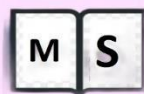


EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS NEGOCIOS, LAS FINANZAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ECUADOR.



**ALISVA DE LOS ANGELES CARDENAS PEREZ
GUSTAVO EDUARDO FERNANDEZ VILLACRES**

2026





ISBN: 978- 9907-0-1035-0 DOI: 10.64584/egnf1085

EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS NEGOCIOS, LAS FINANZAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ECUADOR. Participación de la mujer en el ecosistema empresarial ecuatoriano desde el ODS 5

GENDER EQUALITY IN BUSINESS, FINANCE, AND DIGITAL TRANSFORMATION IN ECUADOR. Women's Participation in the Ecuadorian Business Ecosystem from the Perspective of SDG 5.

AUTORES

Mag. Alisva de los Angeles Cárdenas Pérez PhD
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Latacunga,
Ecuador
Instituto Superior Tecnológico España, Ambato, Ecuador
alisva.cárdenas@espe.edu.ec, alisva.cárdenas@iste.edu.ec.
 <https://orcid.org/0000-0003-0483-6262>

Mag. Gustavo Eduardo Fernández Villacrés PhD
Instituto Superior Tecnológico España, Ambato, Ecuador
Gustavo.fernandez@iste.edu.ec.
 <https://orcid.org/0000-0003-1028-1224>

Equidad de género en los negocios, las finanzas y la transformación digital

EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS NEGOCIOS, LAS FINANZAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ECUADOR. Participación de la mujer en el ecosistema empresarial ecuatoriano desde el ODS 5.

Primera edición, abril 4 del 2026

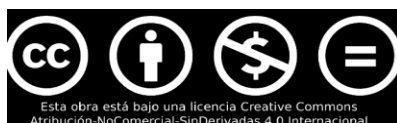
ISBN: 978-9907-0-1035-0

(e-book)

DOI: 10.64584/egnf1085



Editado por:
Ing. Marco Salazar C.
Telf. 0960677758
Ambato-Ecuador



Este libro ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base a la normativa editorial. También dispone de revisión antiplagio. **Ver anexos**

Prohibida su reproducción total o parcial..

Diseño, montaje y producción editorial. **MS Editorial**



ISBN: 978-9907-0-1035-0



Hecho en Ambato, Ecuador
Made in Ambato, Ecuador.

PRÓLOGO

La presente obra es un compendio de conceptos y de visiones diferentes, así como de análisis de la equidad de género en diversos ámbitos como la educación, los negocios, las finanzas y la tecnología. Se parte del hecho de que estamos en un proceso de transformación digital y esto no implica solamente una disrupción comercial sino también un cambio en la equidad de género. A continuación, se presenta los resúmenes de cada capítulo principal

Capítulo I. Equidad de género como eje estratégico del desarrollo empresarial

Este capítulo establece la base conceptual del libro, posicionando la equidad de género no solo como un principio ético, sino como un factor estratégico para la competitividad empresarial, la innovación y la sostenibilidad. Se argumenta que las organizaciones que integran la igualdad de género fortalecen su gobernanza y mejoran su capacidad de adaptación en entornos dinámicos.

Se analiza el **ODS 5** como un eje transversal del desarrollo global, destacando su papel en la erradicación de desigualdades estructurales. A nivel mundial, se evidencian avances en educación, pero persistentes brechas en participación económica y liderazgo.

En América Latina, el capítulo resalta las paradojas regionales: avances legislativos importantes, pero con desigualdades persistentes, especialmente en el acceso al empleo formal y en la distribución del trabajo de cuidado.

En el caso de Ecuador, se presenta un diagnóstico claro:

- Brechas salariales y baja participación femenina en la PEA
- Sobre presentación en cargos directivos

- Persistencia de la violencia de género

Sin embargo, también se identifican oportunidades, como el aumento de la formación académica femenina y el crecimiento del emprendimiento liderado por mujeres.

Finalmente, se analiza el marco jurídico ecuatoriano, destacando la Constitución de 2008, la Ley contra la violencia de género y políticas públicas que promueven la igualdad. No obstante, se enfatiza la brecha entre normativa y aplicación real.

Capítulo II. Equidad de género en la educación superior: avances y desafíos

Este capítulo examina el rol de las universidades como **agentes de cambio social** en la promoción de la equidad de género. Se reconoce un avance significativo en la **feminización de la matrícula universitaria**, donde las mujeres superan el 50% de participación.

Sin embargo, se identifican desigualdades estructurales:

- Persistencia del **techo de cristal** en cargos de alta dirección académica
- Brechas en áreas STEM, donde la participación femenina sigue siendo baja
- Dificultades en la carrera docente por la falta de conciliación entre vida personal y profesional

El capítulo también aborda la subrepresentación femenina en la investigación científica y la existencia de sesgos en la asignación de recursos y reconocimiento académico.

Como avances, se destacan:

- Implementación de protocolos contra el acoso

Equidad de género en los negocios, las finanzas y la transformación digital

- Creación de unidades de género en universidades
- Inclusión de la perspectiva de género en los currículos

Se concluye que la educación superior tiene un papel clave en la transformación social, ya que forma a los futuros líderes y puede influir directamente en la reducción de desigualdades estructurales.

Capítulo III. Equidad de género en el ecosistema empresarial, financiero y tecnológico ecuatoriano

Este capítulo analiza la participación de la mujer en el ecosistema empresarial ecuatoriano, evidenciando que las barreras no son solo económicas, sino también **culturales y estructurales**.

Se identifican los principales obstáculos:

- Estereotipos de género en el trabajo y la educación
- Limitaciones en el acceso al financiamiento
- Falta de representación en sectores tecnológicos
- Sesgos en la evaluación de liderazgo femenino

El capítulo también presenta resultados de investigaciones que demuestran que las empresas con mayor equidad de género tienen mejores resultados en innovación y desempeño financiero.

Se proponen herramientas para el diagnóstico institucional, tales como:

- Auditorías de género
- Indicadores de participación y liderazgo
- Evaluaciones de brecha salarial

Asimismo, se plantean estrategias para el diseño de políticas de equidad, incluyendo programas de inclusión financiera, capacitación digital y mentorías para mujeres.

Un eje central es el liderazgo femenino, donde se reconoce su potencial transformador, pero también los retos asociados al acceso a espacios de poder.

Capítulo IV. Responsabilidad social empresarial y género

El último capítulo aborda la equidad de género desde la **responsabilidad social empresarial (RSE)**, planteando que la igualdad debe integrarse en la estrategia organizacional y no limitarse a iniciativas aisladas.

Se introduce el concepto de **transversalización de género**, que implica incorporar la perspectiva de género en todos los procesos empresariales, desde la gestión del talento hasta la toma de decisiones.

Se destacan herramientas clave:

- Indicadores de impacto social
- Sistemas de monitoreo y evaluación
- Auditorías de género

El capítulo también enfatiza la importancia de las alianzas con organismos internacionales y la adopción de estándares globales.

Un aspecto innovador es la inclusión del **rol del liderazgo masculino**, reconociendo que la equidad no es solo una responsabilidad de las mujeres, sino un compromiso colectivo.

Finalmente, se presentan recomendaciones estratégicas:

- Integrar la equidad en la gobernanza empresarial

Equidad de género en los negocios, las finanzas y la transformación digital

- Fortalecer la capacitación en género
- Promover una cultura organizacional inclusiva
- Medir resultados con indicadores claros

El capítulo concluye con un llamado a la acción, destacando que la equidad de género es fundamental para construir un Ecuador más competitivo, sostenible y justo.

Como conclusión general del libro se plantea que la equidad de género es un eje estructural del desarrollo empresarial, financiero y tecnológico en Ecuador, y no un tema accesorio. A través del análisis de contextos globales, regionales y nacionales, se demuestra que la inclusión de las mujeres en todos los niveles del ecosistema productivo es clave para la innovación, la sostenibilidad y la competitividad.

La obra concluye también que: el cumplimiento del ODS 5 requiere una articulación entre:

- Estado (políticas públicas)
- Academia (formación y transformación cultural)
- Empresas (gestión estratégica y responsabilidad social)

En este sentido, la equidad de género se configura como una ventaja competitiva y una condición necesaria para el desarrollo integral del país.

Los autores.

