembro del equipo. El líder brinda apoyo, mentoría y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Este aspecto contribuye a crear un clima organizacional positivo donde cada individuo se siente valorado.

El liderazgo transformacional busca transformar actitudes, valores y percepciones dentro de los equipos. Dicho proceso se traduce en mayores niveles de satisfacción, motivación y efectividad organizacional. Además, fortalece la cultura institucional al reconocer el potencial de los miembros y fomentar la participación.

Este estilo de liderazgo ha permitido a las mujeres superar barreras culturales y estructurales que históricamente han limitado su acceso a posiciones jerárquicas. Bajo un enfoque transformacional, se crean espacios inclusivos que promueven la equidad de género. En consecuencia, se incrementa la posibilidad de que las mujeres accedan y se consoliden en puestos de liderazgo (Eagley, Johanessen & van Engen, 2003). Además, según estos autores en el ámbito educativo, el liderazgo transformacional resulta particularmente relevante, ya que fomenta la construcción de entornos democráticos, inclusivos y orientados al cambio. Dichos

entornos potencian la innovación pedagógica y fortalecen el compromiso tanto de docentes como de estudiantes. Así, las instituciones educativas avanzan hacia escenarios más justos y equitativos donde la equidad de género se consolida como eje de transformación.

Teoría Implícita de Liderazgo, Lord y Maher (1991)

La Teoría Implícita de Liderazgo, propuesta por Lord y Maher (1991), sostiene que el liderazgo consiste en un proceso atributivo derivado de la percepción social, cuya esencia radica en ser reconocido como líder por los demás. Esta teoría plantea que los individuos poseen un conjunto de creencias respecto a cómo son las personas, la naturaleza humana o los grupos sociales. Dichos conocimientos se organizan en estructuras relativamente coherentes que influyen en la manera en que cada persona concibe la realidad y en cómo interpreta los fenómenos sociales.

De acuerdo con esta teoría, los seguidores desarrollan esquemas cognitivos o prototipos de liderazgo a partir de experiencias previas con líderes. Estos esquemas contienen características y atributos que los individuos esperan encontrar en quienes ocupan posiciones de autoridad. Así, el liderazgo se entiende como un fenómeno socialmente construido, en el que los seguidores atribuyen el título de líder a quienes consideran que cumplen con dichas expectativas. En este proceso, la observación y la memoria juegan un papel central, ya que las personas identifican y recuerdan a quienes han demostrado mayor capacidad de liderazgo en diferentes contextos.

La teoría también subraya el papel de las expectativas, el contexto y los prototipos en la evaluación del liderazgo. Cuando un líder no coincide con las expectativas del grupo, su valoración tiende a ser menos favorable. Por ello, se espera que el líder sea comunicativo, fomente la participación y busque el consenso grupal. En este sentido, el estilo de liderazgo no es

universal, sino que se construye a partir de factores como la cultura, la socialización, las experiencias personales y las observaciones de los seguidores. Aquellos comportamientos que se ajustan de manera más cercana a las expectativas colectivas generan un mayor impacto en la aceptación del liderazgo.

En lo que respecta a los prototipos de género, el liderazgo masculino se asocia tradicionalmente con la capacidad de dirección y la obtención de resultados, mientras que los prototipos femeninos se vinculan con atributos relacionados con la protección y la promoción de beneficios sociales. Esta diferenciación implica que las mujeres no siempre se ajustan al prototipo tradicional de líder, lo que genera barreras y desafíos en el reconocimiento de sus competencias. Además, cuando las mujeres adoptan comportamientos asociados al liderazgo masculino, pueden enfrentar reacciones negativas; por el contrario, si se apegan a estilos de liderazgos vinculados con expectativas de género, suelen ser percibidas como carentes de autoridad.

Teoría del Techo de Cristal, Loden (1978)

La Teoría del Techo de Cristal, introducida por Loden (1978), describe las barreras invisibles que impiden a las mujeres ascender a posiciones de liderazgo, incluso cuando poseen la formación, la experiencia y las competencias necesarias. Estas barreras no son formales ni explícitas, sino que se manifiestan en prácticas, normas y percepciones sociales que restringen de manera sutil, pero efectiva, el crecimiento profesional femenino. El carácter “invisible” del techo de cristal resalta la dificultad de identificar y confrontar dichas limitaciones en los entornos organizacionales.

Entre los factores que sostienen este fenómeno se encuentran las normas sociales y las expectativas culturales que definen cómo deben comportarse las mujeres en el ámbito laboral.

Estas presiones condicionan su acceso a puestos de liderazgo al generar dudas sobre su legitimidad en posiciones de poder. Asimismo, la falta de modelos femeninos en altos cargos, la ausencia de programas de desarrollo profesional con perspectiva de género y la carencia de redes de apoyo refuerzan las desigualdades estructurales que impiden su progreso.

Otro elemento central lo constituyen los estereotipos de género que asocian a las mujeres con un menor compromiso hacia la vida profesional debido a responsabilidades familiares o las perciben como menos aptas para la toma de decisiones estratégicas. Estas creencias, aunque infundadas, se mantienen en las dinámicas organizacionales y limitan las oportunidades de promoción. En consecuencia, el techo de cristal continúa siendo un obstáculo persistente que restringe el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo en múltiples sectores, incluyendo el educativo.

Teoría de Roles de Género, Eagly (1987)

La Teoría de Roles de Género, propuesta por Eagly (1987), surgió como un esfuerzo por comprender las causas de las diferencias y similitudes entre hombres y mujeres en el comportamiento social. De acuerdo con la autora, esta teoría se consolidó a partir de intentos de psicólogos por realizar meta-análisis que determinarían si existían diferencias significativas en los roles atribuidos a cada sexo. Su propósito es ofrecer una perspectiva más amplia sobre las semejanzas y diferencias de género en los contextos sociales y culturales, al tiempo que clarifica cómo los estereotipos se mantienen y cómo influyen en la conducta, la percepción y la elección de roles.

Las creencias sobre los roles de género se forman mediante la observación de los comportamientos que la sociedad considera típicos de cada sexo, así como de los rasgos de personalidad asociados a estos. En este marco, las mujeres suelen ser percibidas como

comunicativas, empáticas y protectoras, mientras que a los hombres se les asocia con la autoridad y la provisión económica. Estas creencias sustentan una división sexual del trabajo, en la cual las mujeres son socialmente asignadas a tareas vinculadas al cuidado del hogar y la familia, mientras que los hombres asumen funciones de liderazgo y poder en los espacios públicos.

En el ámbito del liderazgo femenino, la teoría plantea implicaciones relevantes. La distribución desigual de roles laborales donde las mujeres ocupan con mayor frecuencia posiciones de cuidado, apoyo, menor remuneración y escasa autoridad limita sus oportunidades de desarrollo profesional. Además, los estereotipos que las perciben como más empáticas y orientadas a la comunidad pueden dificultar el reconocimiento de sus competencias en la toma de decisiones estratégicas, condicionando tanto su ascenso como sus aspiraciones a posiciones de liderazgo.

Otra implicación importante es la presión social que enfrentan las mujeres para ajustarse a normas culturales o expectativas tradicionales vinculadas al género. Estas dinámicas generan tensiones en el ejercicio de liderazgos femeninos, que con frecuencia deben negociar entre las demandas sociales y sus propias aspiraciones profesionales. Sin embargo, a medida que las estructuras sociales evolucionan, también cambian las oportunidades y la distribución de los roles. En este proceso, muchas mujeres han adaptado sus estilos de liderazgo para desempeñarse con éxito en contextos que históricamente han sido asociados con el género masculino.

Síntesis del Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se sustenta en cuatro teorías que, en conjunto, permiten comprender de manera integral los desafíos del liderazgo femenino en el ámbito educativo. La Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985) ofrece una perspectiva

sobre la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y movilizar a sus equipos hacia cambios significativos. Este modelo resalta cómo las mujeres, al ser percibidas como colaborativas y empáticas, suelen mostrar afinidad con un liderazgo transformacional, el cual fomenta entornos inclusivos, democráticos e innovadores, favoreciendo tanto la participación como la equidad en las instituciones educativas.

La Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Maher (1991) enfatiza que el liderazgo no solo depende de las competencias del individuo, sino también de las percepciones que los seguidores construyen a partir de prototipos sociales y culturales. Este enfoque permite entender por qué las mujeres enfrentan dificultades para ser reconocidas como líderes, ya que los prototipos de liderazgo tradicionales suelen estar asociados a características masculinas. En consecuencia, los estilos de liderazgo femeninos tienden a ser evaluados de manera desigual, lo que genera obstáculos adicionales en su desarrollo profesional.

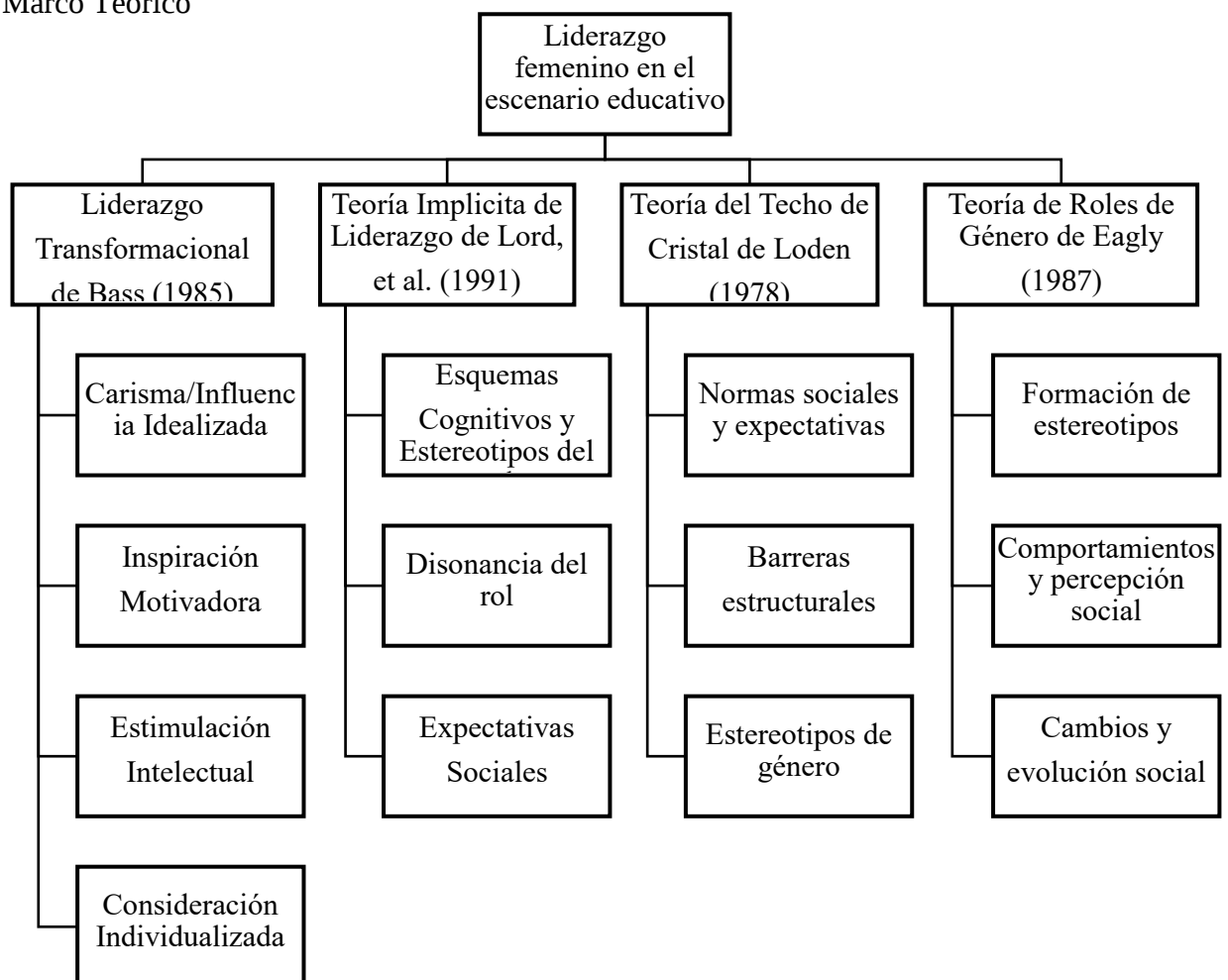
La Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) complementa este análisis al visibilizar las barreras estructurales e invisibles que restringen el acceso de las mujeres a posiciones jerárquicas. Estas barreras incluyen la falta de mentoría, los sesgos organizacionales y los estereotipos de género que refuerzan la idea de que las mujeres están menos comprometidas con sus carreras o son menos aptas para la toma de decisiones estratégicas. En el ámbito educativo, estas dinámicas dificultan que las mujeres accedan a cargos directivos, incluso cuando poseen la experiencia y las competencias necesarias para desempeñarse con éxito.

Por último, la Teoría de Roles de Género de Eagly (1987) explica cómo las normas culturales y sociales asignan funciones diferenciadas a hombres y mujeres, lo que condiciona sus trayectorias profesionales y su acceso a posiciones de liderazgo. Bajo este marco, las mujeres son asociadas a tareas de cuidado y apoyo, mientras que los hombres son vinculados con la autoridad

y la provisión. Estas creencias refuerzan desigualdades estructurales que influyen en la distribución del poder y en las oportunidades de liderazgo dentro de las instituciones educativas. En resumen, estas cuatro teorías se entrelazan al mostrar que el liderazgo femenino está influido tanto por las competencias propias de las líderes como por las percepciones sociales, los estereotipos de género y las estructuras organizacionales que restringen su desarrollo. Comprender estas dimensiones resulta esencial para analizar los desafíos del liderazgo de las mujeres en el ámbito educativo. Asimismo, ofrece la base para proponer estrategias que promuevan la equidad de género y fortalezcan el papel de las mujeres en las instituciones educativas.

Figura 1

Marco Teórico



Definiciones conceptuales y operacionales de las variables y términos del estudio

A continuación, se presenta la Tabla 1, donde se definen las variables de manera conceptual y operacional.

Tabla 1.

Definiciones de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Barreras de liderazgo femenino	Las barreras de liderazgo femenino se entienden como el conjunto de obstáculos, limitaciones y restricciones, tanto visibles como invisibles, que dificultan el acceso, la participación, el desempeño y la promoción de las mujeres en posiciones de liderazgo. Estas barreras pueden ser de naturaleza cultural, social, organizacional o estructural e incluyen factores como los estereotipos de género, los prejuicios sociales, las expectativas tradicionales sobre los roles de mujeres y hombres, la ausencia de redes de apoyo, la falta de oportunidades de mentoría, las políticas discriminatorias, y las estructuras organizativas rígidas (Eagly & Carli, 2007; Northouse, 2022).	Las barreras de liderazgo femenino se operacionalizarán como los factores identificados en los estudios revisados que describen, analizan o evalúan los obstáculos culturales y estructurales que afectan el acceso, la participación, el desempeño y la promoción de las mujeres en posiciones de liderazgo educativo.
Políticas y prácticas institucionales	Las políticas y prácticas institucionales se entienden como el conjunto de normas, directrices, programas, acciones y procedimientos formalmente establecidos por las organizaciones para regular su funcionamiento interno, promover determinados valores y alcanzar objetivos específicos, (Guzmán, 2022).	Las políticas y prácticas institucionales se operacionalizan como aquellas acciones, estrategias, normas, programas o reformas identificadas en los estudios revisados que promuevan la igualdad de género y favorezcan el avance del liderazgo femenino en el ámbito educativo.

(Continuación Tabla 1)

Experiencias exitosas de liderazgo femenino	Las experiencias exitosas de liderazgo femenino se entienden como aquellos casos, trayectorias, prácticas o iniciativas lideradas por mujeres en contextos educativos, que han generado resultados positivos, impacto significativo o transformaciones relevantes tanto a nivel institucional como social (Profuturo, 2024).	Las experiencias exitosas de liderazgo femenino se operacionalizarán como los casos, programas, prácticas o trayectorias identificadas en los estudios revisados que muestren cómo mujeres líderes en el ámbito educativo han logrado superar barreras, implementar estrategias innovadoras y generar impactos positivos en sus comunidades o instituciones.
--	--	--

Capítulo II.

Método

Esta investigación identificó los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo. En este capítulo se describe el diseño de investigación y la metodología utilizada. Se presentan los procedimientos establecidos para la búsqueda de documentos. Por último, se establece cómo se analizará la información recopilada.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación utilizado fue uno cualitativo de revisión de literatura sistemática. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa se emplea para la recolección y el análisis de datos con el propósito de afinar las preguntas de investigación o generar nuevas interrogantes durante el proceso de interpretación. Atlas (2025) expresó que la investigación cualitativa es un enfoque esencial en diversas disciplinas académicas y profesionales. La misma intenta comprender e interpretar significados, experiencias y las realidades sociales de las personas en sus entornos naturales. Este tipo de investigación emplea métodos para recopilar y analizar datos no numéricos; como imágenes, comportamiento o literatura. Santander Universidades (2025) argumentó que se basa en el juicio de los que realizan el estudio, por lo cual, se debe ser reflexivo y cuidadoso sobre el tema. Además, según este autor, este tipo de investigación resulta particularmente útil para explicar cómo ocurren los hechos, comprender las percepciones asociadas a ellos y analizar la interpretación que hacen los participantes de dichos hallazgos, con el fin de orientar las acciones que deberán tomarse posteriormente. Por consiguiente, según la verificación realizada por F. Arellano (2025) estas investigaciones son fundamentales para las ciencias sociales porque su

estilo es adaptable para interpretar aspectos subjetivos, explorar y observar situaciones de los hechos reales.