Índice

CAPÍTULO I.....	12
EQUIDAD DE GÉNERO COMO EJE ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL	12
1.2 Introducción: El imperativo de la equidad de género en el siglo XXI.....	15
1.3. Comprendiendo el ODS 5: marco conceptual y relevancia global	20
1.3. Panorama mundial: situación actual de la equidad de género	25
1.4. América Latina y el Caribe: desigualdades, progresos y brechas persistentes	29
1.5. Ecuador: contexto histórico y sociopolítico de género.....	33
1.6. Diagnóstico actual en Ecuador: datos, desafíos y oportunidades.....	38
1.7. Marco jurídico y políticas públicas en Ecuador	42
CAPÍTULO II.....	47
LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: AVANCES Y DESAFÍOS.....	47
2.1. Universidades como agentes de cambio social.....	51
2.2. Implementación del ODS 5: buenas prácticas en universidades ecuatorianas y latinoamericanas	55
CAPÍTULO III.	60

EQUIDAD DE GÉNERO EN EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO ECUATORIANO	60
3.1. Estereotipos y barreras culturales en el ámbito académico y laboral	64
3.2. Resultados de investigaciones clave en Ecuador y la región	68
3.3. Herramientas para el diagnóstico institucional de género ...	73
3.4. Diseño de políticas y programas de equidad de género.....	77
3.5. Liderazgo femenino: potencial, retos y estrategias de empoderamiento	81
CAPÍTULO IV	85
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GÉNERO	85
4.1. Transversalización de género: metodologías y desafíos.....	89
4.2. Herramientas para la medición de impacto y seguimiento de resultados	93
4.3. Participación de organismos internacionales y alianzas estratégicas.....	97
4.4. Comunicación, sensibilización y capacitación en género .	101
4.5. Desafíos emergentes y tendencias futuras	105
4.6. El rol del liderazgo masculino en la equidad de género	109
4.7. Recomendaciones para la gobernanza y la sostenibilidad de las políticas de género	113

4.8. Conclusiones y llamado a la acción: hacia un Ecuador más equitativo	117
REFERENCIAS	121

CAPÍTULO I.

EQUIDAD DE GÉNERO COMO EJE ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Hablar de equidad de género en el ámbito empresarial ecuatoriano ya no puede limitarse a una conversación ética o reputacional. En el contexto contemporáneo, la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres constituye un factor de competitividad, resiliencia y sostenibilidad para las organizaciones. La evidencia internacional demuestra que las economías y las empresas que avanzan en paridad de género fortalecen su gobernanza, diversifican la toma de decisiones y mejoran su capacidad de innovación, por lo que el ODS 5 debe ser entendido como un eje articulador del desarrollo productivo y no como una agenda accesoria (CEPAL, 2024; Foro Económico Mundial, 2025).

En Ecuador, esta discusión adquiere una relevancia particular porque el tejido empresarial está compuesto por grandes corporaciones, empresas familiares, microempresas y emprendimientos que operan en un entorno de transformación económica acelerada. En ese escenario, la participación de las mujeres no solo amplía la base de talento disponible, sino que permite construir organizaciones más adaptativas frente a los cambios del mercado, los riesgos financieros y las exigencias crecientes de sostenibilidad. La equidad de género, por tanto, debe ser leída como una estrategia de fortalecimiento institucional y de modernización empresarial con impacto directo en la productividad y en la legitimidad social de los negocios (INEC, 2025; World Bank, 2024a).

Desde la perspectiva financiera, uno de los nudos críticos del desarrollo empresarial femenino sigue siendo el acceso oportuno y equitativo al crédito, al ahorro, a los seguros y a otros instrumentos de inclusión financiera. Cuando las mujeres cuentan con servicios

financieros adecuados, se incrementan sus posibilidades de emprender, escalar negocios, formalizar operaciones y sostener trayectorias empresariales de largo plazo. La experiencia ecuatoriana muestra avances importantes en el acceso al crédito, pero también confirma que persisten barreras vinculadas a garantías, historial crediticio, sesgos de evaluación y segmentación de productos. Superar estas brechas es indispensable para consolidar un ecosistema de negocios más dinámico e inclusivo (Asobanca, 2024; World Bank, 2024a).

Figura No. #1 Alianzas estratégicas



Nota.Fuente: Imagen creada con IA

La transformación digital abre una segunda frontera estratégica. La digitalización de los negocios, de la banca y de los servicios públicos puede convertirse en un poderoso acelerador del ODS 5, siempre que las mujeres participen no solo como usuarias, sino también como diseñadoras, gestoras y líderes de la innovación. El reto no se reduce

a facilitar conectividad; implica desarrollar competencias digitales, fortalecer la presencia femenina en STEM y evitar que los nuevos algoritmos reproduzcan sesgos históricos. En un país que busca elevar su competitividad, la articulación entre equidad de género y tecnología es una decisión de política económica y empresarial de alto impacto (UNESCO, 2017; World Bank, 2024b).

A ello se suma la necesidad de una gobernanza empresarial capaz de traducir el discurso en instrumentos concretos. Los planes de igualdad, la auditoría salarial, los protocolos contra la violencia y el acoso, la trazabilidad de ascensos y la medición de indicadores de liderazgo femenino deben dejar de ser prácticas excepcionales para convertirse en estándares de gestión. La normativa ecuatoriana reciente ofrece un marco relevante para ello, pero la verdadera diferencia radica en la voluntad de las organizaciones para incorporar estos mecanismos dentro de su arquitectura estratégica, presupuestaria y operativa (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024a, 2024b).

La literatura contemporánea y los marcos internacionales coinciden en que las empresas mejor valoradas en sostenibilidad son aquellas que integran la igualdad de género en su cultura, en su cadena de suministro y en sus sistemas de rendición de cuentas. Esto conecta de manera directa con los procesos de acreditación, certificación y posicionamiento institucional que hoy interesan a universidades, institutos superiores, empresas y organizaciones financieras. Una entidad que gestiona la equidad con indicadores claros proyecta confianza, reduce riesgos reputacionales y fortalece su capacidad de diálogo con inversionistas, organismos multilaterales y agencias de cooperación (ONU Mujeres, 2024; ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Desde una óptica formativa, la articulación entre negocios, finanzas, tecnología y género también interpela al sistema de educación

superior. Las universidades y los institutos no solo preparan profesionales; moldean las lógicas de liderazgo con las que se administrarán las organizaciones del futuro. Si los programas académicos continúan reproduciendo sesgos en la formación financiera, en la innovación o en la dirección empresarial, el mercado seguirá arrastrando desigualdades estructurales. Por ello, el ODS 5 debe incorporarse en la enseñanza de la administración, la contabilidad, las finanzas y la transformación digital como parte del núcleo duro de la formación profesional contemporánea (Consejo de Educación Superior, 2024; UNESCO, 2017).

En consecuencia, este libro propone comprender la equidad de género no como un capítulo aislado del debate social, sino como un principio organizador del desarrollo empresarial ecuatoriano. Situar la discusión en el cruce entre negocios, finanzas y tecnología permite demostrar que el avance de las mujeres en el ecosistema empresarial no es solo una aspiración normativa, sino una condición para construir un país más competitivo, innovador, sostenible y alineado con la Agenda 2030. Esa es, en esencia, la apuesta intelectual y estratégica de esta obra: convertir el ODS 5 en un lenguaje de gestión, de liderazgo y de transformación institucional para el Ecuador del presente y del futuro (CEPAL, 2024; Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

1.2 Introducción: El imperativo de la equidad de género en el siglo XXI

Vivimos en una era marcada por la convergencia entre negocios, finanzas y transformación digital. Sin embargo, en medio de ese proceso de modernización, persiste una brecha estructural que limita el potencial competitivo de las organizaciones y reduce la capacidad de innovación del país. La equidad de género no puede seguir

tratándose como un asunto periférico o exclusivamente social; hoy constituye una variable estratégica para el desarrollo nacional, la sostenibilidad empresarial y la excelencia académica. En el caso ecuatoriano, incorporar el ODS 5 en la gestión institucional significa fortalecer la productividad, la legitimidad y la calidad de las decisiones en un entorno cada vez más exigente y globalizado (ONU Mujeres, 2024; Foro Económico Mundial, 2025; World Bank, 2024b).