Metodología

La metodología utilizada en el presente estudio sobre los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo fue la revisión de literatura sistemática. Según Manterola, Astudillo, Arias y Claros (2013), entre las características principales de la revisión de literatura sistemática se destaca que este tipo de investigación se fundamenta en el uso de artículos o información previamente publicada. Por lo tanto, constituye un estudio que analiza y sintetiza otros estudios ya existentes. También, expusieron que es un diseño eficiente porque se puede combinar información de distintos estudios que permiten la consistencia en los resultados. Por consiguiente, los autores señalaron este tipo de revisiones les facilita a los investigadores mantenerse actualizados en diversos temas de interés sin requerir una inversión excesiva de tiempo. Asimismo, Gough, Oliver y Thomas (2017) este método posibilita la revisión sistemática de estudios previos sobre un tema determinado. Además, según estos autores favorece la comprensión de lo que se ha estudiado previamente y contribuye a la identificación de nuevas líneas de investigación. Esta metodología, a su vez, brinda la oportunidad de fundamentar decisiones en la práctica y de establecer nuevas políticas públicas.

Aguilera, Fuentes y López (2021) señalaron que la revisión de literatura sistemática posee la ventaja de contar con una metodología explícita, sistemática y reproducible, lo que disminuye las probabilidades de sesgo. Asimismo, destacaron que este tipo de revisión ofrece una evaluación más precisa y confiable de las preguntas o intervenciones a estudiar, promueve un uso más eficiente del tiempo y posibilita la comparación entre los resultados de diferentes investigaciones. Según García-Peñalvo (2022) este método se utiliza para identificar, evaluar e

interpretar artículos de un tema en particular. Además, expuso que conforma una gama amplia de métodos y aproximaciones necesarias por el volumen sustantivo de la información. Hecker & Kalpokas (2025) establecieron que la revisión de literatura sistemática es un método estructurado, organizado y transparente para seleccionar, identificar y valorar, de forma crítica, estudios relevantes que respondan preguntas investigativas. Por consiguiente, explicaron que se aplican criterios predefinidos para la selección de estudios, la evaluación de su calidad y la síntesis de sus resultados. Según estos autores este método involucra un protocolo definido desde las preguntas investigativas tomando en consideración la selección y valoración de los estudios pertinentes.

Higgins y Green (2011) sostuvieron que la documentación debe ser lo suficientemente detallada para garantizar la reproducibilidad de los resultados en todas las bases de datos. Estos recomendaron que las revisiones utilicen un diagrama de flujo del estudio, conforme a las directrices de la declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analysis*, por sus siglas en inglés). PRISMA (2020) fue diseñado para ayudar a quienes realizan revisiones sistemáticas de literatura a informar de forma transparente el propósito de la revisión, las acciones llevadas a cabo por los autores y los hallazgos obtenidos. Asimismo, el PRISMA facilita la revisión mediante un diagrama que permite la comprensión más clara y rápida de la metodología empleada. Sin embargo, este diagrama alcanza mayor potencial como herramienta de comunicación y transparencia cuando se utiliza como un mapa del proceso. El diagrama de flujo PRISMA representa cómo fluye la información a través de las distintas fases de la revisión sistemática y muestra el número de registros identificados y excluidos en cada etapa.

Por último, Gough et. al (2017) expusieron que con esta metodología se debe realizar una síntesis de los hallazgos. De acuerdo con estos autores, consiste en integrar los hallazgos de los diferentes estudios para así contestar las preguntas de investigación. También, enfatizaron que este enfoque metodológico garantiza transparencia y rigor al minimizar sesgos mediante protocolos estandarizados, lo que permite obtener conclusiones confiables y replicables.

Procedimientos

Para llevar a cabo la revisión de literatura sistemática se realizó una búsqueda exhaustiva utilizando múltiples PRISMAS. Esto permitió abordar el tema desde diversas perspectivas y asegurar una cobertura integral de la literatura existente. Se adoptó un enfoque de búsqueda múltiple permitiendo la inclusión de diferentes contextos y enfoques existentes sobre los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo.

1. Primera pregunta de investigación. ¿Cuáles son las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?

El procedimiento que se utilizó para llevar a cabo la búsqueda sobre las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo fue: la base de datos del Sistema del Centro de Acceso a la Información de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Se utilizó *Academic Search Ultimate EBSCOhost*, una base de datos que ofrece acceso a una amplia gama de recursos de información en textos completos y resúmenes de diversas disciplinas, facilitando la investigación académica y profesional (*EBSCO Information Services*, 2025). Esta base de datos es uno de los proveedores de información de la Universidad Interamericana de Puerto Rico.

Para comenzar el proceso de búsqueda, se utilizó EBSCO y se seleccionó la opción de *Advance Search*. En el proceso de búsqueda se utilizó la estrategia booleana con el fin de

establecer relaciones simples entre los términos de búsqueda. Los operadores booleanos son palabras claves o símbolos que realizan conexiones lógicas entre conceptos o términos, (Castelán, 2022). Estos se utilizan para ampliar, limitar o definir las búsquedas. Los operadores booleanos básicos son: *AND*, *OR* y *NOT*. Según Castelán (2022), el término *AND* limita la precisión y hace que la búsqueda sea específica por claves. Mientras el *OR* busca ampliar los alcances realizando una búsqueda de documentos que contengan al menos una palabra indicada. Por su parte, el *NOT* excluye resultados que contengan ciertos términos.

Los términos utilizados fueron: barreras culturales, barreras estructurales, liderazgo femenino, educacional o educación (español) y *cultural barriers, structural barriers, female leadership* y *educational o education* (inglés). Los criterios que se tomaron en consideración fueron: revisión de pares (*peer review*). La revisión de pares es considerada por una mayoría de los investigadores como el método más efectivo y capaz para garantizar confiabilidad, integridad, calidad y consistencia de la literatura, (Nassi-Caló, 2015). Según Codina (2024), la revisión de pares es un proceso de evaluación llevado a cabo por personas con competencias similares a autores de trabajos evaluados, por lo cual, se puede aplicar a la evaluación de carreras académicas, artículos, investigaciones, ciencias, entre otros. Además, expresó que este método es aceptado para la validación de investigación.

Otro criterio que se utilizó fue revistas académicas (*academic journal*). Las revistas académicas son el principal vector de comunicación de la ciencia. Investigadores, estudiantes de maestría o doctorado y estudiosos lo utilizan en distintos momentos de sus carreras (Codina, 2022). De acuerdo con Explorable (2026), las publicaciones revisadas por colegas son emitidas por instituciones, sociedades profesionales o empresas y consisten en artículos donde los investigadores difunden noticias, hallazgos o informes relacionados con su trabajo científico. El

término revista académica se aplica a todas las publicaciones académicas en todos los campos educativos. Por otro lado, se utilizó el criterio de los años de publicación; para esto se seleccionó que fueran desde 2015 al 2025. En muchas disciplinas, es aconsejable limitar la revisión de literatura a artículos publicados en los últimos 10 años para asegurarse de que la investigación refleja las tendencias y descubrimientos más actuales (Cumpston, Li, Page, Chandler, Welch, Higgins y Thomas 2019). Como último criterio, el lenguaje fuera en inglés. Este criterio se estableció, ya que se realizó una búsqueda con los términos en español y no hubo resultados. Con los términos *cultural barriers*, *structural barriers*, *female leadership and education* se obtuvieron dos resultados. El investigador realizó lectura de los títulos y resúmenes y determinó incluir dos para síntesis.

Se utilizó un segundo buscador que se llama *Scientific Electronic Library Online* (SciELO por sus siglas en inglés). SciELO es un modelo para la publicación de revistas científicas en Internet. Su objetivo principal es aumentar la difusión y visibilidad de la ciencia generada en Latinoamérica, el Caribe, España y Portugal. Es un modelo cooperativo descentralizado que agrupa colecciones nacionales y temáticas de revistas científicas que cumplen unos ciertos criterios de calidad. Su filosofía es facilitar el acceso universal y gratuito a las publicaciones científicas del ámbito latinoamericano y de este modo aumentar su visibilidad, (Bojo, C., Fraga, C., Hernández, S., Primo, E., 2009).

Para comenzar en SciELO el investigador estableció que la información a ser identificada fuera de *journals*. Los *journals* son publicaciones periódicas que presentan artículos de investigación revisados por pares, los cuales abordan temas específicos de diversas disciplinas, contribuyendo así al avance del conocimiento científico (Murray, 2017). Para comenzar la búsqueda se colocaron los siguientes términos: barreras culturales, barreras estructurales,

liderazgo femenino, educacional o educación; y *cultural barriers, structural barriers, female leadership, educational or education*. En esta búsqueda con los términos en español, no hubo resultados. En la segunda búsqueda con los términos en inglés, no hubo resultados.

Se realizó una tercera búsqueda de información utilizando el buscador Dialnet. Dialnet es una de las mayores bases de datos en lenguas iberoamericanas. El objetivo es integrar el mayor número posible de recursos, buscando el acceso a los textos completos, apostando a un acceso abierto a la literatura (Dialnet, 2001). Esta plataforma se centra en los siguientes aspectos: difusión de la producción científica, acceso a la literatura académica, colección de recursos, herramientas de búsqueda, colaboración con instituciones, promoción de acceso abierto y referencias y citas. Para comenzar la búsqueda, se colocaron los siguientes criterios en español: barreras culturales, barreras estructurales, liderazgo femenino, educacional y educación. Para esta búsqueda se obtuvo un resultado. El investigador realizó lectura del título y resumen y determinó no incluirlo para la síntesis.

Se realizó una cuarta búsqueda de información utilizando el buscador Redalyc. Esta es la red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (REDALYC). Impulsada desde el año 2003 por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), es una iniciativa de acceso abierto a la producción científica del mundo en revistas iberoamericanas que contempla todas las áreas del conocimiento. Para la búsqueda se utilizaron los siguientes términos en español: barreras culturales, barreras estructurales, liderazgo femenino, educacional y educación. En esta búsqueda con los términos en español se obtuvo 0 resultado. Se realizó una segunda búsqueda con los términos en inglés *cultural barriers, structural barriers, female leadership, educational or education* y se obtuvo un resultado. El investigador realizó lectura del título y resumen del artículo y determinó no incluirlo para síntesis.

2. **Segunda pregunta de investigación:** ¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo? Para comenzar el proceso de búsqueda, se utilizó EBSCO y se seleccionó la opción de *Advance Search*. Los términos utilizados fueron: políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario educativo (español) y *institutional and educational policies, institutional and education practices, equality, female leadership, education and educational settings* (inglés). Otro criterio que se utilizó fue el de revistas académicas (*academic journal*). Por otro lado, se utilizó el criterio de los años de publicación; para esto se seleccionó que fuera los años 2015 al 2025. En la primera búsqueda con los términos en español no hubo resultado. En la segunda búsqueda con los términos en inglés, no hubo resultados.

Se utilizó un segundo buscador, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO, por sus siglas en inglés). En esta plataforma, el investigador delimitó la búsqueda específicamente a artículos publicados en *journals*. En la primera búsqueda se emplearon los términos en español políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario educativo; sin embargo, dicha búsqueda no arrojó resultados. Como parte del proceso de verificación, se realizó una segunda búsqueda utilizando los seis términos equivalentes en inglés (*institutional and educational policies, institutional and education practices, equality, female leadership, education and educational settings*), pero tampoco se identificaron artículos.

Una tercera búsqueda de información se realizó utilizando el buscador Dialnet. Para comenzar la búsqueda se colocaron los siguientes criterios en español: políticas institucionales y

educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario educativo. Para esta búsqueda no se obtuvieron resultados.

Se realizó una cuarta búsqueda en el buscador Redalyc con los con los términos en español políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario. El investigador encontró dos artículos y realizó lectura de los títulos y resúmenes y determinó incluir ambos para síntesis.

3. **Tercera pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo que pueden servir como modelos a seguir para abordar los desafíos actuales? Para comenzar el proceso de búsqueda, se utilizó EBSCO y se seleccionó la opción de *Advanced Search*. Los términos utilizados fueron: experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos (español) y *successful experiences, female leadership, education settings, models y challenges* (inglés). Otro criterio que se utilizó fue el de revistas académicas (*academic journal*). Por otro lado, se utilizó el criterio de los años de publicación; para esto se seleccionó que fuera los años 2015 al 2025. Como último criterio, se indicó que el lenguaje fuera en inglés y no se obtuvo resultado. Se realizó la misma búsqueda utilizando los términos en español y tampoco hubo resultados.

Se utilizó un segundo buscador que se llama *Scientific Electronic Library Online* (SciELO por sus siglas en inglés). Para comenzar en SciELO el investigador estableció que la información a ser identificada fuera de *journals*. Se colocaron los términos experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos (español) y *successful experiences, female leadership, education settings, models y challenges* (inglés). En esa primera búsqueda con los términos en español no hubo resultados. En la segunda búsqueda con los términos en inglés, no hubo resultados.

Se realizó una tercera búsqueda de información utilizando el buscador Dialnet. Para comenzar la búsqueda se colocaron los siguientes criterios en español: experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos. Para esta búsqueda no se obtuvieron resultados.

Una cuarta búsqueda de información se realizó utilizando el buscador Redalyc. En esta ocasión se emplearon los términos en español *experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos*. Esta búsqueda arrojó un resultado, el cual fue incluido para su análisis.

Método para analizar la información recopilada

La búsqueda de información se realizó durante los meses de enero a abril de 2025. Una vez obtenidos los resultados de la búsqueda, se procedió a evaluar la calidad de los estudios, incluyendo los criterios de inclusión y exclusión. Para esto, se observó los títulos y resúmenes (*abstracts*) de los artículos. Hubo casos en los que se determinó leer el *abstract* para identificar si cumplían con los términos utilizados en la búsqueda. Esta búsqueda se realizó con el propósito de llevar a cabo una revisión de literatura sistemática sobre los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo.

Para este estudio se empleó la guía *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). De acuerdo con Ferreira, Urrutia y Alonso (2011), las revisiones sistemáticas constituyen una herramienta esencial para sintetizar la información científica disponible, incrementar la validez de las conclusiones de estudios individuales e identificar áreas de incertidumbre que requieren investigación adicional. Posteriormente, Cumpston et al. (2019) señalaron que la declaración PRISMA fue actualizada para el año 2020 debido a los avances

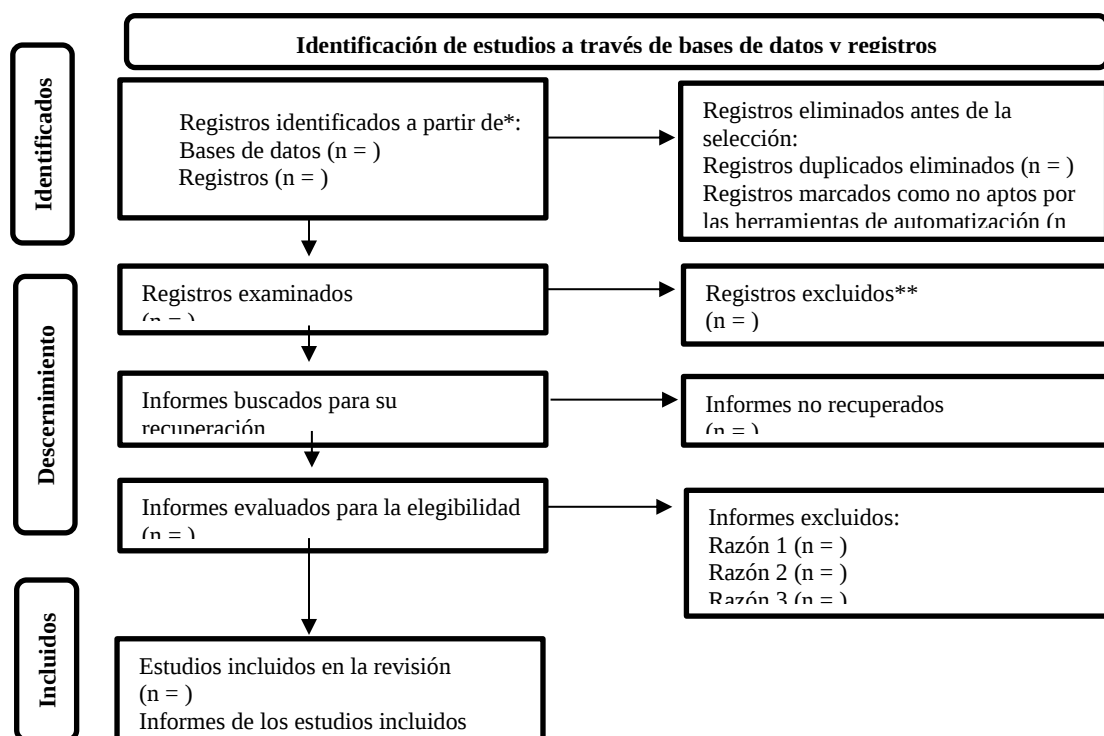
metodológicos y terminológicos en el campo de las revisiones sistemáticas, incorporando también un diagrama de flujo que representa gráficamente el proceso de selección de estudios.