Para comprender la magnitud de este desafío, es preciso observar el panorama global a través del prisma de la Agenda 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no son sugerencias aisladas, sino un lenguaje universal de supervivencia y prosperidad. El ODS 5, dedicado a la igualdad de género, actúa como un eje transversal: sin su cumplimiento, la erradicación de la pobreza, la educación de calidad y el trabajo decente se vuelven metas inalcanzables. No obstante, la realidad nos confronta con una verdad incómoda. A pesar de los marcos normativos internacionales y los discursos institucionales, la implementación efectiva de la equidad sigue encontrando resistencias profundas, a menudo invisibles, arraigadas en la cultura organizacional y en sesgos inconscientes que dictan quién tiene derecho a liderar y quién debe permanecer a la sombra (OCDE, 2017; ONU Mujeres, 2024).

En la región latinoamericana, y específicamente en Ecuador, el contexto presenta matices complejos. Nuestra historia está marcada por una lucha constante por la inclusión, pero las cifras de participación laboral, brecha salarial y representación en los altos mandos revelan que todavía caminamos sobre un terreno desigual. No se trata solo de la ausencia de mujeres en mesas directivas o en el rectorado de universidades de prestigio; se trata de una arquitectura social que sistemáticamente desvaloriza el aporte femenino y desperdicia una reserva intelectual y estratégica

invaluable. Este libro nace precisamente de la convicción de que ya no basta con "concientizar". Es el momento del método, de la estructura y de la implementación técnica que transforme las intenciones en indicadores de éxito medibles y sostenibles (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

La urgencia que mencionamos se fundamenta en una realidad pragmática: la equidad de género mejora la capacidad de las organizaciones para crear valor. Las empresas que integran la diversidad en su gobernanza y en sus equipos muestran mayor resiliencia, mejor desempeño innovador y más solidez en la toma de decisiones. En las finanzas, la inclusión de las mujeres amplía mercados, dinamiza el emprendimiento y fortalece el uso estratégico del crédito y del ahorro. En la academia, la incorporación de la perspectiva de género permite formar profesionales más preparados para liderar ecosistemas empresariales complejos. El verdadero valor de este imperativo no reside en cumplir una cuota, sino en optimizar los sistemas de producción, conocimiento e innovación del país (Asobanca, 2024; Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

Quien se acerque a estas páginas encontrará una hoja de ruta diseñada desde el rigor académico, pero con la mirada puesta en la ejecución práctica. Ecuador se encuentra en un punto de inflexión donde las instituciones, tanto públicas como privadas, están llamadas a ser protagonistas de un cambio de paradigma. No podemos permitirnos un desarrollo a medias. La equidad de género debe ser vista como una ventaja competitiva, un sello de calidad institucional y, sobre todo, como el único camino posible hacia una modernidad auténtica. La pregunta ya no es por qué debemos implementar medidas de equidad, sino con qué rapidez y eficacia podemos hacerlo para no quedarnos rezagados en la competencia global (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007).

A menudo, el error común en este ámbito ha sido abordar la equidad como una actividad de "recursos humanos" o una campaña de comunicación temporal. La realidad exige una visión sistémica. Significa auditar nuestros procesos de contratación, revisar la transparencia salarial, garantizar espacios libres de acoso y, de manera crucial, fomentar una cultura de corresponsabilidad. Para una mujer académica en Guayaquil, para un gerente en Quito o para un funcionario ministerial en Cuenca, la equidad de género debe traducirse en realidades tangibles: el ascenso basado en el mérito real, la conciliación de la vida personal y profesional, y la eliminación de esos techos de cristal que, aunque transparentes, son tan sólidos como el acero (ONU Mujeres, 2024; Foro Económico Mundial, 2025).

Figura No.#2 Equidad de genero



Nota.Fuente: Imagen creada con IA

Este texto invita a una reflexión profunda sobre las estructuras de poder que habitamos. El rol de la universidad es determinante en esta transición; es el semillero donde se forman quienes tomarán las riendas del país el día de mañana. Si las aulas y los laboratorios no respiran equidad, no podemos esperar que el mercado laboral lo haga espontáneamente. Del mismo modo, el sector empresarial ecuatoriano tiene la oportunidad histórica de liderar con el ejemplo, demostrando que la responsabilidad social y la eficiencia económica son dos caras de la misma moneda (OCDE, 2017; ONU Mujeres, 2024).

Al recorrer el camino que aquí se propone, se hace evidente que el ODS 5 no es una meta que se alcance y se archive. Es un proceso dinámico de mejora continua. La resistencia al cambio es natural, pero la inacción es costosa. Las organizaciones que ignoran esta realidad están condenadas a la obsolescencia, perdiendo competitividad en un mundo que exige, cada vez más, integridad y ética en cada eslabón de la cadena de valor. El compromiso con la equidad es, en última instancia, un compromiso con el futuro de Ecuador, con su capacidad de generar riqueza de manera justa y con su dignidad como nación que aspira a los más altos estándares internacionales de desarrollo institucional (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

La verdadera transformación comienza cuando entendemos que la igualdad no es un juego de suma cero donde uno pierde para que otro gane. Muy al contrario, es un escenario donde la diversificación de perspectivas enriquece el debate, mejora los resultados y crea entornos más saludables para todos. Es una invitación a desaprender prejuicios y a construir puentes sobre la base de la competencia, el respeto y la visión compartida de un país próspero. Al fin y al cabo, el imperativo de la equidad es también una llamada a la inteligencia colectiva: necesitamos todas las mentes y todas las manos trabajando

juntas para enfrentar los desafíos de un siglo que no espera a quienes deciden quedarse atrás (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

Este viaje hacia la excelencia estratégica requiere, ante todo, un marco de referencia sólido y una comprensión clara de las herramientas que el derecho internacional y la gestión moderna ponen a nuestra disposición. La claridad en los conceptos y la firmeza en la aplicación de las metas estratégicas serán los pilares que den sustento a cada acción que emprendamos en el territorio ecuatoriano. Solo a través de una base teórica robusta y una voluntad política e institucional inquebrantable, podremos pasar del discurso a la implementación real, otorgándole al ODS 5 el lugar central que merece como brújula del progreso nacional. Aquello que medimos, aquello que gestionamos deliberadamente, es lo único que realmente tiene el poder de cambiar nuestra historia (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007).

1.3. Comprendiendo el ODS 5: marco conceptual y relevancia global

La arquitectura del desarrollo sostenible descansa sobre un compromiso que no es negociable para la supervivencia de la civilización moderna: el reconocimiento de que la mitad de la humanidad no puede ser relegada a la periferia de las oportunidades y los derechos. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5), adoptado por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030, no es simplemente un enunciado aspiracional o un gesto de corrección política. Representa, en su esencia, el marco conceptual más ambicioso y estructurado que se ha diseñado para dismantelar las barreras sistémicas que impiden la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres. Comprender su alcance requiere apartarnos de

la visión simplista de la igualdad como un concepto abstracto y adentrarnos en las metas precisas que definen su hoja de ruta, entendiendo que la equidad de género es el catalizador que permite el cumplimiento de todos los demás objetivos globales, desde la erradicación de la pobreza hasta la acción climática y la paz social (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

La base teórica del ODS 5 se fundamenta en la premisa de que la igualdad de género es un derecho humano fundamental y la base necesaria para un mundo pacífico, próspero y sostenible. Sin embargo, su relevancia estratégica radica en su capacidad para abordar las causas profundas del rezago: la discriminación institucionalizada, la violencia sistémica y la distribución desigual de los cuidados. Al analizar sus ejes estratégicos, observamos una estructura diseñada para impactar tanto en lo privado como en lo público. Una de sus metas más determinantes es la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas en todo el mundo. Esto no se limita a la igualdad ante la ley, sino que exige una transformación cultural y administrativa que garantice que las normas sociales no actúen como techos de cristal que impiden el ascenso profesional o la participación política (Scott, 1986; Kabeer, 1999).

La relevancia de este marco se vuelve indiscutible cuando examinamos el concepto de transversalidad de género. El ODS 5 no opera en el vacío; su diseño metodológico impulsa la integración de la perspectiva de género en todos los niveles de planificación institucional. En el ámbito académico y empresarial, esto se traduce en la necesidad de auditar los procesos internos para detectar sesgos que, aunque a menudo son inconscientes, perpetúan la brecha de género. Por ejemplo, la meta enfocada en asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles decisorios ya sea en la vida política,

económica o pública obliga a las instituciones a pasar de las declaraciones de intención a la implementación de cuotas, mentorías y sistemas de evaluación basados en el mérito real, desprovistos de prejuicios sobre la maternidad o el compromiso laboral (Naciones Unidas, 2015; Addati et al., 2018).

Un pilar fundamental que sostiene este objetivo es el reconocimiento y la valoración de los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado. Históricamente, la economía global ha ignorado el valor de estas labores, que recaen desproporcionadamente en las mujeres y actúan como un lastre para su desarrollo académico y profesional. El ODS 5 propone la prestación de servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, así como la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar. Para un gestor universitario o un director de recursos humanos, entender esta meta significa comprender que la flexibilidad laboral y los centros de cuidado infantil no son "beneficios adicionales", sino herramientas estratégicas para retener el talento femenino y garantizar que la inversión en educación superior y capacitación técnica rinda plenamente sus frutos (UNESCO, 2017; ONU Mujeres, 2024).

Asimismo, la meta relacionada con el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos es, quizás, uno de los puntos más críticos para asegurar la autonomía de las mujeres. La capacidad de decidir sobre el propio cuerpo y sobre el momento de la maternidad es una precondition para la permanencia en el sistema educativo y el éxito en el mercado laboral. Desde una perspectiva de política pública, este eje exige que los estados y las organizaciones privadas provean un entorno donde los derechos de salud se traduzcan en libertad económica y capacidad estratégica de largo plazo (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

El alcance del ODS 5 también se extiende hacia la dimensión tecnológica y económica mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación para promover el empoderamiento de las mujeres. En un siglo caracterizado por la digitalización acelerada, la brecha digital de género emerge como una nueva forma de exclusión. Fortalecer el acceso y la capacitación en áreas STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas) es un imperativo que el ODS 5 subraya como motor de innovación. Sin la participación femenina en la creación de algoritmos, el desarrollo de software y la investigación científica, las soluciones del futuro estarán marcadas por sesgos que limitarán su eficacia global (Scott, 1986; Kabeer, 1999).

La estructura del ODS 5 se complementa con la exigencia de reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, servicios financieros, la herencia y los recursos naturales. Este enfoque es crucial para la estabilidad macroeconómica. Una sociedad que facilita la independencia financiera de sus mujeres reduce drásticamente sus niveles de vulnerabilidad ante crisis económicas y desastres naturales, creando un tejido social más resiliente. La evidencia empírica sugiere que cuando las mujeres controlan una mayor proporción de los ingresos del hogar, hay un impacto directo y positivo en la educación y la salud de las nuevas generaciones, generando un ciclo virtuoso de desarrollo humano (Naciones Unidas, 2015; Addati et al., 2018).

Para los líderes de sectores productivos y autoridades académicas, la adopción del ODS 5 como guía metodológica ofrece un lenguaje común para medir el progreso. No se trata solo de contar cuántas mujeres hay en una planilla, sino de evaluar la calidad de su participación y el impacto de su toma de decisiones. Esto implica adoptar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para

promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas en todos los niveles. La evaluación constante mediante indicadores claros como la paridad en cargos de dirección, la brecha salarial por hora de trabajo similar y la tasa de permanencia académica después de la maternidad permite transformar el ODS 5 en un instrumento de gestión práctica y no solo en un ideal decorativo (UNESCO, 2017; ONU Mujeres, 2024).

La urgencia detrás de este marco conceptual radica en que el tiempo de las teorías pasivas ha terminado. La complejidad de los desafíos globales del siglo XXI requiere de todo el talento disponible, y no podemos permitirnos el lujo de desperdiciar la potencia creativa e intelectual de las mujeres por la inercia de estructuras obsoletas. El ODS 5 nos proporciona la gramática necesaria para escribir nuevas historias de éxito institucional, donde la equidad de género no es vista como una carga administrativa, sino como una ventaja competitiva y un deber ético. Al integrar este objetivo dentro de la médula espinal de las universidades y las empresas, se establecen las bases para un entorno de alto rendimiento, donde la diversidad de pensamiento y la justicia social convergen para generar valor sostenible (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

Este esquema global de metas y ejes estratégicos configura un mapa que permite navegar las tensiones sociales y económicas de nuestra era. Al comprender que la igualdad es un motor de crecimiento y no una consecuencia del mismo, las instituciones pueden comenzar a dismantelar los muros invisibles que han limitado el progreso. Es aquí donde el conocimiento teórico se convierte en acción estratégica, preparando el terreno para evaluar cómo estas premisas se encuentran operando en la realidad inmediata, confrontando la brecha entre los mandatos internacionales y la vivencia cotidiana en las geografías locales (Scott, 1986; Kabeer, 1999).

1.3. Panorama mundial: situación actual de la equidad de género

El análisis de la realidad global en materia de equidad de género nos sitúa frente a una paradoja punzante: nunca antes en la historia de la humanidad habíamos contado con tantos marcos jurídicos, tratados internacionales y consensos políticos a favor de la igualdad y, sin embargo, el ritmo del progreso es tan lento que, según las proyecciones más conservadoras del Foro Económico Mundial, cerrar la brecha global de género podría tomarnos más de un siglo. Esta realidad no es uniforme ni lineal. Mientras algunas naciones han logrado integrar la paridad en el corazón de su sistema democrático y productivo, otras enfrentan retrocesos alarmantes que amenazan con borrar décadas de conquistas sociales. Observar este panorama mundial es un ejercicio necesario de humildad y realismo estratégico, pues nos permite entender que los desafíos que enfrentamos en ámbitos locales no son casos aislados, sino manifestaciones de una estructura global que todavía se resiste a la transformación plena (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

A nivel internacional, los avances más significativos se han concentrado en las áreas de salud y educación. Globalmente, se ha logrado reducir la brecha en la matriculación escolar primaria, y en muchas regiones, las mujeres hoy superan a los hombres en títulos universitarios obtenidos. No obstante, este triunfo educativo se encuentra con una pared infranqueable al momento de la transición al mercado laboral y al poder político. Aquí es donde surge el fenómeno del fuga de talento: mujeres altamente calificadas que, tras una formación de excelencia, desaparecen de la pirámide profesional debido a la falta de políticas de conciliación, la persistencia de prejuicios de contratación y una cultura organizacional que sigue premiando la disponibilidad absoluta, un

modelo diseñado bajo la lógica del "trabajador ideal" que no tiene responsabilidades de cuidado (OCDE, 2017; Eagly & Carli, 2007).

La participación económica sigue siendo uno de los frentes más críticos. La brecha salarial de género, que se sitúa globalmente en torno al 20%, demuestra que el trabajo femenino sigue siendo infravalorado. Esta disparidad no solo responde a decisiones individuales, sino a la segregación ocupacional, donde las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores de baja productividad y remuneración (como los servicios y los cuidados) y significativamente ausentes en las industrias del futuro, como la inteligencia artificial y las energías renovables. En las juntas directivas de las empresas con presencia global, la representación femenina apenas alcanza promedios que rozan el 20%, lo que evidencia que la toma de decisiones económicas sigue siendo un espacio predominantemente masculino. Esta exclusión no es solo un problema de justicia, sino un error de cálculo financiero: las empresas con mayor diversidad de género en sus cuadros directivos reportan consistentemente un mejor desempeño y una mayor capacidad de innovación (UNESCO, 2017; OCDE, 2017).

En el terreno de la representación política, el mapa mundial muestra claras luces y sombras. Si bien hay países que han implementado leyes de paridad efectivas que han transformado sus parlamentos como sucede en varios países nórdicos y algunos casos destacados en África y América, el promedio mundial de mujeres en los parlamentos apenas supera el 26%. Lo más preocupante es que, incluso cuando las mujeres acceden a estos cargos, suelen ser asignadas a carteras sociales o culturales, mientras que los ministerios de finanzas, defensa y energía siguen siendo bastiones de difícil acceso. La violencia política contra las mujeres ha emergido también como un desafío sistemático global; el uso de redes sociales para el acoso y la deslegitimación de las líderes

femeninas es una táctica creciente para disuadirlas de su participación en el espacio público (CEPAL, 2024; ONU Mujeres, 2024).