Asimismo, Quispe, Hinojosa, Miranda y Sedano (2021) indicaron que las revisiones sistemáticas buscan recopilar evidencia que cumpla con criterios de elegibilidad previamente establecidos, con el propósito de responder a una pregunta de investigación específica. Más recientemente, Yáñez, Aguilera, Fuentes y Roco (2023) explicaron que PRISMA es una directriz diseñada para mejorar la transparencia y la calidad en la elaboración de revisiones sistemáticas y metaanálisis, garantizando una presentación completa y precisa de los métodos y hallazgos. El objetivo central de la declaración PRISMA es ayudar a los autores a mejorar la calidad de los informes derivados de estos procesos.

A continuación, en la Figura 2, se muestra un ejemplo del diagrama de flujo PRISMA.

Figura 2

Diagrama PRISMA 2020 para una nueva revisión sistemática el cual incluye búsqueda en base de datos; solo para los que están registrados.



Capítulo III

Resultados

El propósito de esta investigación fue identificar los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo. En este capítulo se presentan los hallazgos del estudio, dando énfasis en contestar las preguntas que guiaron la investigación. Las preguntas que orientaron el estudio fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles son las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?
2. ¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?
3. ¿Cuáles son las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo que pueden servir como modelos a seguir para abordar los desafíos actuales?

Primera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?

El procedimiento utilizado para llevar a cabo la búsqueda sobre las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo se desarrolló a través de la base de datos del Sistema del Centro de Acceso a la Información de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Para ello se empleó Academic Search Ultimate de EBSCO host como principal herramienta de búsqueda. Esta base de datos constituye uno de los proveedores de información académica más utilizados por la institución y ofrece acceso a múltiples recursos en distintas áreas del conocimiento.

Para iniciar el proceso de búsqueda se seleccionó la opción de *Advanced Search* dentro de la plataforma EBSCO. En esta etapa se utilizó la estrategia booleana con el propósito de

establecer relaciones entre los términos de búsqueda y organizar mejor los resultados obtenidos. Los operadores utilizados fueron *AND*, *OR* y *NOT*, con el fin de delimitar, ampliar o excluir información según las necesidades de la investigación.

Los términos de búsqueda empleados fueron establecidos tanto en español como en inglés. En español se utilizaron los términos: barreras culturales, barreras estructurales, liderazgo femenino, educacional o educación. En inglés se emplearon los términos: *cultural barriers*, *structural barriers*, *female leadership* y *educational o education*, con el propósito de ampliar el alcance de la búsqueda y obtener mayor cantidad de resultados relevantes. Los criterios de inclusión establecidos para la selección de artículos fueron varios. En primer lugar, se determinó que los artículos debían estar sometidos a revisión por pares (peer review) y proceder de revistas académicas (academic journals). Además, se estableció que las publicaciones debían corresponder al periodo comprendido entre los años 2015 y 2025 para garantizar la actualidad de la información.

Otro criterio considerado fue el idioma de las publicaciones. Se determinó que los artículos debían estar escritos en inglés, debido a que las búsquedas realizadas en español no arrojaron resultados pertinentes para la investigación. Con los términos en inglés se obtuvieron dos resultados, los cuales fueron analizados mediante la lectura de títulos y resúmenes. Tras este proceso de revisión, ambos artículos fueron seleccionados para ser incluidos en la síntesis. Posteriormente se realizó una segunda búsqueda mediante el buscador *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*. En esta plataforma se estableció como criterio que la información identificada proviniera exclusivamente de *journals* académicos. Se emplearon los mismos términos de búsqueda utilizados previamente tanto en español como en inglés.

En la búsqueda realizada en *SciELO* con los términos en español no se obtuvieron resultados relacionados con el tema de investigación. De igual manera, al realizar la búsqueda con los términos en inglés tampoco se encontraron artículos que cumplieran con los criterios establecidos. Por esta razón, no fue posible incluir literatura proveniente de esta base de datos en la síntesis final.

Se llevó a cabo una tercera búsqueda utilizando el portal *Dialnet*. Para esta búsqueda se emplearon los términos en español: barreras culturales, barreras estructurales, liderazgo femenino, educacional y educación. Como resultado de este proceso se obtuvo un solo artículo potencialmente relacionado con el tema. El investigador procedió a realizar la lectura del título y del resumen del artículo identificado en *Dialnet*. Tras este análisis preliminar se determinó que el documento no cumplía con los criterios de inclusión previamente establecidos. En consecuencia, dicho artículo no fue incorporado en la síntesis de la revisión.

Finalmente, se utilizó el buscador *Redalyc* para realizar una cuarta búsqueda de información. En esta plataforma se emplearon nuevamente los términos en español antes mencionados, sin obtener resultados pertinentes. Posteriormente se efectuó una segunda búsqueda con los términos en inglés: *cultural barriers*, *structural barriers*, *female leadership* y *educational o education*. Esta última búsqueda en *Redalyc* arrojó un único resultado relacionado con la temática. El investigador realizó la lectura del título y resumen del artículo encontrado con el fin de evaluar su pertinencia. Luego de este proceso se determinó que tampoco cumplía con los criterios requeridos, por lo que fue excluido de la síntesis final.

El método **PRISMA** (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) es un conjunto de elementos basados en evidencia que se incluyen al momento de proporcionar una revisión sistemática o un meta-análisis (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman &

The PRISMA Group, 2009). A continuación, en la Figura 1, se presenta el diagrama PRISMA 2020, el cual ilustra el proceso para la identificación, selección e inclusión de los artículos utilizados para contestar la pregunta uno de investigación.

Figura 3

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 EBSCO cinco términos

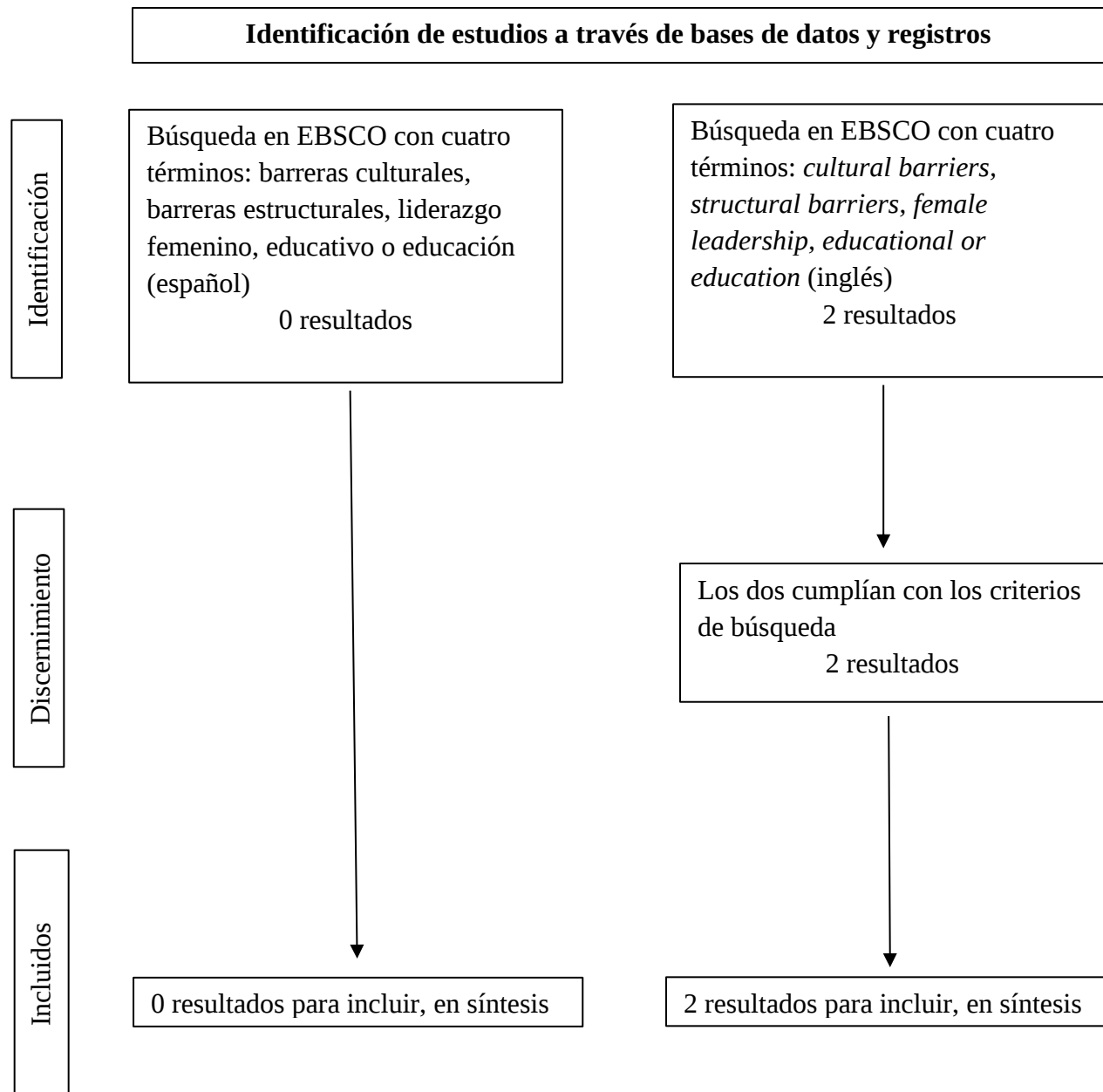


Figura 4

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 SciELO cuatro términos

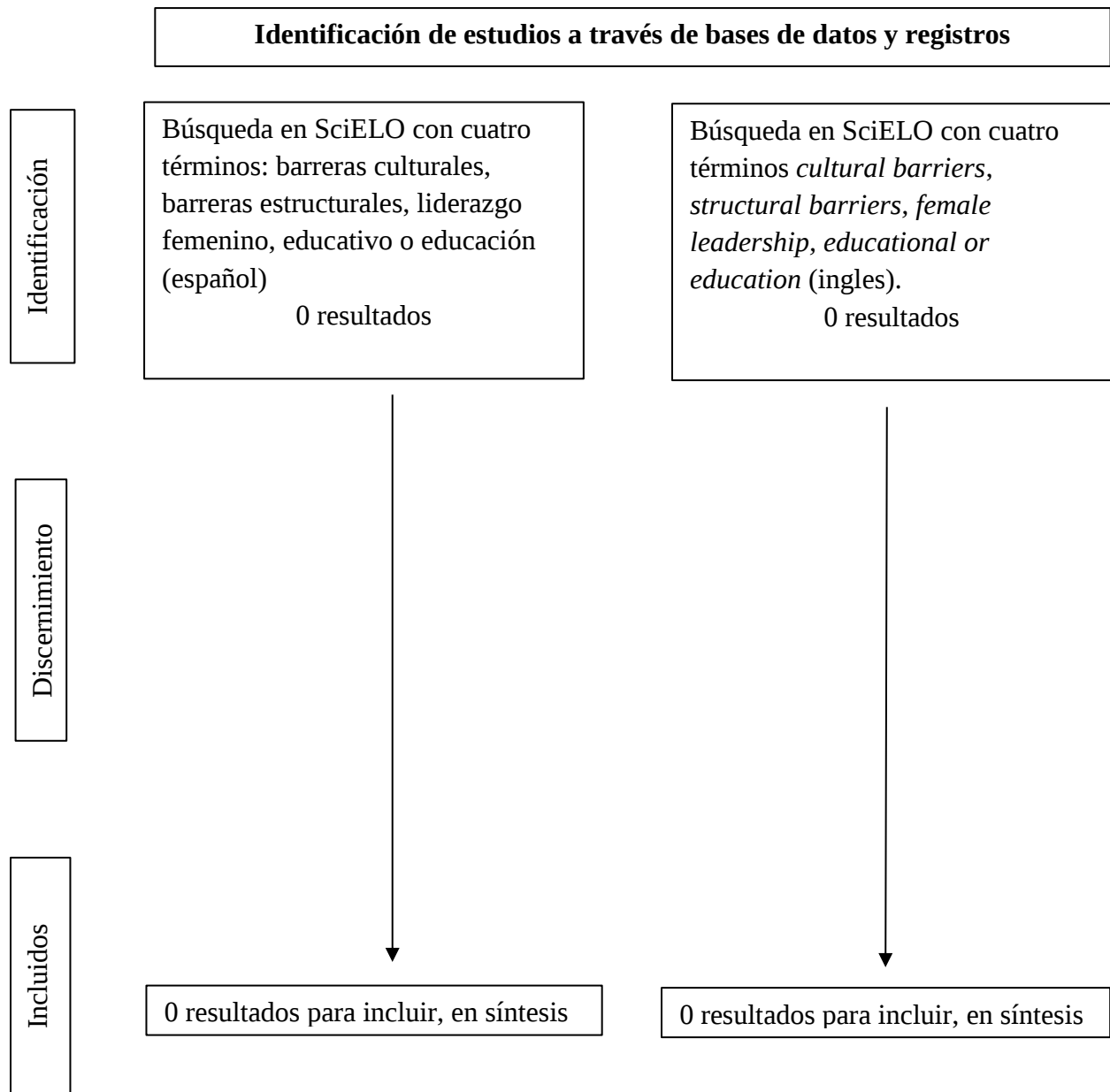


Figura 5

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 DIALNET cuatro términos

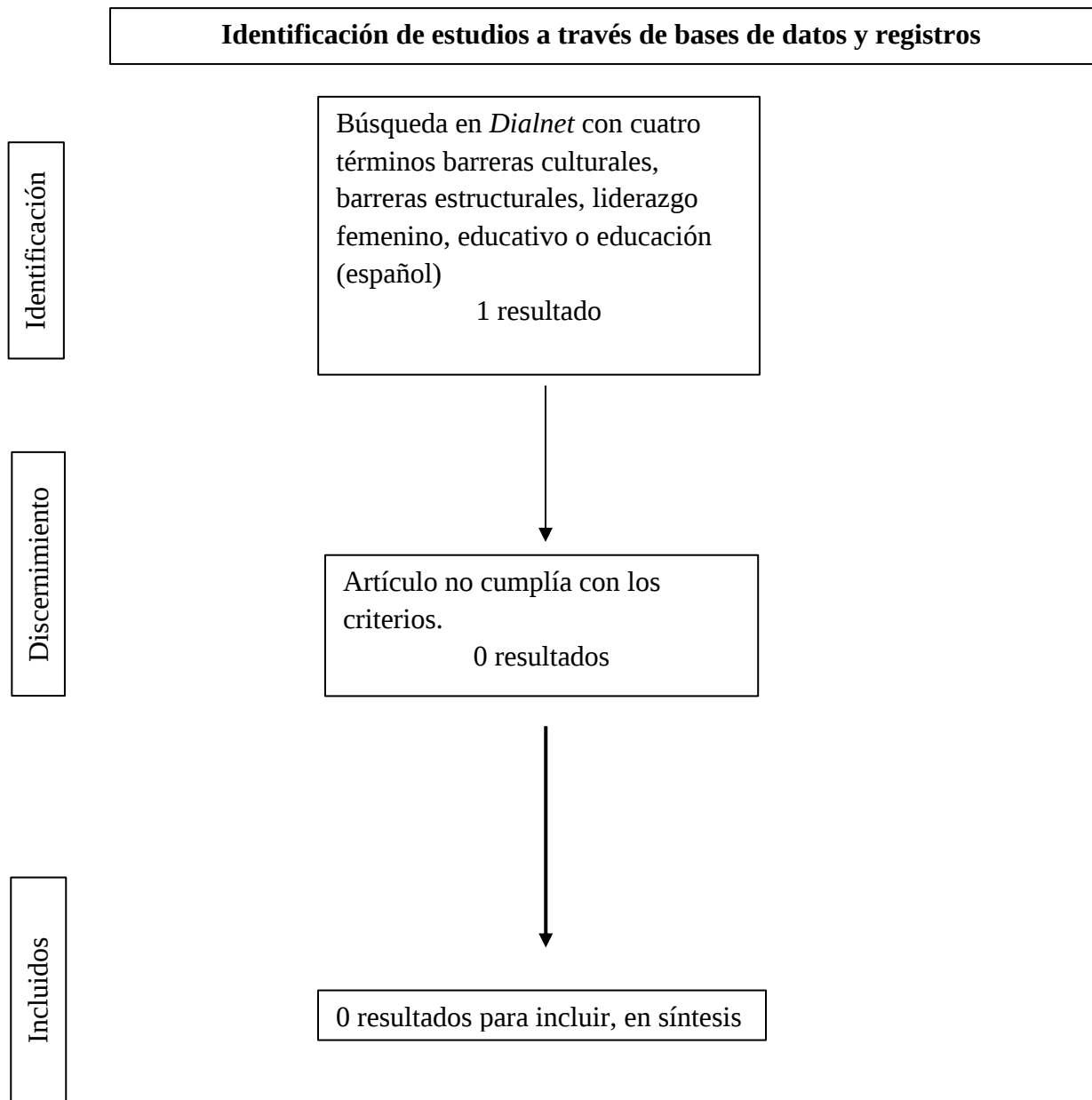
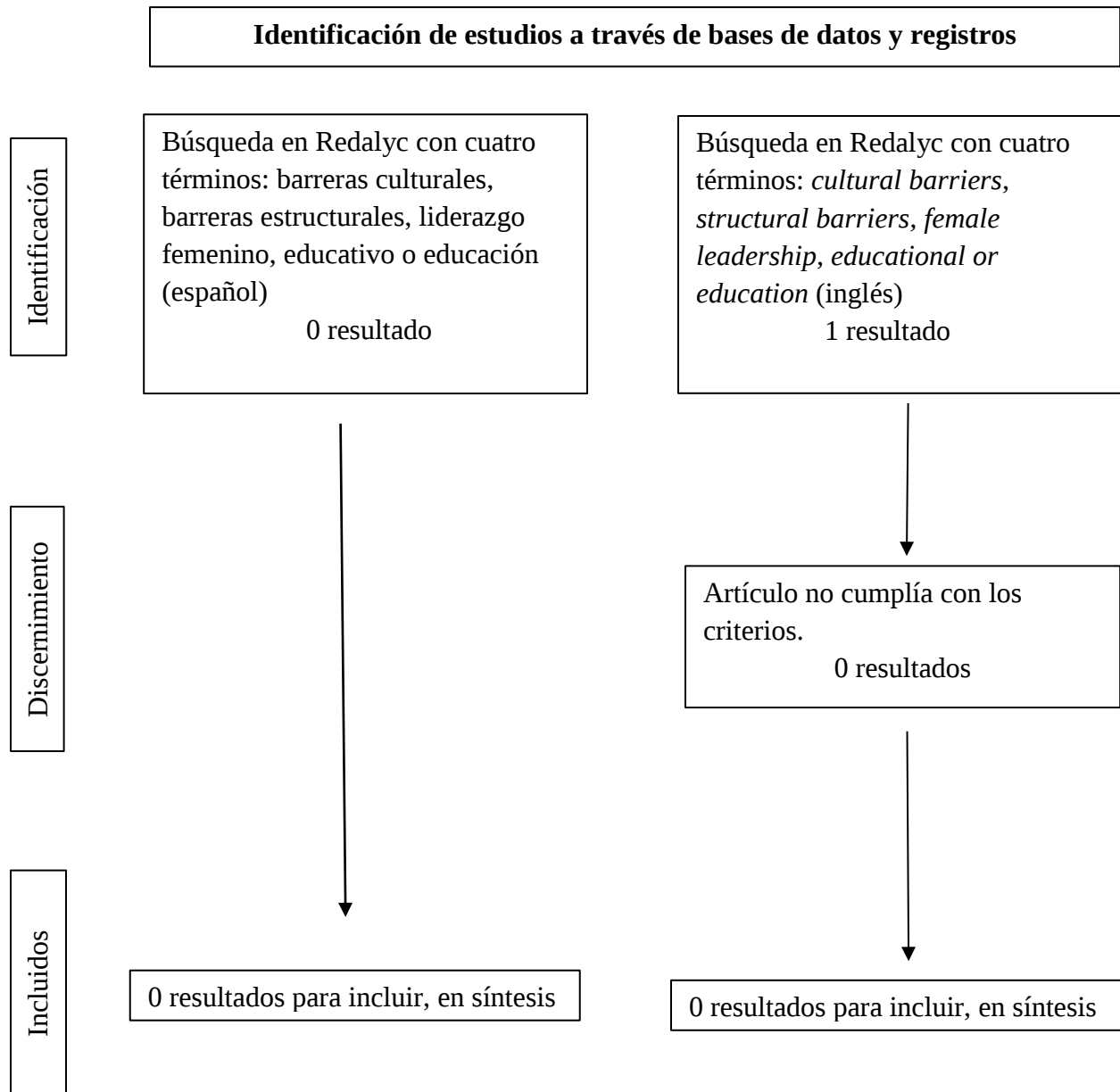


Figura 6

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 REDALYC cuatro términos



Para describir la investigación, se realizó una tabla de atributos, conocida como *mapping* (Gough, et al. (2017). Este concepto o método es una herramienta que consiste en utilizar un mapa conceptual donde se organizan los puntos a discutir. Este mapa sistémico describe la actividad de la revisión. A continuación, se presenta la Tabla 2, donde se resumen las características generales de los artículos de la investigación 1.

Tabla 2

Artículos de investigación 1 y 2.

	Artículo 1	Artículo 2
Título	<i>Exercising positional power to advance and support women in leadership conversations with men in higher education</i>	<i>The leaky pipeline: Where 'exactly' are the leakages for women leaders in higher education</i>
Autor	Moodly, A.	Ayyildiz,P., Banoglu, K.
Año	2022	2024
País	Sudáfrica	Turquía
Tipo de estudio	Investigación cualitativa con paradigma interpretativo	Investigación cualitativa con enfoque interpretativo
Población	Seis (6) hombres en posiciones de liderazgo educativo en distintas universidades públicas de Cabo Oriental.	15 profesoras universitarias que laboran en diversas facultades de universidades ubicadas en la capital de Turquía.
Objetivo	Analizar las percepciones de hombres en posiciones de liderazgo sobre las experiencias vividas por las mujeres y los factores culturales e institucionales que influyen en su avance hacia puestos de liderazgo	Identificar qué factores impiden que las mujeres académicas asuman roles de liderazgo y categorizar las barreras que enfrentan en la educación superior.

(Continuación Tabla 2)

Intervención	Realización de entrevistas semiestructuradas con líderes masculinos y análisis de sus respuestas mediante análisis crítico del discurso.	Realización de entrevistas cualitativas grabadas y transcritas, con análisis de contenido y verificación mediante revisión por pares y validación de los participantes
Resultados	Los hallazgos mostraron que los hombres líderes reconocen parcialmente los desafíos que enfrentan las mujeres, pero no comprenden en profundidad las barreras estructurales y culturales que limitan su desarrollo. Se evidenció que las culturas institucionales siguen siendo patriarcales y que la participación de los hombres como aliados es limitada	Los hallazgos revelan que las docentes presentan preocupaciones diversas respecto a los roles de liderazgo, las cuales se agrupan en barreras personales, sociales y estructurales. Se confirma la persistencia del fenómeno conocido como <i>leaky pipeline</i> , que limita el avance de las mujeres hacia posiciones directivas
Conclusiones	El estudio concluye que, aunque los hombres en posiciones de liderazgo parecen comprender de manera superficial los desafíos que enfrentan las mujeres, no logran apreciar plenamente las barreras culturales y estructurales profundamente arraigadas. Se determina que las culturas institucionales continúan siendo predominantemente patriarcales y que estas limitan el avance del liderazgo femenino. Además, se destaca que la agencia y defensa activa por parte de los hombres podría ser un elemento clave para promover transformaciones reales, pero	El estudio concluye que, a pesar de los avances logrados en igualdad de género, continúan existiendo barreras culturales, organizacionales y patriarcales que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en la educación superior. Se destaca que estas barreras no son homogéneas, sino que varían entre dimensiones personales, sociales y estructurales. Asimismo, se subraya la necesidad de desarrollar estrategias institucionales específicas que permitan superar el fenómeno del “leaky

Continuación de tabla 2 Artículos de investigación 1

que el reconocimiento de las desigualdades no se traduce automáticamente en acciones concretas. Finalmente, se enfatiza la necesidad de que los hombres líderes asuman un rol más proactivo como aliados para lograr cambios sostenibles en las instituciones de educación superior.	pipeline” y favorecer un liderazgo académico más inclusivo y equitativo.
--	--

Segunda pregunta de investigación: ¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?

Para comenzar el proceso de búsqueda, se utilizó EBSCO y se seleccionó la opción de *Advance Search*. Los términos utilizados fueron: políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario educativo (español) y *institutional and educational policies, institutional and education practices, equality, female leadership, education and educational settings* (inglés). Otro criterio que se utilizó fue el de revistas académicas (*academic journal*). Por otro lado, se utilizó el criterio de los años de publicación; para esto se seleccionó que fuera los años 2015 al 2025. En la primera búsqueda con los términos en español no hubo resultado. En la segunda búsqueda con los términos en inglés, no hubo resultados.

Se utilizó un segundo buscador, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO, por sus siglas en inglés). En esta plataforma, el investigador delimitó la búsqueda específicamente a artículos publicados en *journals*. En la primera búsqueda se emplearon los términos en español *políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo*

femenino, educación y escenario educativo; sin embargo, dicha búsqueda no arrojó resultados.

Como parte del proceso de verificación, se realizó una segunda búsqueda utilizando los seis términos equivalentes en inglés (*institutional and educational policies, institutional and education practices, equality, female leadership, education and educational settings*), pero tampoco se identificaron artículos.

Una tercera búsqueda de información se realizó utilizando el buscador Dialnet. Para comenzar la búsqueda se colocaron los siguientes criterios en español: políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario educativo. Para esta búsqueda no se obtuvieron resultados.

Se realizó una cuarta búsqueda en el buscador Redalyc con los con los términos en español políticas institucionales y educativas, prácticas institucionales y educativas, equidad, liderazgo femenino, educación y escenario. El investigador encontró dos artículos y realizó lectura de los títulos y resúmenes y determinó incluir ambos para síntesis.