Un factor que ha alterado drásticamente este panorama en los últimos años han sido las crisis globales, particularmente la pandemia de COVID-19 y los conflictos geopolíticos recientes. Se estima que estas crisis han tenido un efecto de "regresión de género", donde las mujeres fueron las primeras en perder sus empleos y las últimas en recuperarlos, además de asumir una carga de trabajo doméstico que colapsó su salud mental y sus oportunidades de desarrollo. En contextos de conflicto, la violencia sexual se sigue utilizando como arma de guerra y el acceso de las niñas a la educación es el primer derecho que se sacrifica. Estas realidades nos recuerdan que la equidad de género es un estado frágil; no es una meta que, una vez alcanzada, permanezca inmóvil, sino que requiere un mantenimiento constante a través de políticas públicas robustas y un compromiso empresarial inquebrantable (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

Otro desafío sistemático reconocido a nivel internacional es la brecha de datos de género. Gran parte de las soluciones actuales se diseñan basándose en datos que toman al hombre como medida neutral de la humanidad. Desde el diseño de cinturones de seguridad en automóviles hasta la sintomatología de los ataques cardíacos en medicina, el sesgo de datos invisibiliza las realidades biológicas y sociales de las mujeres. A nivel macroeconómico, el no contabilizar el trabajo doméstico no remunerado dentro del Producto Interno Bruto (PIB) oculta una porción masiva de la actividad económica real, lo que conduce a políticas de austeridad que afectan desproporcionadamente a quienes sostienen la base de la vida y el cuidado social (OCDE, 2017; Eagly & Carli, 2007).

Al reflexionar sobre estos resultados globales, es imposible no notar que la resistencia al cambio a menudo se disfraza de "tradicición" o "cultura". Sin embargo, el análisis de los países que lideran los índices de igualdad demuestra que la equidad de género no destruye culturas, sino que las fortalece al hacerlas más justas y eficientes. La relevancia de situarnos en este marco global radica en la capacidad de comparar nuestras propias instituciones con los estándares de excelencia internacional. ¿Estamos implementando en nuestras universidades los protocolos de prevención de acoso que ya son norma en las instituciones de élite mundial? ¿Están nuestras empresas adoptando la transparencia salarial que exigen las regulaciones más avanzadas? (UNESCO, 2017; OCDE, 2017)

Este panorama nos deja una lección fundamental: la equidad de género no se logra por inercia histórica. Los avances que vemos hoy son el resultado de acciones afirmativas intencionales, de leyes valientes y de una voluntad corporativa que entiende que la diversidad es el activo más valioso del siglo XXI. El sentimiento de urgencia es real porque los desafíos son sistémicos y están interconectados. Al observar el mapa del mundo, resulta evidente que las sociedades más prósperas no son aquellas que son ricas solo en recursos naturales, sino aquellas que han decidido invertir decididamente en el potencial de su población femenina (CEPAL, 2024; ONU Mujeres, 2024).

Entender dónde se encuentra el mundo hoy nos permite afinar la mirada hacia las realidades geográficas que nos son más cercanas. Si bien la problemática es global, las manifestaciones de la desigualdad adquieren matices particulares dependiendo de la historia, la economía y la cultura regional. Al cerrar esta observación general del globo, nos queda la claridad de que el camino por recorrer es largo, pero que ya existen los modelos y las herramientas para acelerar el paso. La mirada ahora debe dirigirse a nuestra propia

región, donde la lucha por la equidad ha forjado caminos singulares, marcados por una resistencia heroica y por brechas que todavía dictan el destino de millones de mujeres. Explorar estos contrastes regionales es el paso lógico para aterrizar las metas globales en la realidad de nuestro entorno más inmediato (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

1.4. América Latina y el Caribe: desigualdades, progresos y brechas persistentes

América Latina y el Caribe representan una de las regiones más vibrantes y, al mismo tiempo, más contradictorias en la lucha por la equidad de género. Las tendencias regionales muestran una arquitectura de contrastes profundos: por un lado, una vanguardia legislativa y de movimientos sociales que ha servido de inspiración al mundo; por el otro, una persistencia estructural de la desigualdad que se manifiesta en brechas económicas rígidas y niveles de violencia que desafían cualquier lógica de progreso. Al analizar esta región, es imposible ignorar que somos el continente de las paradojas, donde conviven las leyes de paridad más avanzadas con las tasas de femicidio más alarmantes, y donde el liderazgo académico femenino crece en entornos donde la autonomía económica sigue siendo un privilegio esquivo para la mayoría (CEPAL, 2024; ONU Mujeres, 2024).

Uno de los indicadores más reveladores de la situación regional es la participación laboral femenina, que, tras décadas de crecimiento sostenido, se ha estancado prematuramente. América Latina enfrenta lo que los economistas denominan suelos pegajosos y paredes de cristal. Aunque las mujeres latinas han ingresado masivamente a la educación superior superando en muchos países la tasa de graduación masculina, su inserción en el mercado de trabajo formal

no ha seguido el mismo ritmo. La razón principal reside en la injusta distribución de la economía del cuidado. En la región, las mujeres dedican entre tres y cuatro veces más tiempo que los hombres al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado.

Esta "pobreza de tiempo" es la barrera invisible que impide que el talento femenino latinoamericano se traduzca en puestos de alta dirección o en emprendimientos de alto impacto. Sin políticas de corresponsabilidad que involucren al Estado, al sector privado y a los hombres en el hogar, el capital intelectual de la región seguirá subutilizado (Addati et al., 2018; CEPAL, 2024).

En términos de políticas públicas, la región ha sido un laboratorio de innovación. América Latina fue pionera en la implementación de cuotas de género y, más recientemente, en la adopción de leyes de paridad vertical y horizontal en el ámbito político. Este avance ha permitido que países como México, Argentina y Bolivia alcancen niveles de representación parlamentaria que sitúan a la región por encima del promedio mundial. Sin embargo, surge una tendencia preocupante: la brecha entre la legalidad y la realidad. A menudo contamos con leyes robustas de igualdad salarial o de protección contra la violencia, pero la falta de presupuestos etiquetados para su ejecución y la fragilidad de las instituciones encargadas de su vigilancia como los ministerios de la mujer o las secretarías de derechos humanos diluyen el impacto de estas normas. La institucionalidad de género en América Latina suele ser vulnerable a los vaivenes políticos, lo que pone en riesgo la continuidad de los programas de largo plazo (CEPAL, 2024; OCDE, 2017).

La desigualdad económica en la región también tiene una cara marcadamente femenina a través de la informalidad. Una enorme proporción de mujeres latinoamericanas trabaja en el sector informal, sin acceso a seguridad social, fondos de reserva o licencias de maternidad remuneradas. Esta tendencia se agrava al cruzar el

género con otras variables como la etnia y la ubicación geográfica. Las mujeres indígenas, afrodescendientes y rurales en nuestra región enfrentan una triple discriminación que las sitúa en el escalón más bajo de los indicadores de desarrollo. La falta de acceso al crédito y a la propiedad de la tierra sigue siendo un nudo ciego para el empoderamiento económico rural, limitando la capacidad de las mujeres para liderar la transformación productiva en sus comunidades (UNESCO, 2017; CEPAL, 2024).

Un avance significativo que merece ser destacado es la consolidación de los sistemas nacionales de cuidado en países como Uruguay, que han comenzado a ser replicados o adaptados en otras naciones del continente. Estos sistemas reconocen que el cuidado es una función social y no solo una responsabilidad familiar privada. Entender esta tendencia es vital para las empresas y universidades ecuatorianas y de la región: el éxito organizacional del siglo XXI no se mide solo por la rentabilidad financiera, sino por la capacidad de la institución para integrarse en un ecosistema que soporte la vida de sus trabajadores. Las organizaciones que en América Latina están adoptando sellos de igualdad y certificaciones de género están descubriendo que la equidad mejora el clima laboral y atrae al mejor talento joven, que hoy valora la flexibilidad y la justicia social tanto como el salario (CEPAL, 2024; ONU Mujeres, 2024).