Figura 7

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 EBSCO seis términos

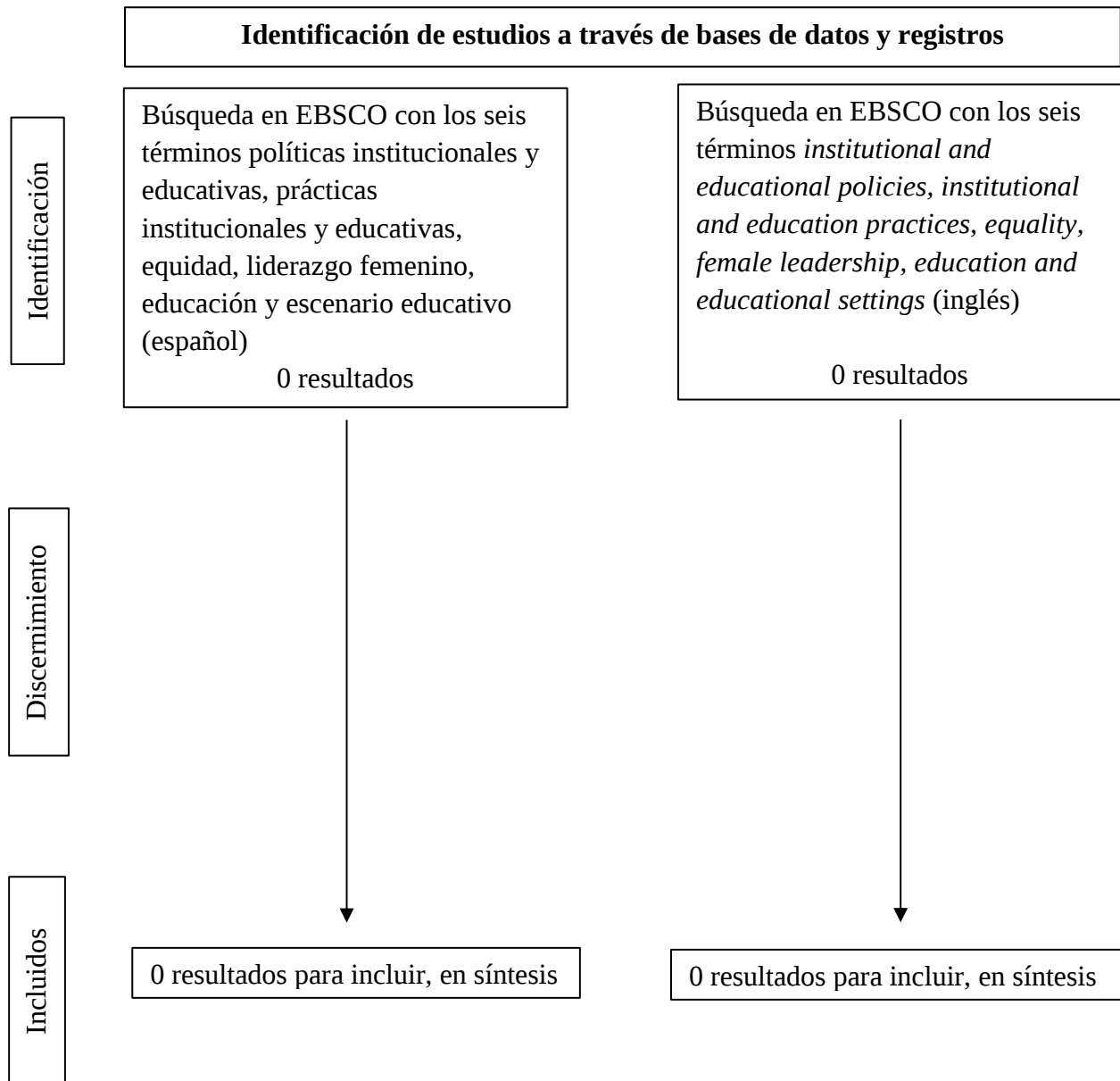


Figura 8

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 SciELO seis términos

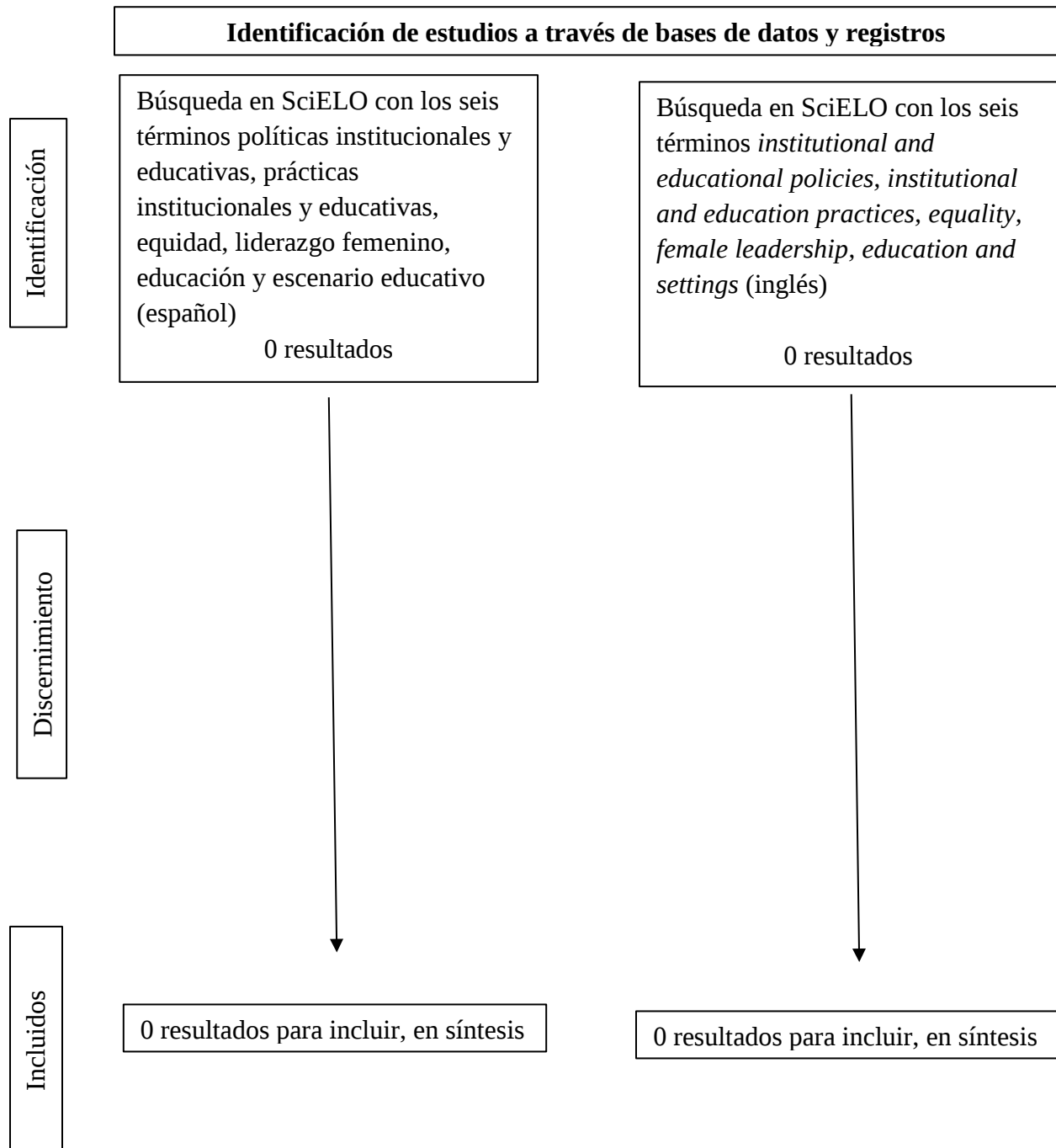


Figura 9

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 DIALNET seis términos

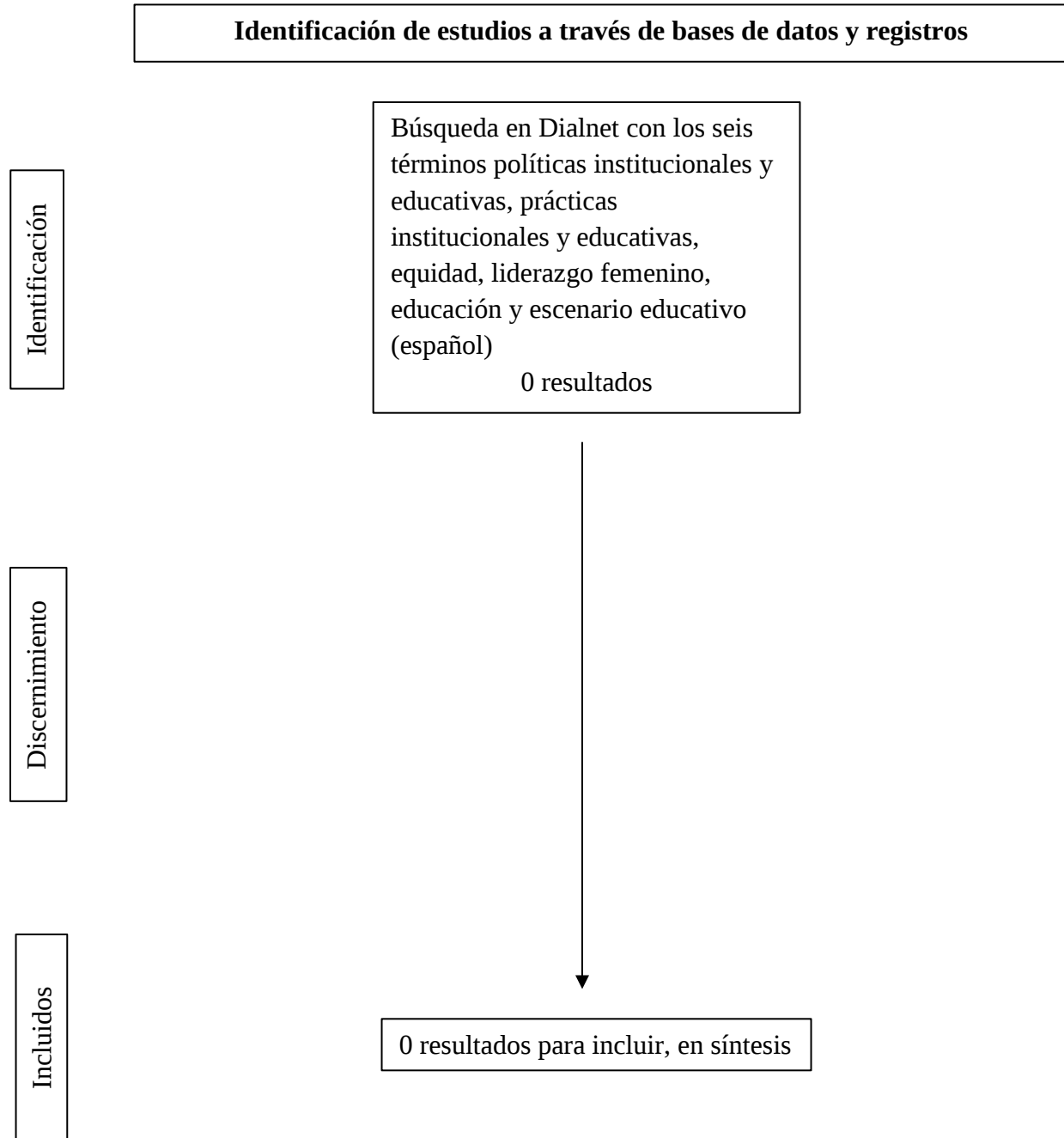
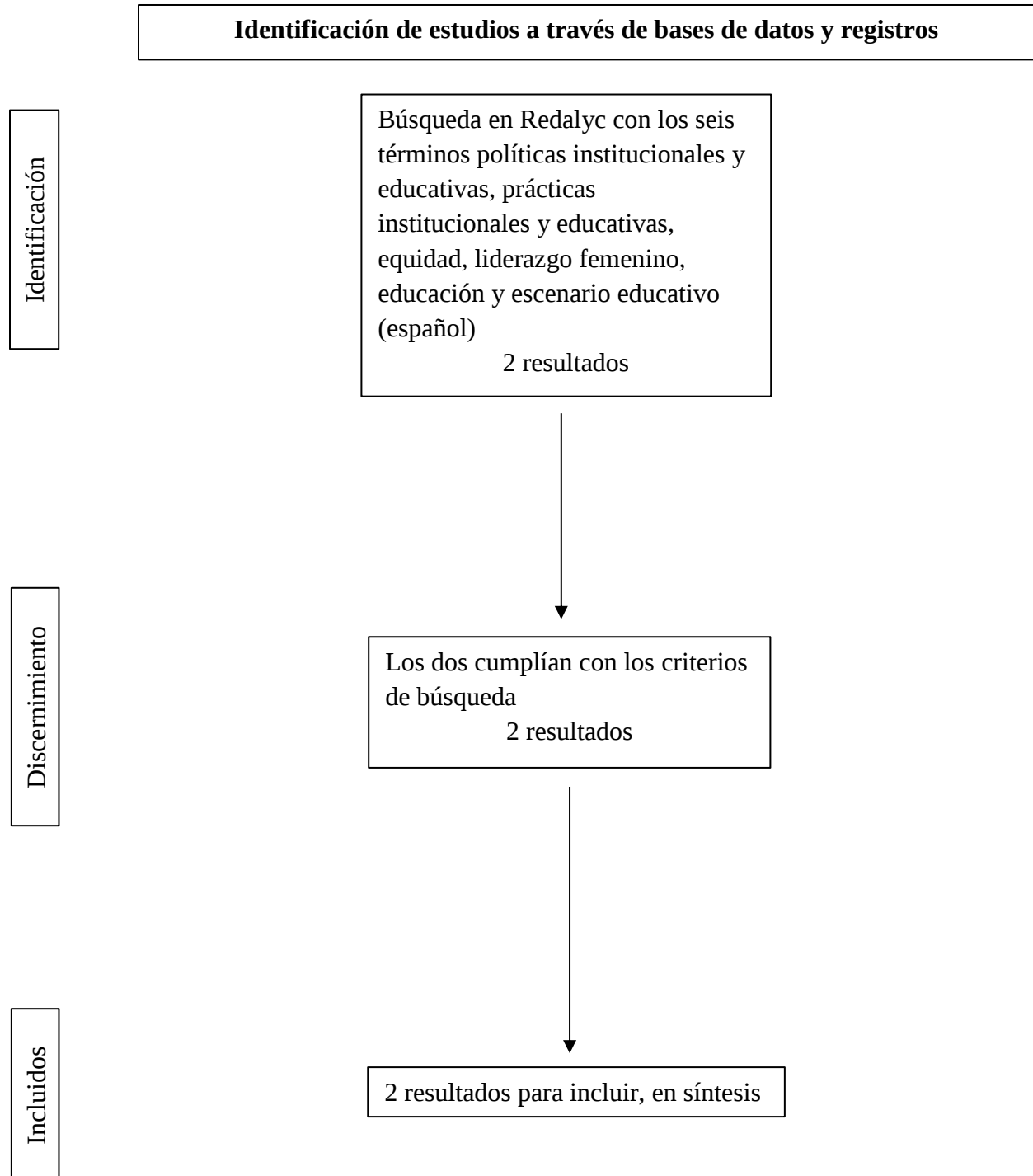


Figura 10

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 Redalyc seis términos



Para describir la investigación, se realizó una tabla de atributos. A continuación, se presenta la Tabla 3, donde se resumen las características generales de los artículos de la investigación 2.

Tabla 3

Artículos de investigación 3 y 4

	Artículo 3	Artículo 4
Título	Políticas públicas para la paridad de género en puestos ejecutivos empresariales: Un análisis crítico	Buenas prácticas de las universidades a nivel mundial en el abordaje de las brechas de género en la producción académica
Autor	Reyes-Delgado, A., Nava-López, R.	Cortés Torres, M., Garzón Audor, M., Restrepo Ruiz, M., Vega Vega, M.
Año	2024	2023
País	México	Colombia
Tipo de estudio	Revisión sistemática con metodología PRISMA	Estudio cualitativo de tipo benchmarking comparativo.
Población	Estudios, informes y políticas públicas relacionadas con la equidad de género y la representación de mujeres en puestos ejecutivos a nivel internacional	Dieciséis (16) universidades seleccionadas a nivel mundial provenientes de países como Estados Unidos, Australia, México, Líbano, Suecia, España, Chile, Argentina, Países Bajos y Colombia
Objetivo	Analizar críticamente la implementación de políticas públicas orientadas a la paridad de género en puestos ejecutivos empresariales y comparar prácticas internacionales para identificar áreas de mejora en el contexto mexicano	Identificar y analizar las buenas prácticas implementadas por universidades a nivel mundial para reducir las brechas de género en la producción académica y en las cargas de cuidado que afectan principalmente a las mujeres

(Continuación Tabla 3)

Intervención	Revisión y análisis comparativo de políticas públicas y estrategias implementadas en distintos países para promover la paridad de género en cargos ejecutivos, incluyendo el examen de cuotas de género, programas de desarrollo profesional, mecanismos de seguimiento y marcos normativos orientados a la equidad	Revisión sistemática de información disponible en páginas web oficiales de universidades, informes institucionales y documentos públicos. Se construyó una rúbrica de evaluación y una matriz de análisis para comparar políticas, programas y estrategias de género implementadas en las instituciones seleccionadas.
Resultados	El estudio identificó que países como Islandia, Nueva Zelanda, Ruanda y Nicaragua se destacan por sus avances en equidad de género. Se evidenció que la aplicación de cuotas de género, el fortalecimiento de políticas de igualdad, el desarrollo profesional femenino y la promoción de entornos laborales inclusivos son factores determinantes para incrementar la participación de mujeres en cargos directivos. También se encontró que, en México, aunque existen iniciativas legales, su aplicación ha sido limitada y desigual.	Las prácticas más destacadas encontradas fueron: prevención del acoso, igualdad de oportunidades en admisiones, creación de protocolos institucionales, programas de formación en liderazgo, becas para estudios e investigación, apoyo financiero para el cuidado infantil, horarios laborales flexibles, licencias familiares, mejora del clima laboral y creación de oficinas o departamentos de seguimiento en temas de género.
Conclusiones	El estudio concluye que, a pesar de los avances normativos, persisten importantes barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a puestos ejecutivos. Se resalta la necesidad de	El estudio concluye que las universidades con mayores avances en equidad de género cuentan con políticas institucionales formales y sostenidas que atienden tanto la productividad académica como las responsabilidades

(Continuación Tabla 3)

implementar de manera efectiva políticas de paridad, fortalecer mecanismos de seguimiento y evaluación, y promover acciones afirmativas que impulsen el liderazgo femenino. Asimismo, se enfatiza que el empoderamiento profesional y el compromiso institucional son elementos clave para alcanzar una mayor equidad de género en los espacios de toma de decisiones.	de cuidado. Se evidencia que las buenas prácticas requieren un enfoque integral que combine apoyo económico, formación, protocolos claros y estructuras organizacionales dedicadas a la igualdad de género. Además, se resalta que la implementación efectiva de estas estrategias contribuye a disminuir las brechas y a promover una mayor participación femenina en espacios académicos y de liderazgo.
---	---

Tercera pregunta de investigación: ¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?

Para comenzar la búsqueda, se utilizó EBSCO y se seleccionó la opción de *Advanced Search*. Los términos utilizados fueron: experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos (español) y *successful experiences, female leadership, education settings, models y challenges* (inglés). Otro criterio que se utilizó fue el de revistas académicas (*academic journal*). Por otro lado, se utilizó el criterio de los años de publicación; para esto se seleccionó que fuera los años 2015 al 2025. Como último criterio, se indicó que el lenguaje fuera en inglés y no se obtuvo resultado. Se realizó la misma búsqueda utilizando los términos en español y tampoco hubo resultados.

Se utilizó un segundo buscador que se llama *Scientific Electronic Library Online* (SciELO por sus siglas en inglés). Para comenzar en SciELO el investigador estableció que la información a ser identificada fuera de *journals*. Se colocaron los términos experiencias exitosas,

liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos (español) y *successful experiences*, *female leadership*, *education settings*, *models* y *challenges* (inglés). En esa primera búsqueda con los términos en español no hubo resultados. En la segunda búsqueda con los términos en inglés, no hubo resultados.

Se realizó una tercera búsqueda de información utilizando el buscador Dialnet. Para comenzar la búsqueda se colocaron los siguientes criterios en español: experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos. Para esta búsqueda no se obtuvieron resultados.

Una cuarta búsqueda de información se realizó utilizando el buscador Redalyc. En esta ocasión se emplearon los términos en español experiencias exitosas, liderazgo femenino, escenario educativo, modelos y desafíos. Esta búsqueda arrojó un resultado, el cual fue incluido para su análisis.