Por otro lado, la violencia de género sigue siendo el obstáculo más doloroso y sistémico de la región. América Latina alberga a varios de los países con las tasas más altas de violencia contra las mujeres fuera de zonas de conflicto. El fenómeno del femicidio ha obligado a la creación de tipos penales específicos en casi toda la región, pero la impunidad sigue siendo la norma. Esta realidad tiene un impacto directo en el ámbito laboral y académico: una mujer que vive en situación de violencia tiene mayores tasas de ausentismo, menor productividad y una salud física y mental comprometida. La

tendencia regional está mirando hacia involucrar al sector empresarial en la prevención de la violencia, entendiendo que el lugar de trabajo puede ser el primer espacio de detección y apoyo para una víctima (Addati et al., 2018; CEPAL, 2024).

La digitalización y la transformación tecnológica también presentan una brecha de género latente en la región. Aunque el acceso a dispositivos móviles es alto, el uso productivo de la tecnología programación, análisis de datos, desarrollo de software sigue siendo un territorio masculinizado. La tendencia educativa en América Latina muestra que las mujeres optan preferentemente por carreras de servicios, educación y salud, alejándose de las áreas STEM. Esto las excluye de los empleos mejor remunerados de la nueva economía digital. Revertir esta tendencia desde las universidades es un imperativo estratégico; si no fomentamos la participación de las latinas en la creación tecnológica, estaremos importando soluciones que no contemplan nuestra realidad diversa y excluirémos a las mujeres de la riqueza que generará la cuarta revolución industrial (CEPAL, 2024; OCDE, 2017).

Finalmente, la región experimenta una tensión creciente entre los movimientos por los derechos de las mujeres y sectores que se oponen a lo que denominan "ideología de género". Esta polarización afecta el diseño de currículos educativos y la implementación de políticas de salud reproductiva, creando un entorno de incertidumbre para los defensores del ODS 5. El desafío para las instituciones es mantener el rumbo técnico y científico de la equidad, fundamentando sus acciones en datos y en el cumplimiento de compromisos internacionales que trascienden las ideologías partidistas (UNESCO, 2017; CEPAL, 2024).

Comprender estas tendencias latinoamericanas es el espejo necesario para evaluar nuestras propias metas. La equidad de género en nuestra región no es una moda, sino un requisito de supervivencia

económica y estabilidad social. Los progresos son reales y han demostrado que, cuando hay voluntad política y presión social, las estructuras pueden cambiar. Sin embargo, las brechas persistentes nos recuerdan que no hay espacio para la complacencia. Cada avance en la paridad política o en la graduación universitaria es solo un paso en una carrera de obstáculos donde la meta final es la autonomía plena de las mujeres. Esta realidad regional, con sus luces de esperanza y sus sombras de violencia e informalidad, constituye el escenario sobre el cual se levanta la historia particular de nuestras naciones. Es el momento de agudizar el enfoque y analizar cómo estas corrientes continentales han moldeado la trayectoria de un país específico, donde la lucha por los derechos ha tenido que sortear sus propios y singulares desafíos históricos (CEPAL, 2024; ONU Mujeres, 2024).

1.5. Ecuador: contexto histórico y sociopolítico de género

La historia de la equidad de género en Ecuador no es una sucesión lineal de eventos, sino un tejido complejo de resistencias, rupturas y lentas transformaciones culturales que han buscado desafiar una estructura social profundamente conservadora y patriarcal. Para comprender el escenario actual donde las universidades y empresas intentan implementar el ODS 5, es imperativo desenterrar las raíces de un Ecuador que, si bien fue pionero en ciertos hitos democráticos, ha mantenido una tensión constante entre la vanguardia legislativa y la práctica cotidiana. Este recorrido histórico nos revela que cada derecho conquistado por las mujeres ecuatorianas no fue una concesión del poder, sino el resultado de una lucha deliberada por la ciudadanía plena (Scott, 1986; Bourdieu, 2000).

El primer gran punto de inflexión en nuestra memoria sociopolítica ocurre en 1924, cuando Matilde Hidalgo de Procel, amparándose en

una lectura rigurosa de la Constitución que no especificaba el sexo para el ejercicio del sufragio, exigió su derecho al voto. Este acto no solo convirtió a Ecuador en el primer país de América Latina en reconocer el voto femenino, sino que envió un mensaje potente sobre la relación entre las mujeres y la institucionalidad: la ley a menudo requiere ser interpretada desde la valentía para que sea justa. No obstante, este hito jurídico no desmanteló de inmediato las estructuras de subordinación. Durante gran parte del siglo XX, la mujer ecuatoriana permaneció confinada al ámbito de lo privado, bajo un modelo de domesticidad reforzado por instituciones religiosas y un código civil que, hasta bien entrada la década de los setenta, limitaba severamente su autonomía económica y patria potestad (Ecuador, 2008; Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

En el ámbito sociopolítico, el despertar de la segunda mitad del siglo XX estuvo marcado por la incursión de las mujeres en los movimientos de reforma agraria y en la consolidación de organizaciones barriales y sindicales. Aquí, las mujeres indígenas figuras emblemáticas como Dolores Cacuango y Tránsito Amaguaña jugaron un rol fundamental al entrelazar la lucha por la tierra con la lucha por la dignidad de la mujer rural. Estas dinámicas singulares configuraron un feminismo ecuatoriano con una fuerte impronta de clase y etnicidad, entendiendo que la opresión de género en nuestro contexto nacional no puede separarse de las jerarquías raciales y económicas heredadas de la colonia. Esta interseccionalidad es, hasta hoy, una de las características más distintivas del contexto ecuatoriano (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022; Ecuador, 2008).

La década de los noventa trajo consigo una modernización de la institucionalidad de género. La creación del Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) en 1997 marcó el inicio de una era donde las políticas públicas de género adquirieron un rango técnico y

estratégico. Fue en este periodo cuando se dictaron leyes cruciales, como la Ley contra la Violencia a la Mujer y la Familia (Ley 103), que por primera vez sacó la violencia doméstica de la esfera del "secreto familiar" para convertirla en un problema de salud pública y seguridad ciudadana. Sin embargo, la historia nos muestra que la creación de instituciones no garantiza su permanencia; el desmantelamiento del CONAMU años después y la posterior dispersión de sus competencias reflejan una vulnerabilidad política que todavía acecha a los mecanismos de adelanto de las mujeres en el país (Scott, 1986; Bourdieu, 2000).

Desde una perspectiva cultural, Ecuador ha lidiado con el fenómeno del machismo estructural, que permea tanto el sector público como el privado. Este sistema de creencias ha moldeado una división sexual del trabajo muy rígida, donde el éxito profesional masculino se construye a menudo sobre la base de la invisibilización del trabajo de cuidado realizado por las mujeres en el hogar. En las universidades ecuatorianas, esta herencia se manifestó durante décadas en un currículo androcéntrico y en una escasa representación de mujeres en los rectorados y decanatos, a pesar de la creciente feminización de la matrícula estudiantil. En las empresas, la cultura de la "presencialidad" y los círculos de poder cerrados han funcionado como filtros que excluyen sistemáticamente el liderazgo femenino de las juntas directivas (Ecuador, 2008; Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

El marco constitucional de 2008 representó una nueva frontera política. Al declarar al Ecuador como un Estado de derechos y justicia, y al reconocer formalmente la paridad, la alternancia y la secuencialidad en los procesos de elección popular, se sentaron las bases para una participación política sin precedentes. No obstante, el análisis de este avance nos obliga a mirar las sombras: el aumento de mujeres en la Asamblea Nacional no se ha traducido siempre en

una agenda legislativa que favorezca los derechos reproductivos o que garantice la autonomía económica de las mujeres más empobrecidas. Esta disonancia entre la representación descriptiva (cuántas mujeres hay) y la representación sustantiva (qué intereses defienden) es uno de los desafíos contemporáneos más críticos de nuestra democracia (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022; Ecuador, 2008).

Socio-políticamente, Ecuador ha experimentado una tensión creciente entre los compromisos internacionales como la CEDAW y la Agenda 2030 y sectores conservadores que ejercen una presión significativa sobre las políticas de educación y salud. Esta dinámica influye directamente en cómo se recibe el ODS 5 en las instituciones nacionales. Mientras que en las grandes áreas urbanas existe un consenso creciente sobre la necesidad de implementar planes de igualdad, en otras zonas del país las estructuras tradicionales de poder local dificultan la penetración de estas transformaciones. La equidad de género en Ecuador es, por tanto, una geografía desigual, donde el acceso a derechos depende todavía en gran medida del código postal y del nivel de ingresos (Scott, 1986; Bourdieu, 2000).