Figura 11

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 EBSCO cinco términos

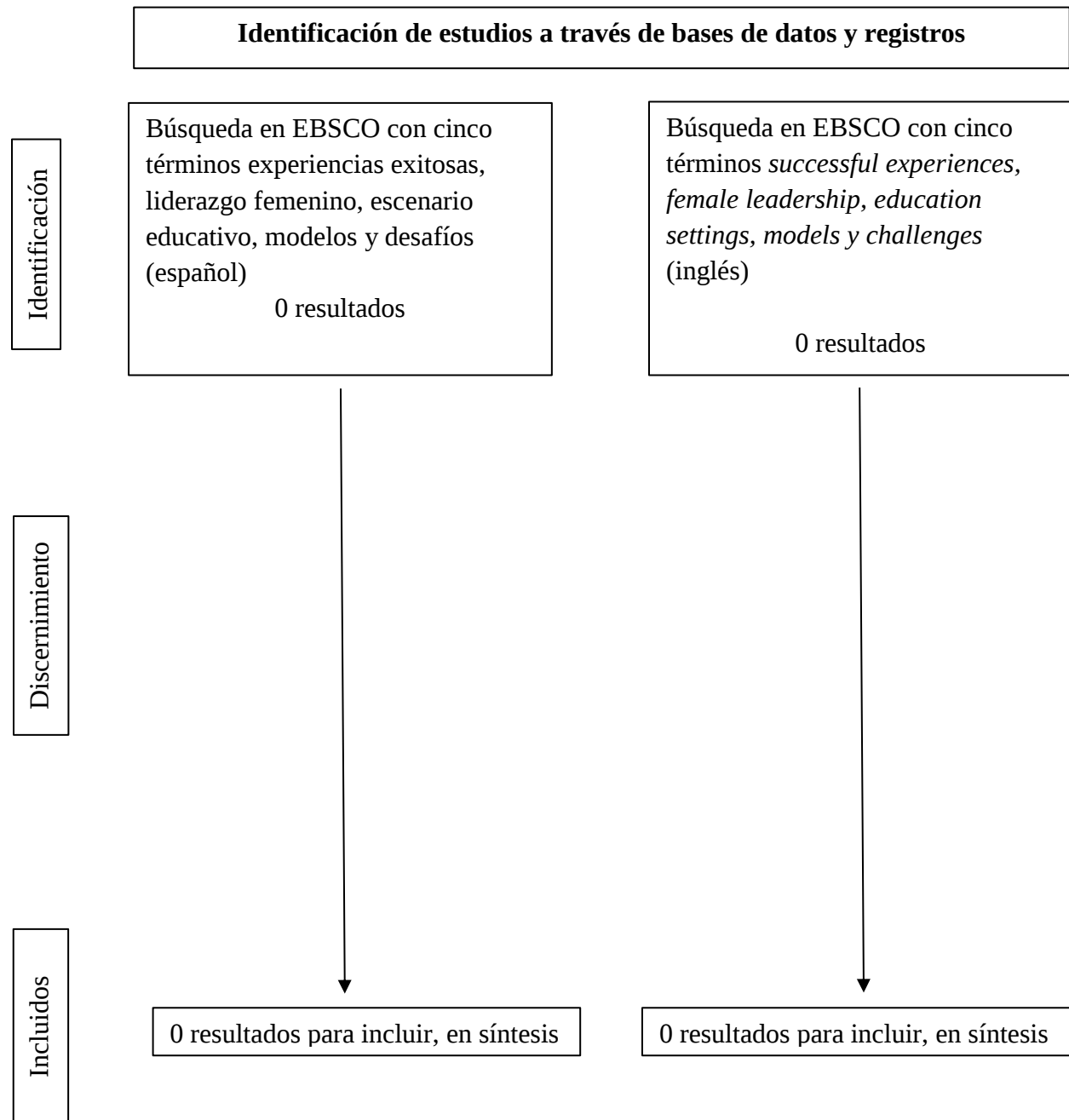


Figura 12

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 SciELO cinco términos

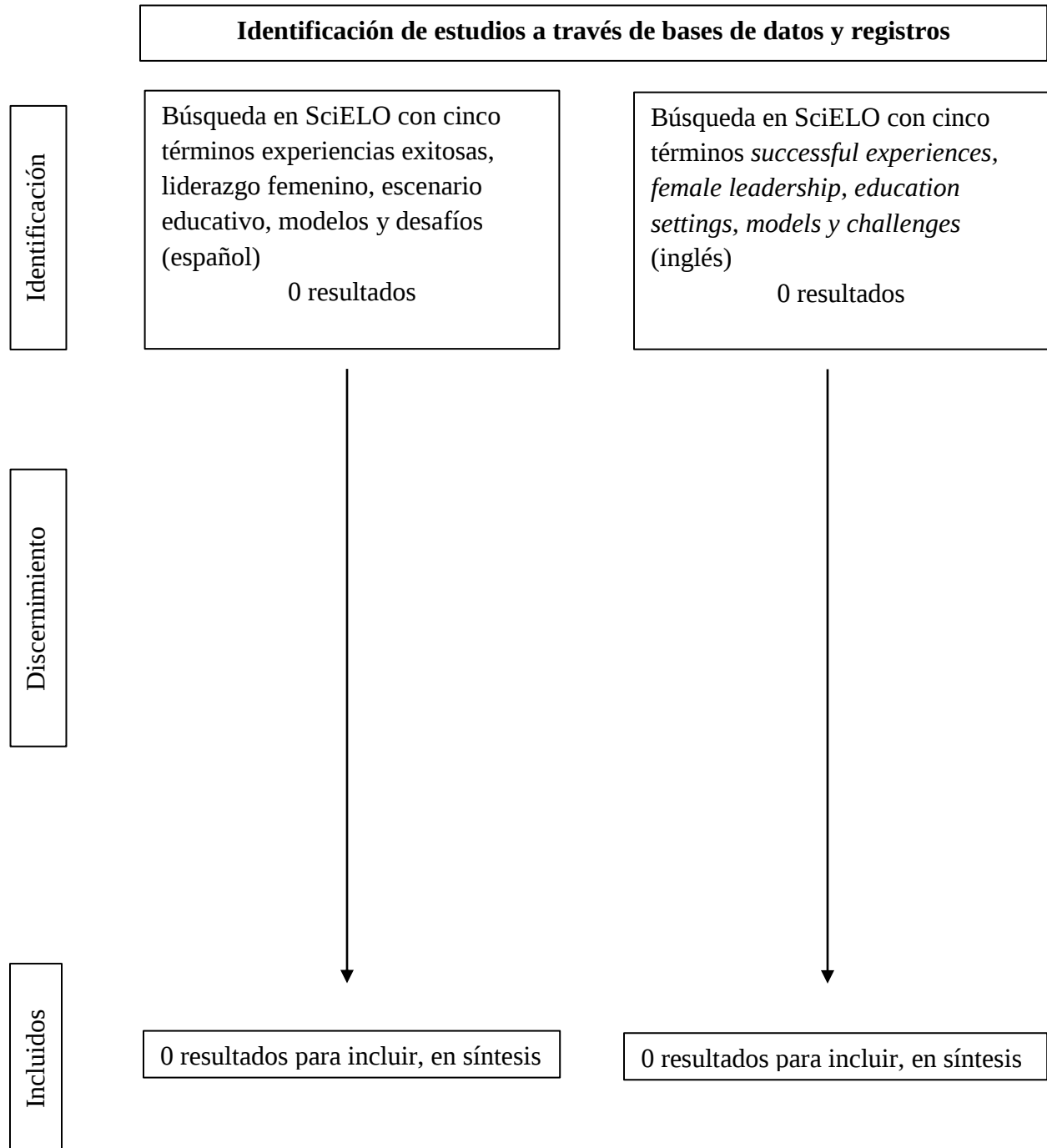


Figura 13

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 DIALNET cinco términos

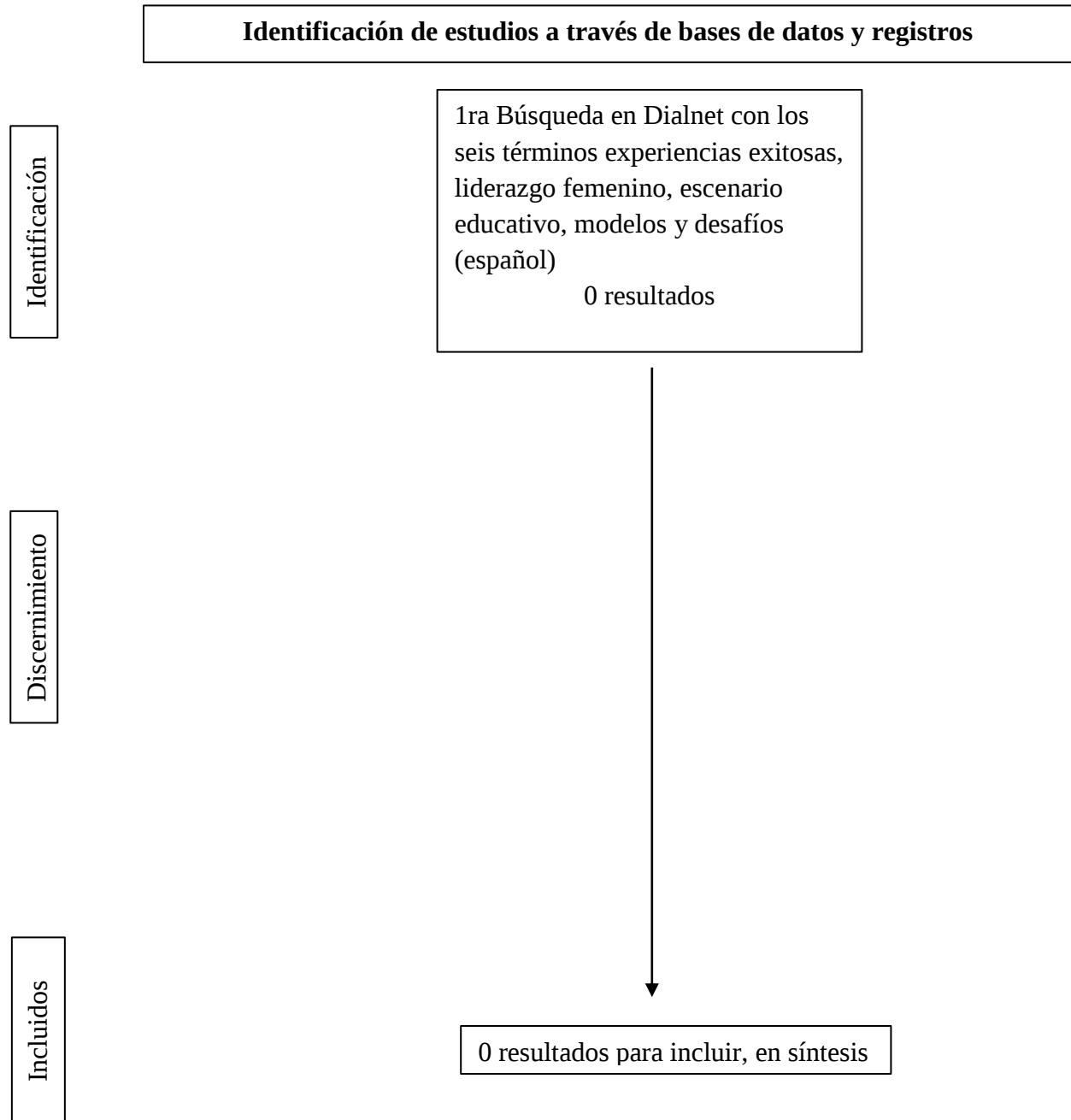
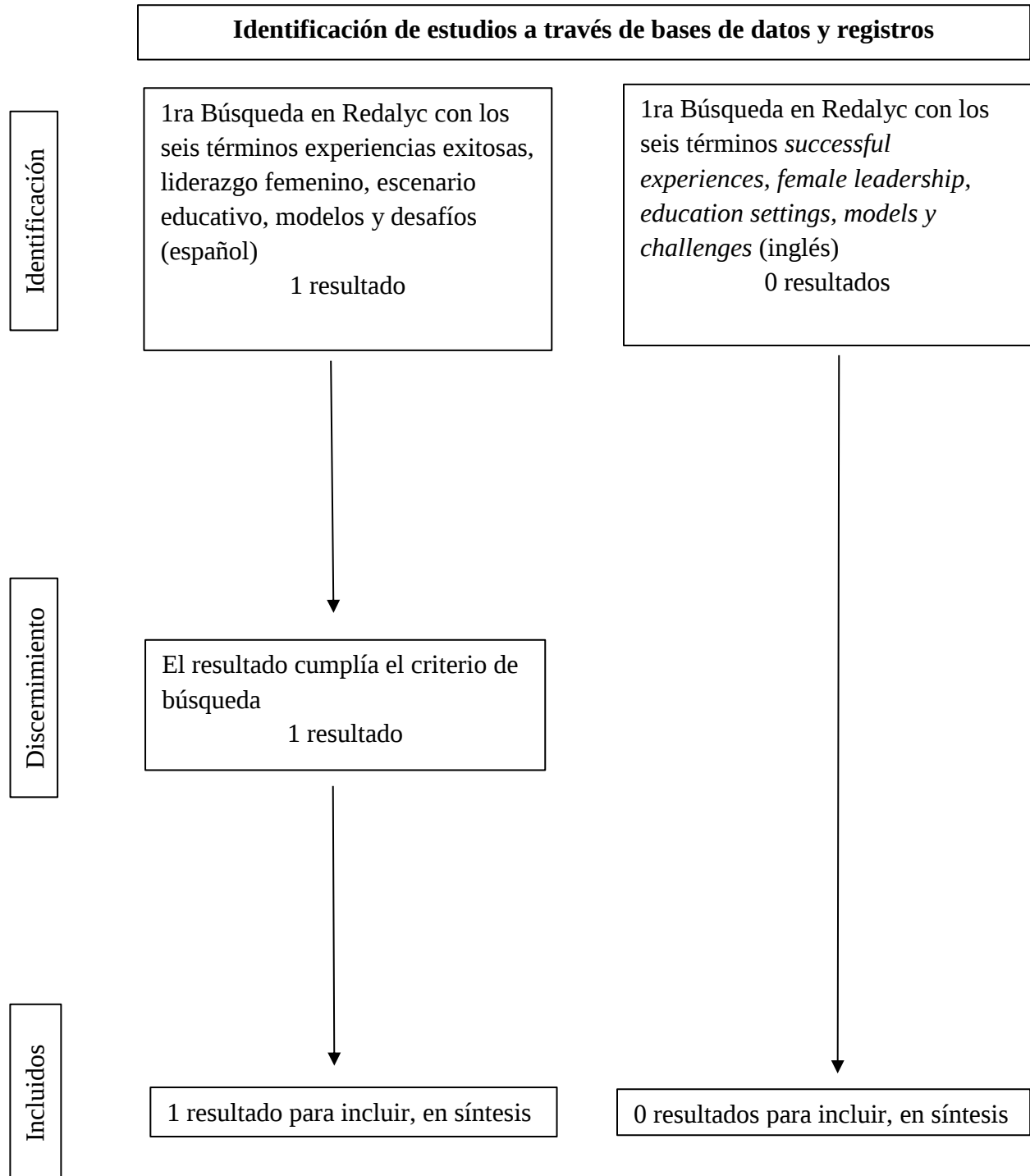


Figura 14

Diagrama de Flujo PRISMA 2020 Redalyc cinco términos



Para describir la investigación, se realizó una tabla de atributos. A continuación, se presenta la Tabla 4, donde se resumen las características generales de los artículos de la investigación 3.

Tabla 4

Artículo de investigación 5.

Artículo 5	
Título	El rol de la mujer en espacios de docencia y cargos directivos en instituciones de educación superior: Estudio de caso de la Universidad Central del Ecuador (2010-2020)
Autor	Ponce Tituaña, L. G.
Año	2022
País	Ecuador
Tipo de estudio	Estudio mixto (cualitativo y cuantitativo), de carácter descriptivo y documental
Población	Docentes y personal directivo de la Universidad Central del Ecuador, específicamente de cuatro facultades: Ciencias Médicas, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Ingeniería y Ciencias Aplicadas, y Jurisprudencia.
Objetivo	Analizar la presencia y participación de las mujeres en la planta docente y en cargos directivos de la Universidad Central del Ecuador durante el período 2010-2020, identificando avances y desafíos en materia de equidad de género.
Intervención	Revisión de datos institucionales y estadísticos sobre la composición por género del personal docente y directivo, análisis de normativas nacionales e internacionales de paridad y equidad de género, y estudio del impacto de iniciativas institucionales como el Proyecto Equality.

(Continuación Tabla 4)

Resultados	Se evidenció un incremento progresivo de la participación femenina en tres de las cuatro facultades analizadas. Sin embargo, la presencia de mujeres sigue siendo limitada en áreas tradicionalmente masculinizadas, como la Facultad de Jurisprudencia e Ingeniería. Las políticas institucionales implementadas desde 2015 favorecieron parcialmente el acceso de mujeres a cargos académicos y directivos.
Conclusiones	El estudio concluye que ha existido un avance significativo en la inclusión de mujeres en la docencia universitaria, pero aún persisten brechas de género importantes. Se reconoce el impacto positivo de políticas como el Proyecto Equality, aunque su implementación ha sido parcial. Se enfatiza la necesidad de fortalecer acciones afirmativas, promover la equidad real y transformar las estructuras organizacionales para garantizar igualdad de oportunidades.

Capítulo IV.

Discusión

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos a través de la revisión de literatura sistemática. El propósito de este estudio es identificar los desafíos para el liderazgo femenino en el escenario educativo. A continuación, se presentan las conclusiones y se discuten los hallazgos comparándolos y en contraste con las investigaciones citadas en la revisión de literatura y el marco conceptual-teórico de Bass (1985), Lord & Maher (1991), Loden (1978) y Eagly (1987). Por otro lado, se identifican las limitaciones del estudio y se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones.

Conclusiones

1. Primera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?

Los estudios analizados permiten concluir que las principales barreras culturales y estructurales que limitan el avance del liderazgo femenino en la educación superior están profundamente vinculadas a la persistencia de culturas organizacionales patriarcales y a prácticas institucionales que favorecen el liderazgo masculino. Se evidencia que las estructuras universitarias continúan reproduciendo normas, valores y estilos de liderazgo que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de poder y toma de decisiones. Asimismo, se identifica que las mujeres enfrentan obstáculos en tres niveles: personales, sociales y estructurales, los cuales incluyen estereotipos de género, falta de apoyo institucional, procesos de promoción sesgados y responsabilidades familiares desproporcionadas. Estos factores configuran el fenómeno conocido como *leaky pipeline*, que provoca una exclusión progresiva de las mujeres en el camino hacia el liderazgo académico. En conjunto, ambos estudios coinciden en que la superación de estas

barreras requiere transformaciones culturales dentro de las instituciones, políticas de equidad de género y una participación más activa de los hombres como aliados en la promoción del liderazgo femenino.

2. Segunda pregunta de investigación: ¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?

Los estudios analizados muestran que las políticas y prácticas institucionales pueden fomentar la igualdad de oportunidades y el liderazgo femenino cuando influyen acciones concretas reducir las brechas de género. El artículo sobre buenas prácticas universitarias evidencia que las instituciones que implementan programas de mentoría, redes de apoyo, políticas de conciliación laboral y familiar, y mecanismos de evaluación con perspectiva de género logra aumentar la participación de las mujeres en espacios académicos y de liderazgo. Por su parte, el estudio sobre políticas públicas para la paridad señala que las medidas formales como cuotas de género, planes de igualdad y procesos de selección transparentes constituyen herramientas efectivas para promover la presencia femenina en puestos de toma de decisiones. En conjunto, ambos trabajos concluyen que el avance del liderazgo femenino depende de un compromiso institucional sostenido y de la aplicación sistemática de políticas que garanticen condiciones equitativas dentro de las organizaciones educativas.

3. Tercera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo que pueden servir como modelos a seguir para abordar los desafíos actuales?

El estudio analizado permite concluir que las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo se fundamentan en la implementación de políticas institucionales con

enfoque de género y en la apertura de espacios de participación efectivos para las mujeres. El aumento progresivo de mujeres en cargos docentes y directivos, así como su acceso a posiciones como decanatos y vicerrectorados, demuestra que el liderazgo femenino puede consolidarse cuando existen apoyos institucionales y oportunidades equitativas. Estas experiencias evidencian que la formación, la participación activa y el respaldo organizacional constituyen estrategias efectivas para enfrentar los desafíos actuales y promover un liderazgo educativo más inclusivo.

Discusión

La primera pregunta de investigación fue: **¿Cuáles son las barreras culturales y estructurales que limitan la participación y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?** La conclusión derivada del análisis de los dos estudios revisados confirma que las barreras culturales y estructurales continúan limitando de manera significativa el avance del liderazgo femenino en la educación superior. Los resultados evidencian que las culturas organizacionales patriarcales y las prácticas institucionales tradicionales favorecen de forma implícita el liderazgo masculino, dificultando que las mujeres accedan a posiciones de toma de decisiones (Moodly, 2022). Estas barreras no solo se manifiestan en procesos formales de selección y promoción, sino también en normas, valores y percepciones que se encuentran profundamente arraigadas en las instituciones educativas. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo planteado en los antecedentes teóricos, los cuales han documentado históricamente la influencia de los estereotipos de género y la discriminación como obstáculos persistentes para el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito educativo (Wirth, 2004; Organización de las Naciones Unidas Mujeres, 2016).

Desde la perspectiva de los antecedentes presentados, se observa una clara correspondencia entre la literatura previa y los resultados de los artículos analizados.

Investigaciones anteriores han señalado que, aunque las mujeres han incrementado su participación en la fuerza laboral educativa y han alcanzado niveles académicos más altos que los hombres, su presencia en cargos directivos continúa siendo limitada (Foro Económico Mundial, 2018; Delgado & Rondón, 2013). Los estudios de Moodly (2022) y de Ayyildiz y Banoglu (2024) reafirman esta tendencia al demostrar que las mujeres siguen enfrentando estructuras organizacionales que reproducen desigualdades históricas. De esta manera, los hallazgos actuales no solo confirman lo planteado en investigaciones previas, sino que amplían la comprensión sobre cómo estas barreras operan de forma concreta dentro de las instituciones de educación superior.

En relación con el problema de investigación, los resultados obtenidos validan plenamente la pertinencia de la inquietud que motiva este estudio: identificar los desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en el escenario educativo. Los antecedentes habían señalado que, a pesar de los avances en materia de equidad, persiste una escasa presencia de mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones educativas (Zuluaga & Moncayo, 2014). Los estudios analizados explican esta situación al evidenciar que las mujeres enfrentan obstáculos en tres niveles fundamentales: personales, sociales y estructurales (Ayyildiz & Banoglu, 2024). Estos niveles incluyen factores como estereotipos de género, falta de apoyo institucional, procesos de promoción sesgados y responsabilidades familiares desproporcionadas, elementos que en conjunto configuran el fenómeno conocido como *leaky pipeline*.

El concepto de *leaky pipeline*, identificado por Ayyildiz y Banoglu (2024), permite comprender de manera integral cómo las mujeres son progresivamente excluidas de las trayectorias que conducen al liderazgo académico. Este fenómeno se manifiesta a través de una combinación de factores que van desde inseguridades personales hasta prácticas organizacionales

discriminatorias. De forma complementaria, Moodly (2022) destaca que los hombres en posiciones de liderazgo no siempre reconocen plenamente la profundidad de estas barreras, lo que contribuye a la permanencia de estructuras patriarcales dentro de las universidades. En consecuencia, el problema de investigación se confirma como relevante y necesario, ya que la baja representación femenina en cargos directivos no responde a falta de competencias, sino a limitaciones culturales e institucionales que restringen su desarrollo.

El marco teórico seleccionado para esta investigación resulta altamente pertinente para interpretar los hallazgos obtenidos. En primer lugar, la Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) ofrece un fundamento conceptual sólido para explicar las barreras invisibles que impiden a las mujeres ascender a posiciones de liderazgo. Los resultados de ambos estudios reflejan claramente este fenómeno, al evidenciar que las mujeres enfrentan limitaciones que no son explícitas, pero que operan de manera sistemática dentro de las instituciones educativas. Moodly (2022) demuestra que las prácticas organizacionales y las culturas patriarcales constituyen obstáculos que restringen el reconocimiento y la promoción del liderazgo femenino, aun cuando las mujeres poseen las competencias necesarias para ocupar dichos cargos.

Asimismo, la Teoría de Roles de Género de Eagly (1987) permite comprender cómo las expectativas sociales y culturales influyen en la percepción del liderazgo femenino. Los hallazgos de Ayyildiz y Banoglu (2024) evidencian que los estereotipos de género continúan asociando el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos, lo que genera dificultades para que las mujeres sean percibidas como líderes legítimas. Esta situación se relaciona directamente con lo planteado en los antecedentes, donde se señala que las mujeres suelen enfrentar prejuicios que cuestionan su autoridad y capacidad para dirigir (Campos, 2024). De esta forma, la teoría de

roles de género se confirma como un marco explicativo esencial para comprender las barreras culturales identificadas en los estudios.

Por otra parte, la Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Maher (1991) resulta fundamental para interpretar los resultados del estudio de Moodly (2022). Esta teoría plantea que el liderazgo es socialmente construido a partir de prototipos y expectativas compartidas. En los hallazgos analizados se observa que los hombres líderes tienden a evaluar el liderazgo desde esquemas tradicionales que privilegian características masculinas, lo que dificulta el reconocimiento del liderazgo femenino. Esta dinámica explica por qué, aun cuando existe cierto nivel de conciencia sobre las desigualdades, no se generan acciones concretas para transformarlas. En consecuencia, las percepciones implícitas sobre el liderazgo se convierten en una barrera adicional para el avance de las mujeres en el ámbito educativo.

Finalmente, la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985) aporta una perspectiva relevante para analizar las implicaciones de estos hallazgos. Aunque la literatura ha señalado que las mujeres suelen desarrollar estilos de liderazgo transformacionales basados en la colaboración y la empatía, los estudios revisados muestran que dichos estilos no siempre son valorados dentro de culturas organizacionales dominadas por modelos tradicionales de liderazgo masculino. Esto implica que, aun cuando las mujeres ejercen un liderazgo efectivo y alineado con las necesidades del contexto educativo, continúan enfrentando resistencia y falta de reconocimiento institucional (Moodly, 2022). Por tanto, el liderazgo transformacional se presenta como una oportunidad para promover cambios culturales que favorezcan la equidad de género en las instituciones educativas.

En conjunto, la discusión de los hallazgos permite afirmar que los antecedentes, el problema de investigación y el marco teórico se articulan de manera coherente con la evidencia

presentada por los dos artículos analizados. Las barreras culturales y estructurales identificadas confirman la vigencia de las teorías seleccionadas y evidencian que el liderazgo femenino sigue enfrentando desafíos significativos en la educación superior. Ambos estudios coinciden en que la superación de estas barreras requiere transformaciones culturales profundas, la implementación de políticas de equidad de género y una participación más activa de los hombres como aliados en la promoción del liderazgo femenino (Moodly, 2022; Ayyildiz & Banoglu, 2024).

Por consiguiente, esta discusión respalda la importancia de continuar investigando el fenómeno del liderazgo femenino en el escenario educativo y de promover estrategias institucionales orientadas a reducir las desigualdades existentes. Los hallazgos analizados evidencian que el problema no radica en las capacidades de las mujeres, sino en estructuras organizacionales que requieren ser transformadas. En este sentido, los resultados de esta revisión de literatura sistemática aportan una base sólida para el desarrollo de recomendaciones prácticas dirigidas a fortalecer la equidad de género y a fomentar un liderazgo educativo más inclusivo y transformador.

La segunda pregunta de investigación fue: **¿Cómo pueden las políticas y las prácticas institucionales fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo?** Los estudios analizados evidencian que las políticas y prácticas institucionales constituyen un elemento fundamental para fomentar la igualdad de oportunidades y el avance del liderazgo femenino en el escenario educativo. De acuerdo con Cortés Torres et al. (2023), las universidades que han implementado programas de mentoría, redes de apoyo, políticas de conciliación laboral y familiar, así como, mecanismos de evaluación con perspectiva de género, han logrado incrementar de manera significativa la participación de las mujeres en escenarios académicos y de liderazgo. Estos hallazgos coinciden con lo planteado en los

antecedentes, donde se reconoce que la igualdad de oportunidades de liderazgo es un factor clave para el desarrollo sostenible y para el fortalecimiento de las instituciones educativas (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, 2021; Organización de las Naciones Unidas Mujeres, 2016). En este sentido, la evidencia confirma que las acciones institucionales deliberadas pueden transformar las estructuras que históricamente han limitado el progreso profesional de las mujeres.

Desde la perspectiva del problema de investigación, los resultados de Reyes-Delgado y Nava-López (2024) refuerzan la idea de que la escasa presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones no responde a una falta de capacidades, sino a la ausencia de políticas públicas e institucionales efectivas que garanticen la paridad de género. Estos autores señalan que medidas formales como las cuotas de género, los planes de igualdad y los procesos de selección transparentes constituyen herramientas efectivas para promover la representación femenina en cargos directivos. Este planteamiento coincide con lo expuesto por Delgado y Rondón (2013), quienes argumentan que persiste una baja representación de mujeres en niveles jerárquicos altos debido a barreras estructurales y culturales. En este sentido, la implementación sistemática de políticas inclusivas se configura como una respuesta concreta al problema de investigación relacionado con los desafíos del liderazgo femenino en el escenario educativo.

Los hallazgos también se relacionan directamente con el marco teórico que sustenta esta investigación. Desde la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985), los entornos organizacionales que promueven la participación, la motivación y el desarrollo del talento facilitan el surgimiento de liderazgos efectivos e inclusivos. Las buenas prácticas identificadas por Cortés Torres et al. (2023), como la formación en liderazgo y el acompañamiento profesional, se alinean con este modelo teórico, ya que contribuyen a potenciar las competencias

de las mujeres y a fortalecer su desempeño en cargos de dirección. De este modo, las políticas institucionales se convierten en un mecanismo para desarrollar liderazgos transformacionales que promuevan la equidad dentro de las organizaciones educativas.

Asimismo, la Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Maher (1991) permite comprender por qué la ausencia de políticas claras de equidad reproduce percepciones estereotipadas sobre quién puede ejercer el liderazgo. De acuerdo con esta teoría, los seguidores construyen prototipos de líderes basados en creencias sociales y culturales. En este contexto, las políticas de paridad analizadas por Reyes-Delgado y Nava-López (2024) son fundamentales para modificar dichos esquemas cognitivos, al promover la visibilidad de mujeres en posiciones ejecutivas y normalizar su presencia en espacios de poder. De este modo, las prácticas institucionales contribuyen a transformar las percepciones tradicionales que asocian el liderazgo con atributos predominantemente masculinos.

Por otra parte, la Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) explica cómo las barreras invisibles dentro de las organizaciones impiden que las mujeres asciendan a puestos de liderazgo, aun cuando poseen las cualificaciones necesarias. Los resultados de ambos estudios confirman la vigencia de este fenómeno, al evidenciar que la falta de políticas de apoyo, la ausencia de redes de mentoría y los procesos de selección poco transparentes limitan el progreso femenino. Sin embargo, cuando las instituciones adoptan medidas afirmativas y mecanismos de seguimiento con enfoque de género, estas barreras comienzan a debilitarse, favoreciendo un acceso más equitativo a los cargos directivos (Cortés Torres et al., 2023; Reyes-Delgado & Nava-López, 2024).

De igual forma, la Teoría de Roles de Género de Eagly (1987) aporta un marco interpretativo para comprender cómo las expectativas sociales influyen en las oportunidades de

liderazgo de las mujeres. Los antecedentes han señalado que los estereotipos de género y la distribución desigual de responsabilidades familiares constituyen obstáculos importantes para el desarrollo profesional femenino (Wirth, 2004; Schiffecker & McNaughtan, 2022). En consonancia con ello, los estudios analizados muestran que las políticas de conciliación laboral y familiar, como horarios flexibles y apoyos para el cuidado infantil, resultan esenciales para reducir dichas desigualdades y promover una participación más equitativa en el liderazgo educativo.

En conjunto, la discusión de los resultados permite afirmar que las políticas y prácticas institucionales tienen un impacto directo en la reducción de las brechas de género y en la promoción del liderazgo femenino. Tal como concluyen Cortés Torres et al. (2023) y Reyes-Delgado y Nava-López (2024), el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo depende de un compromiso institucional sostenido que integre acciones afirmativas, procesos transparentes y estructuras organizacionales orientadas a la equidad. Estos hallazgos responden de manera clara al problema de investigación planteado, al demostrar que los desafíos del liderazgo femenino pueden ser enfrentados mediante estrategias institucionales concretas y sistemáticas.

Finalmente, esta discusión reafirma la pertinencia del marco teórico seleccionado, ya que las teorías del liderazgo transformacional, las percepciones implícitas de liderazgo, el techo de cristal y los roles de género ofrecen explicaciones sólidas para interpretar la efectividad de las políticas analizadas. Los resultados obtenidos evidencian que la igualdad de oportunidades no se alcanza únicamente mediante cambios individuales, sino a través de transformaciones estructurales dentro de las organizaciones educativas. En consecuencia, la implementación de políticas con enfoque de género se presenta como un elemento indispensable para construir instituciones más justas, inclusivas y representativas del talento femenino.

La tercera pregunta de investigación fue: **¿Cuáles son las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo que pueden servir como modelos a seguir para abordar los desafíos actuales?** La conclusión de la tercera pregunta de investigación plantea que las experiencias exitosas de liderazgo femenino en el escenario educativo se fundamentan principalmente en la implementación de políticas institucionales con enfoque de género y en la apertura de espacios reales de participación para las mujeres. Este planteamiento guarda una relación directa con los antecedentes presentados en esta investigación, los cuales han evidenciado históricamente que el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo ha estado limitado por estereotipos de género, discriminación estructural y ausencia de apoyo institucional (Schein, 2001; Wirth, 2004). En este sentido, los resultados del artículo analizado confirman que, cuando las instituciones educativas asumen un compromiso explícito con la equidad de género, se generan condiciones favorables para que las mujeres puedan acceder y consolidarse en cargos de poder y toma de decisiones.

Desde la perspectiva del problema de investigación, la conclusión obtenida responde de manera concreta a la inquietud central de este estudio: identificar los desafíos y las oportunidades que enfrenta el liderazgo femenino en el ámbito educativo. Los antecedentes han demostrado que, a pesar del incremento en la presencia femenina en el sector educativo, las mujeres continúan subrepresentadas en puestos directivos y administrativos (Delgado & Rondón, 2013; Foro Económico Mundial, 2018). Sin embargo, la experiencia descrita en el artículo examinado evidencia que esta realidad puede transformarse cuando existen políticas formales de igualdad, procesos de capacitación y mecanismos institucionales que promuevan la participación equitativa. Por lo tanto, la conclusión reafirma que el problema no radica en la capacidad de las

mujeres para liderar, sino en las estructuras organizacionales que históricamente han limitado su acceso.

La discusión de esta conclusión también se sustenta en el marco teórico que fundamenta la investigación. En primer lugar, la Teoría del Techo de Cristal de Loden (1978) permite interpretar que los obstáculos que enfrentan las mujeres no son individuales, sino barreras invisibles construidas social y organizacionalmente. El estudio analizado demuestra que dichas barreras pueden ser reducidas mediante políticas institucionales concretas, como programas de igualdad, planes de acción afirmativa y mecanismos de participación democrática. De esta manera, las experiencias exitosas descritas constituyen ejemplos prácticos de cómo es posible romper progresivamente el techo de cristal dentro de las instituciones educativas.

De igual forma, la Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Maher (1991) ayuda a explicar por qué las mujeres suelen enfrentar mayores dificultades para ser reconocidas como líderes legítimas. Los prototipos tradicionales de liderazgo han estado históricamente asociados a características masculinas, lo que ha provocado que el liderazgo femenino sea subvalorado o cuestionado. No obstante, la conclusión del estudio analizado evidencia que, cuando las instituciones crean espacios formales de reconocimiento y participación, se debilitan estas percepciones estereotipadas y se legitima el rol de las mujeres en posiciones directivas. Esto confirma que el cambio no depende únicamente de las competencias individuales, sino de transformaciones culturales dentro de las organizaciones.

Asimismo, la Teoría de Roles de Género de Eagly (1987) permite comprender que las mujeres han sido tradicionalmente asociadas a funciones de cuidado y apoyo, lo cual ha limitado su acceso a cargos de autoridad. La experiencia exitosa presentada en el artículo demuestra que estas concepciones pueden modificarse cuando se generan entornos institucionales inclusivos

que valoran la diversidad y la igualdad de oportunidades. En este sentido, la conclusión refuerza la idea de que el liderazgo femenino se fortalece cuando se promueven cambios en las normas y prácticas organizacionales que históricamente han favorecido el liderazgo masculino.

Finalmente, la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985) aporta un marco interpretativo clave para comprender las características de las experiencias exitosas descritas. Las mujeres que logran acceder a posiciones de liderazgo suelen ejercer estilos de dirección más colaborativos, participativos e inclusivos, lo cual contribuye a la construcción de comunidades educativas más democráticas. La conclusión analizada confirma que, cuando las instituciones brindan apoyo y oportunidades equitativas, el liderazgo femenino puede desarrollarse plenamente y convertirse en un modelo a seguir para otras mujeres. De este modo, se evidencia que la combinación de formación, participación activa y respaldo organizacional constituye una vía efectiva para enfrentar los desafíos actuales del liderazgo femenino en la educación.