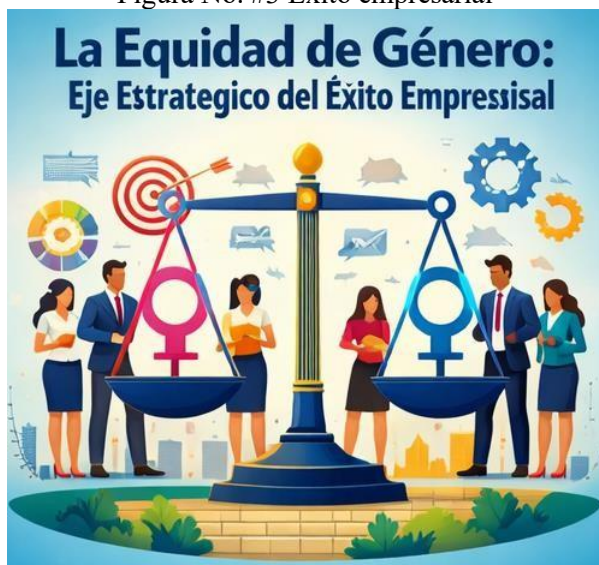
En el tejido empresarial, la transición hacia la equidad ha sido más lenta que en el ámbito normativo estatal. Ecuador ha sido históricamente un país de empresas familiares y pequeñas y medianas empresas (pymes), donde las sucesiones de liderazgo han favorecido tradicionalmente a los herederos varones. Solo en la última década, bajo la presión de mercados globales y la adopción de estándares internacionales de gobernanza, el sector privado ecuatoriano ha comenzado a ver la equidad como un imperativo estratégico y no solo como un ejercicio de responsabilidad social empresarial. Esta evolución está marcada por el surgimiento de una nueva generación de mujeres líderes que, formadas en un entorno de

mayor apertura académica, están ganando espacios de influencia y redefiniendo las reglas del juego corporativo (Ecuador, 2008; Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

Entender estas raíces es fundamental para no repetir errores del pasado. La historia de Ecuador nos enseña que los avances legales son necesarios pero insuficientes si no van acompañados de un cambio en el ethos institucional. Las dinámicas singulares de nuestro país el peso de la religiosidad, la diversidad étnica, la inestabilidad institucional y la resiliencia de los movimientos de mujeres constituyen el ecosistema donde hoy debemos sembrar las metas del ODS 5. No podemos hablar de indicadores modernos de género sin reconocer el camino pavimentado por Matilde Hidalgo o Dolores Cacuango, ni sin comprender por qué, a pesar de tener una de las constituciones más garantistas del mundo, seguimos enfrentando brechas de ingresos y tasas de violencia que nos duelen como sociedad (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022; Ecuador, 2008).

Este contexto histórico y sociopolítico es el cimiento sobre el cual debemos construir las estrategias de implementación. Sin esta perspectiva, el ODS 5 corre el riesgo de ser visto como un injerto extranjero y no como una herramienta para saldar una deuda histórica con las mujeres ecuatorianas. Al reconocer de dónde venimos, podemos evaluar con mayor precisión la magnitud de los desafíos actuales y, sobre todo, identificar las oportunidades que emergen cuando una sociedad decide, finalmente, que su desarrollo ya no puede permitirse la exclusión. Esta comprensión de nuestra trayectoria nacional nos prepara para el siguiente paso lógico: confrontar el pasado con el presente a través de los datos duros, analizando la radiografía actual de un país que busca desesperadamente acortar la distancia entre el derecho escrito y la vida vivida (Scott, 1986; Bourdieu, 2000).

Figura No. #3 Éxito empresarial



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

1.6. Diagnóstico actual en Ecuador: datos, desafíos y oportunidades

El diagnóstico actual de la equidad de género en Ecuador nos revela una radiografía de contrastes profundos, donde los avances en el acceso a la educación y la representación política conviven con brechas económicas estructurales y cifras de violencia que exigen una intervención inmediata. Visualizar este panorama requiere trascender la superficie de los promedios nacionales para adentrarse en la frialdad de los datos, pues es en la estadística donde encontramos la confirmación de que el talento no está distribuido de la misma forma que las oportunidades. Al cierre de la última década, Ecuador presenta indicadores que nos obligan a una reflexión profunda sobre la eficacia de nuestras estrategias institucionales, tanto en la academia como en el sector productivo (INEC, 2019; INEC, 2024).

En el mercado laboral, la brecha salarial y de participación sigue siendo uno de los desafíos más persistentes. Según los últimos reportes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), por cada dólar que percibe un hombre en el sector formal, una mujer ecuatoriana gana, en promedio, aproximadamente 15 centavos menos, incluso cuando desempeñan funciones similares y poseen el mismo nivel de instrucción. Esta disparidad no es casual; se alimenta de lo que técnicamente conocemos como segregación ocupacional. Las mujeres en el país se concentran mayoritariamente en los sectores de servicios, enseñanza y salud, áreas que históricamente han tenido una valoración económica menor frente a sectores masculinizados como la construcción, la explotación de minas o el petróleo, que son los motores tradicionales de la economía nacional (Foro Económico Mundial, 2025; INEC, 2024).

Sin embargo, el dato más revelador del rezago económico femenino en Ecuador es el de la participación en la Población Económicamente Activa (PEA). Mientras que la tasa de participación de los hombres ronda el 80%, la de las mujeres fluctúa cerca del 55%. Esta diferencia de 25 puntos porcentuales no se debe a una falta de ambición profesional, sino a la denominada "doble jornada". En Ecuador, las mujeres dedican en promedio 31 horas semanales más que los hombres al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. Esta sobrecarga actúa como un impuesto invisible al desarrollo profesional de las ecuatorianas, obligando a muchas de ellas a optar por empleos a tiempo parcial o informales para poder cumplir con las demandas del hogar, lo que se traduce en una menor cobertura de seguridad social y una mayor vulnerabilidad económica a largo plazo (UNESCO, 2017; INEC, 2024).

En el ámbito de la educación superior, el panorama cualitativo presenta una tendencia fascinante pero incompleta. Actualmente, las mujeres representan más del 50% de la matrícula universitaria y de

los títulos de grado obtenidos en el país. No obstante, al analizar la distribución por áreas de conocimiento, surge la brecha STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). En Ecuador, apenas el 30% de los graduados en carreras tecnológicas son mujeres. Esta desconexión entre la capacidad académica y la inserción en las áreas que liderarán la economía del conocimiento representa una oportunidad perdida para la innovación nacional. Las universidades ecuatorianas están graduando a miles de mujeres brillantes, pero el sistema todavía no ha logrado dirigir las hacia los sectores de alta productividad que el país requiere para cumplir con el ODS 5 de manera estratégica (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018; INEC, 2019).

A nivel de liderazgo y toma de decisiones, el diagnóstico muestra que el "techo de cristal" en el sector empresarial ecuatoriano sigue siendo robusto. Aunque diversas cámaras de comercio y gremios han reportado un ligero incremento en la presencia de mujeres en cargos gerenciales, la paridad en las juntas directivas sigue siendo una meta lejana. En las empresas con mayor facturación del país, menos del 15% de los asientos de máxima autoridad están ocupados por mujeres. Esta subrepresentación no solo es un problema de justicia social, sino que afecta la gobernanza corporativa al privar a las organizaciones de perspectivas diversas que, según estudios de organismos internacionales, mejoran la rentabilidad y la gestión de riesgos (INEC, 2019; INEC, 2024).

En el ámbito político, Ecuador ha mostrado progresos significativos gracias a las leyes de cuotas y paridad. La presencia femenina en la Asamblea Nacional ha alcanzado niveles históricos; sin embargo, esta representatividad se diluye en los gobiernos seccionales. El diagnóstico de las últimas elecciones locales revela que el número de mujeres que alcanzan las alcaldías o prefecturas sigue siendo desproporcionadamente bajo frente a sus pares masculinos. El

desafío aquí no es solo la nominación de candidatas, sino la superación de barreras como la violencia política de género y la falta de financiamiento equitativo para las campañas, factores que limitan el acceso real de la mujer al poder territorial (Foro Económico Mundial, 2025; INEC, 2024).