En resumen, esta discusión permite afirmar que las experiencias exitosas de liderazgo femenino no son hechos aislados, sino el resultado de políticas institucionales deliberadas y de transformaciones culturales progresivas. Los hallazgos del artículo analizado dialogan coherentemente con los antecedentes, el problema de investigación y el marco teórico, demostrando que el avance del liderazgo femenino es posible cuando existen condiciones organizacionales favorables. Por consiguiente, se reafirma la necesidad de continuar impulsando estrategias institucionales que promuevan la igualdad de oportunidades y consoliden un liderazgo educativo más inclusivo y equitativo.

Limitaciones del Estudio

1. Limitada disponibilidad de literatura específica sobre liderazgo femenino en educación.

Se identificó una escasez de estudios relevantes en bases de datos como SciELO, Dialnet

y EBSCO, particularmente en idioma español, lo cual restringió la cantidad de investigaciones disponibles para el análisis del tema.

2. Predominio de estudios cualitativos en la literatura revisada. La mayoría de los estudios identificados utilizaron enfoques cualitativos, lo que puede limitar la posibilidad de generalizar los resultados o compararlos con investigaciones de carácter cuantitativo.
3. Cantidad limitada de estudios incluidos en la revisión sistemática. Aunque el uso del protocolo PRISMA garantizó transparencia y rigor metodológico en el proceso de selección de artículos, el número reducido de investigaciones disponibles afectó la amplitud de la síntesis de la evidencia científica.
4. Diversidad cultural y contextual de los estudios analizados. Los artículos incluidos provienen de distintos países y contextos universitarios, lo que puede limitar la transferibilidad de los hallazgos a otros entornos educativos.

Recomendaciones

1. Ampliar el alcance de las fuentes documentales en futuras revisiones de literatura. Se recomienda incorporar bases de datos internacionales adicionales y literatura académica diversa, como informes institucionales, disertaciones y tesis doctorales, con el propósito de enriquecer el análisis y ampliar la comprensión del liderazgo femenino en el ámbito educativo.
2. Desarrollar estudios comparativos en distintos contextos educativos y culturales. Investigaciones futuras podrían analizar cómo varían las barreras y oportunidades del liderazgo femenino en diferentes países, sistemas educativos y culturas organizacionales.
3. Documentar y analizar experiencias exitosas de liderazgo femenino en instituciones educativas. Se sugiere profundizar en casos de mujeres líderes que han logrado superar

barreras estructurales y culturales, con el propósito de identificar estrategias y prácticas que puedan servir como modelos replicables en otros contextos educativos.

4. Incorporar perspectivas institucionales y masculinas en el análisis del liderazgo femenino. Explorar la percepción de líderes masculinos y de las estructuras institucionales puede contribuir a comprender las resistencias existentes y a diseñar estrategias que promuevan entornos más equitativos en las organizaciones educativas.
5. Examinar el impacto de las políticas de equidad de género en el liderazgo educativo. Futuras investigaciones podrían analizar cómo las políticas institucionales orientadas a la equidad de género influyen en la promoción, retención y participación de mujeres en posiciones de liderazgo dentro de las instituciones educativas.
6. Realizar estudios longitudinales sobre liderazgo femenino en educación. Se recomienda desarrollar investigaciones de mayor duración que permitan evaluar el impacto a largo plazo de las políticas y prácticas institucionales dirigidas a promover la equidad de género en posiciones de liderazgo.

Temas para futuras investigaciones

- Impacto de las políticas de equidad de género en la promoción y retención de mujeres en posiciones de liderazgo educativo.
- Influencia de los factores culturales en el desarrollo del liderazgo femenino en Puerto Rico.
- Brecha salarial y desigualdad económica en el liderazgo educativo.
- Percepción masculina sobre el liderazgo femenino en instituciones educativas.
- Experiencias exitosas de liderazgo femenino en el Caribe y América Latina.

Recomendaciones para el área de Gerencias y Liderazgo Educativo

1. Promover políticas institucionales orientadas a la equidad de género. Los líderes educativos deben impulsar políticas institucionales que promuevan la igualdad de oportunidades en los procesos de selección, promoción y desarrollo profesional, con el propósito de reducir las barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.
2. Fomentar programas de mentoría y redes de apoyo profesional para mujeres líderes. Las instituciones educativas pueden establecer programas de mentoría, acompañamiento profesional y redes de apoyo que fortalezcan el desarrollo de habilidades de liderazgo en mujeres docentes y administrativas interesadas en ocupar posiciones de mayor responsabilidad.
3. Fortalecer procesos de selección y promoción basados en criterios transparentes y equitativos. Se recomienda que las instituciones educativas revisen sus mecanismos de promoción y evaluación para asegurar que estos respondan a criterios claros, objetivos y libres de sesgos de género.
4. Promover una cultura organizacional inclusiva dentro de las instituciones educativas. Los líderes educativos deben fomentar entornos organizacionales que valoren la diversidad de estilos de liderazgo y que reconozcan el aporte de las mujeres en la toma de decisiones y en los procesos de transformación institucional.
5. Desarrollar iniciativas de formación y sensibilización sobre liderazgo y equidad de género. Las instituciones educativas pueden ofrecer talleres, seminarios y programas de desarrollo profesional dirigidos a líderes y personal administrativo para promover una mayor comprensión de las dinámicas de género en el liderazgo educativo.

Referencias

- Aguilera, R., Fuentes, H. & López, O. (2021). Consideraciones sobre las ventajas y desventajas de una revisión sistemática en menos de 500 palabras. *Nutrición Hospitalaria*, 38 (4), 876-878. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112021000400876
- Agut Nieto, S. & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(1), 99-114. <https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125/127>
- Agyeiwaa, R. & Attom, L.E. (2018). Gendered perceptions and challenges facing females in educational leadership positions. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(7), 1- 15. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Gendered-perceptions-and-challenges-facing-female-leaders-in-educational-leadership-positions-Autosaved.pdf>
- ATLAS.ti. (2025). *Investigación Cualitativa*. ATLAS.ti – Guías y recursos.
- 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>
- Bass, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research (rev. ed)*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- Bojo, C., Fraga, C., Hernández, S., & Primo, E. (2009). SciELO: un proyecto cooperativo para la difusión de la ciencia. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 11(2), 46-49.
<https://scielo.isciii.es>
- Cáceres, G., & López, C. (2009). El liderazgo femenino ambiental en Mérida, Venezuela. *Fermentum: Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 19(56), 570-595.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70517761009>
- Campos, C. (2024, marzo 6). El impacto del liderazgo femenino en la transformación del sector educativo español. *Faro Educación*. <https://www.faroeducacion.com/blog/51/el-impacto-del-liderazgo-femenino-en-la-transformacion-del-sector-educativo-espanol>
- Castelán, J. (2022). Operadores booleanos: qué son y cómo usarlos en tu búsqueda de empleo. *Talently Blog*. <https://talently.tech/blog/operadores-booleanos/>
- Chau, Q. (2024). *The challenges facing female leaders in higher education- and how to address them*. <https://www.timeshighereducation.com/campus/challenges-facing-female-leaders-higher-education-and-how-address-them>
- Codina, L. (2022). Principales fuentes de información sobre revistas académicas: bases de datos y repertorios de calidad. *Comunicación Digital – Universitat Pompeu Fabra*.
<https://www.lluiscodina.com/>
- Codina, L. (2024). La revisión por pares en revistas científicas. *Comunicación Digital – Universitat Pompeu Fabra*. <https://www.lluiscodina.com/revision-por-pares-informe/>
- Conexión ESAN. (2021). Desafíos que enfrenta el liderazgo femenino en la actualidad. *ESAN Graduate School of Business*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desafios-que-enfrenta-el-liderazgo-femenino-en-la-actualidad-1>

- Cortés, M., Garzón, M., Restrepo, S., & Vega, M. (2023). Buenas prácticas de las universidades a nivel mundial en el abordaje de las brechas de género en la producción académica. *Revista Opera*, (34), 7-29. <https://www.redalyc.org/journal/675/67577929002/>
- Cuevas López, M., García Carmona, M., & Leulmi, Y. (2013). Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 5 (3), 118-130. <https://www.ugr.es/~jett/index.php/jett/article/view/63>
- Cumpston, M., Li, T., Page, M., Chandler, J., Welch, V., Higgins, J. & Thomas, J. (2019). Update guidance for trusted systematic reviews: a new edition of the Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2019 (10), Article ED000142. <https://doi.org/10.1002/14651858.ED000142>
- Delgado Castillo, A. & Rondón Delgado, F. (2013). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 441-458. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29031737002.pdf>
- Dialnet. (2001). Contenido de Dialnet. <https://soporte.dialnet.unirioja.es/portal/es/kb/articles/contenido-de-dialnet>
- Eagly, A.H. (1987). *Social role theory theory of sex differences and similarities*. En T. Eckes & H.M. Trautner (Eds.). *The developmental social psychology of gender* (pp.123-174). Lawrence Erlbaum Associates. https://dornsife.usc.edu/wendy-wood/wp-content/uploads/sites/183/2023/10/Eagly.Wood_.Diekman.2000_Social_role_theory_of_sex_differences_and_similarities.pdf
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- EBSCO. (2025). *Academic Search Ultimate*. <https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-ultimate>
- Elmuti, D., Jia, H., & Davis, H. (2009). *Challenges women face in leadership positions and organizational effectiveness*. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 167-187. https://www.emerald.com/jole/article-pdf/8/2/167/10066022/v8_i2_rf4.pdf
- Equipo de Significados. (2025, septiembre 23). Investigación cualitativa: qué es, características, tipos de ejemplos y técnicas. (F. Arellano, editor.) Significados.com. <https://www.significados.com/investigacion-cualitativa/>
- Explorable.com (2026). Revistas académicas. Explorable – Think Outside the Box. <https://explorable.com/es/revistas-academicas>
- Ferreira, I., Urrútia, G., & Alonso, P., (2011). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: bases conceptuales e interpretación. *Revista Española de Cardiología*, 64(8), 688-696. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2011.03.029>
- Flaherty, C. (2021). *Academe's Sticky Pay - Parity Problem*. <https://www.insidehighered.com/news/2021/02/24/women-make-just-24-percent-research-universities-top-earners>
- Fundación Dialnet. (2026). *Contenido de Dialnet*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/>

- García - Peñalvo, F. (2022). *Desarrollo de estados de la cuestión robustos: Revisiones sistemáticas de literatura*. Education in the Knowledge Society, 23, e28600.
<https://doi.org/10.14201/eks.28600>
- Garza Ruiz, B. (2017). *Mujeres y liderazgo: Desafíos para acceder a puestos directivos en educación superior*. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE).
<https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2555.pdf>
- General Assembly. (2020). *6 challenges for female business leaders*.
<https://generalassemb.ly/blog/6-challenges-female-business-leaders/>
- Gough, D., Thomas, J. & Oliver, S. (2017). *Clarifying differences between review designs and methods*. Systematic Reviews, 1,28. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-1-28>
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. (2021). *Mujeres en roles de liderazgo, logrando un futuro equitativo en un mundo con Covid-19*.
<https://unsdg.un.org/es/latest/blog/mujeres-en-roles-de-liderazgo-logrando-un-futuro-equitativo-en-un-mundo-con-covid-19>
- Guzmán, A. (2022). *Políticas empresariales: qué son y ejemplos*. Atlas Governance.
<https://welcome.atlasgov.com/es/blog/compliance/politicas-empresariales-que-es-y-ejemplos/>
- Hecker, J. & Kalpokas, N. (2025). *¿Qué es una revisión sistemática de la literatura? Qué es, diferencias y cómo hacer una*. Atlas.ti. <https://atlasti.com/es/blog/que-es-una-revision-sistemica-de-la-literatura>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Batista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

- Higgins, J. & Green, S. (Eds). (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. (Version 5.1.0). (Manual). The Cochrane Collaboration. <https://handbook-5-1.cochrane.org>
- Huerta Jiménez, C. (2024). *La creciente influencia de las mujeres en educación superior; empoderando voces*. https://usmexfusion.org/publishing/uni_global/38-La-creciente-influencia-de-las-mujeres-en-la-educación-superior-Empoderando-Voces.html
- Instituto de las Mujeres (2023). *Mujeres en cifras*. 1983-2023. https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Informes/Docs/Mujeresencifras_1983_2023.pdf
- Jáuregui, K. & Olivos, M. (2018). *The career advancement challenge faced by female executives in Peruvian organizations*. Brazilian Administration Review, 15(2), e170087. <https://www.scielo.br/j/bar/a/P5SRk6zWTrZybsh4YTDyF9q/?lang=en>
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Times Books.
- Loden, M. (2017). *Why I invented the “glass ceiling” phrase in 1978*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-42026266>
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. & Claros, N. (2013). *Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas*. Cirugía Española, 91(3), 149-155. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. & PRISMA Group. (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement*. PLoS Medicine, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Moodly, A. (2022). *Excercising positional power to advance and support women in leadership: Conversations with men in higher education*. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/363010807>
- Moreno, N. (2019). *Liderazgo femenino y género: factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en educación secundaria*. (Tesis Doctoral).
 Universidad Complutense de Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/17111>
- Murray, R. (2017). *How to write a thesis*. Fourth Edition. EBOOK: How to Write a Thesis - Rowena Murray - Google Books
- Nassi - Caló, L. (2015). *Revisión por pares: modalidades, pros y contras*. SciELO en Perspectiva. <https://blog.scielo.org/es/2015/03/27/revision-por-pares-modalidades-pros-y-contras/>
- Navarro, J., Vergara, M., Eljach, M. (2018). *Liderazgo femenino en el escenario educativo: un fundamento para posibles intervenciones psicoterapéuticas y sociales*.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres. (2016). *La huella de las mujeres en la historia*.
<https://www.unwomen.org/es/digital-library/multimedia/2016/3/timeline-womens-footprint-in-history>
- Ponce Tituana, L. (2022). *El rol de la mujer en espacios de docencia y cargos directivos en instituciones de educación superior: Estudio de caso de la Universidad Central del Ecuador (2010-2020)*. Revista Andina de Educación, 5(1), 1-12.
<https://doi.org/10.32719/26312816.2022.5.2.6>
- PRISMA. (2025). *PRISMA 2020 statement: Update guidelines for reporting systematic reviews*. PRISMA Statement. <https://www.prisma-statement.org/>

Profuturo. (2024). *Las mujeres y el liderazgo educativo*. ProFuturo.

<https://profuturo.education/es/las-mujeres-y-el-liderazgo-educativo/>

Quispe, A., Hinojosa, Y., Miranda, H., & Sedano, C. (2021). *Serie de redacción científica:*

Revisiones sistemáticas. *Revistas Médica Basadrina*, 15(1), 68-72.

Ramos López, A. (2005). *Mujeres directivas: Un valor en alza para las organizaciones laborales*. *Cuadernos de Geografía*, 78, 191-214.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2363583>

Redalyc. (2003). *Acerca de Redalyc.org*. Universidad Autónoma del Estado de México.

<https://www.redalyc.org/acerca/>

Reyes, A. & Nava, R. (2024). *Políticas públicas para la paridad de género en puestos ejecutivos empresariales: Un análisis crítico*. *Revista CoPaLa. Construyendo Paz Latinoamericana*, 9(20), 1-20 <https://www.redalyc.org/journal/6681/668178214005/>

Samuelson, H., Levine, B., Barth, S., Wessel, J. & Grand, J. (2019). Exploring Women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender gentrification. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>

Santander Universidades. (2021, diciembre 10). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones*. Santander Open Academy.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>

Schein, V. (2001). *A global look at psychological barriers to women's progress in management*.

Journal of Social Issues, 57(4), 675-688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>

Schiffecker, S., McNaughtan, J. (2022). *Leading the way- Understanding Women's University Leadership during crisis through a feminist educational leadership lens*. *Frontiers in Education*, 7, Article 982952. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.982952>

- Sinner, M., & Tumino, C. (2022). *Liderazgo femenino: accesibilidad y percepción de las competencias de liderazgo. Construcción y validación de un instrumento de medición*. Revista de Investigación Valdizana, 16(1), 63-74.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1880/2042
- Society for Human Resources Management. (2022). *The Glass Ceiling: Women and Barriers to Leadership*. SHRM. <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/inclusion-diversity/glass-ceiling-women-barriers-to-leadership>
- Wirth, L. (2004). *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/romper-el-techo-de-cristal-2004.pdf>
- World Economic Forum. (2018). *Global Gender Gap Report 2018*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/the-global-gender-gap-report-2018/>
- Yañez, C., Aguilera, R., Fuentes, H., & Roco, A. (2023). *Importancia de la directriz de la PRISMA*. Nutrición Hospitalaria, 40(1), 123-130.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1880/2042
- Zuluaga, D., & Moncayo, B. (2014). *Perspectivas de liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 141, 1333-1339.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.230>

Apéndice A.
Certificación del Editor

Certificación

Yo, Lester L. Jiménez Jiménez, certifico:

- Que:** Se revisó y se editó el proyecto de investigación de la estudiante Julissa Cordero Seda
- Que:** Se siguieron las normas establecidas en el Manual de Disertación Doctoral de la Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Que:** Las referencias fueron corregidas de acuerdo con el Manual de la American Psychological Association (APA).

Para que así conste, firmo y expido la siguiente certificación hoy, 7 de abril de 2026.



Lester L. Jiménez Jiménez
Editor