La violencia de género constituye, sin duda, la herida más profunda del panorama nacional. Las cifras nos indican que 65 de cada 100 mujeres en Ecuador han vivido algún tipo de violencia a lo largo de su vida. Esta realidad atraviesa todos los estratos sociales y niveles educativos. En el diagnóstico cualitativo, observamos que el acoso en el ámbito laboral y académico persiste como un problema subdeclarado por temor a represalias o por la falta de protocolos de protección efectivos. La desprotección de las víctimas genera un costo humano incalculable y un costo económico para las empresas derivado del ausentismo, la rotación de personal y la disminución de la productividad (UNESCO, 2017; INEC, 2024).

A pesar de estos desafíos, el diagnóstico también revela oportunidades sin precedentes. Ecuador cuenta con un bono demográfico de mujeres jóvenes altamente calificadas que están listas para transformar el sector productivo. Existe un creciente sector de mujeres emprendedoras que lideran la creación de nuevas empresas, especialmente en el ámbito de la sostenibilidad y la economía circular. Además, la creciente presión de los mercados internacionales por el cumplimiento de criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) está obligando al sector privado ecuatoriano a ver la equidad como una inversión estratégica para mejorar su competitividad y acceso a capitales extranjeros (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018; INEC, 2019).

El potencial para avanzar hacia la igualdad reside en la capacidad de conectar estos indicadores con acciones concretas. Monitorizar estas brechas de manera permanente permite a las instituciones diseñar

intervenciones basadas en evidencia y no solo en intuiciones. El diagnóstico cualitativo sugiere que hay un cambio de mentalidad en las nuevas generaciones de directivos y académicos, quienes ya no cuestionan el "por qué" de la equidad, sino el "cómo" acelerar su avance. Reconocer estos claroscuros es el primer paso para una gestión responsable: no podemos mejorar lo que no medimos, y hoy, con los datos sobre la mesa, la inacción se vuelve técnicamente injustificable (INEC, 2019; INEC, 2024).

Este panorama cuantitativo y cualitativo nos ofrece la base necesaria para la construcción de una hoja de ruta nacional. La claridad sobre las brechas en ingresos, participación y liderazgo nos permite identificar dónde deben concentrarse los esfuerzos legislativos y de gestión organizacional. Los números hablan de una deuda pendiente, pero también de una capacidad instalada que solo espera por condiciones de equidad para detonar un crecimiento económico y social sin precedentes. Es bajo esta comprensión técnica de nuestra realidad que debemos examinar ahora la fortaleza de nuestras herramientas normativas, evaluando si el paraguas legal que nos cobija es lo suficientemente robusto para transformar estas estadísticas en una nueva realidad de justicia y desarrollo para todas y todos (Foro Económico Mundial, 2025; INEC, 2024).

1.7. Marco jurídico y políticas públicas en Ecuador

El andamiaje legal de Ecuador en materia de género es, sin duda, uno de los más avanzados de la región, constituyendo un paraguas normativo que no solo reconoce derechos, sino que obliga a una reingeniería de las estructuras estatales y privadas. Este marco jurídico no es un conjunto de leyes aisladas, sino un sistema integrado que tiene su epicentro en la Constitución de la República de 2008. Al definirse Ecuador como un Estado constitucional de

derechos y justicia, la Carta Magna eleva la igualdad formal y material a un principio rector. En sus artículos 11 y 66, prohíbe de manera taxativa la discriminación por razones de identidad de género u orientación sexual, y garantiza la igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidades entre hombres y mujeres. Este es el soporte legal primario que orienta cualquier acción encaminada al cumplimiento del ODS 5 en el territorio nacional (Ecuador, 2008).

Para operativizar estos principios constitucionales, Ecuador ha desarrollado una arquitectura legislativa específica que busca incidir en nudos críticos de la desigualdad. Un pilar fundamental es la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, promulgada en 2018. Esta norma representó un salto cualitativo al reconocer que la violencia no es solo un acto físico aislado, sino una vulneración sistemática que puede ser psicológica, sexual, económica, patrimonial, gineco-obstétrica o política. Para las empresas y universidades, esta ley es de cumplimiento obligatorio pues exige la implementación de protocolos de prevención y atención, transformando la seguridad de las mujeres de una opción ética en una exigencia legal vinculante (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

En el ámbito de la participación democrática, la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas (Código de la Democracia) ha sido reformada para garantizar que la representatividad no sea solo un enunciado. Las últimas reformas obligan a que las listas de candidaturas sean encabezadas en un 50% por mujeres y que incluyan un 25% de participación de jóvenes, garantizando además la secuencialidad y alternancia. Estas "acciones afirmativas", como se conocen técnicamente, han sido diseñadas para romper la hegemonía histórica masculina en la toma de decisiones, creando una inercia de participación que permea hacia otros niveles de la vida

pública, incluyendo los directorios empresariales y los consejos universitarios (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Sin embargo, el marco jurídico por sí solo no garantiza la transformación si no va acompañado de políticas públicas de ejecución. En este sentido, el país ha implementado las Agendas Nacionales para la Igualdad de Género, que funcionan como el instrumento rector para el diseño e implementación de políticas transversales en todas las carteras del Estado. Estas agendas establecen metas claras en torno a cinco ejes estratégicos: autonomía económica, participación política, vida libre de violencia, salud y educación. Para una institución que busca alinearse con el ODS 5, estas agendas ofrecen la métrica y los objetivos específicos que deben guiar sus planes de igualdad internos (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Otro componente vital de la estrategia estatal es la Norma Técnica de Igualdad de Género y no Discriminación en el ámbito laboral, impulsada por el Ministerio del Trabajo. Esta política busca combatir la brecha salarial y asegurar que los procesos de contratación y promoción se basen exclusivamente en competencias, prohibiendo prácticas como la exigencia de pruebas de embarazo o de estado civil. Además, promueve la creación de lactarios y la implementación de planes de conciliación vida-trabajo. Aunque su adopción ha sido gradual, esta norma es la herramienta técnica que permite a los departamentos de recursos humanos traducir el marco legal en procedimientos operativos diarios que garanticen la equidad (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

En el sector académico, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) establece con claridad que las instituciones universitarias deben garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación. La LOES obliga a las universidades a contar con unidades de bienestar estudiantil que implementen programas de

prevención de la violencia de género y garanticen la paridad en los organismos de cogobierno. Esta normativa es la que ha permitido que el diagnóstico que analizábamos anteriormente donde veíamos un aumento de la matrícula femenina se convierta en una política de Estado y no sea solo un fenómeno demográfico espontáneo (Ecuador, 2008).

A pesar de esta robustez normativa, el análisis del marco jurídico ecuatoriano no puede ignorar el desafío de la implementación. Existe una distancia crítica entre la norma escrita y la realidad operativa, a menudo causada por la falta de recursos presupuestarios para los organismos rectores y la lentitud del sistema judicial. La política pública de género en Ecuador ha enfrentado cambios de nombre, fusiones administrativas y recortes que a menudo debilitan la vigilancia del cumplimiento legal. No obstante, la existencia de estos soportes legales otorga a las mujeres ecuatorianas y a las organizaciones comprometidas con la equidad un respaldo jurídico incuestionable para exigir cambios profundos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

Las estrategias estatales también han comenzado a mirar hacia la economía del cuidado. Aunque todavía es un área en desarrollo, existen planes nacionales que buscan reconocer el valor económico del trabajo no remunerado, alineándose con el mandato constitucional de seguridad social para quienes realizan estas labores. Para el sector productivo, entender esta dirección de la política pública es esencial para anticiparse a futuras regulaciones sobre coparentalidad y permisos de cuidado compartido, que progresivamente se irán integrando en la legislación laboral ecuatoriana (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

En conclusión, Ecuador posee un marco jurídico que no tiene nada que envidiar a las democracias más consolidadas del mundo. La arquitectura legal que va desde la Constitución de 2008 hasta las

leyes integrales contra la violencia y las reformas al Código de la Democracia proporciona todos los elementos necesarios para que tanto el sector público como el privado actúen de manera contundente. El desafío actual ya no es la creación de leyes, sino el fortalecimiento de la voluntad política y la capacidad técnica para que estas normas se cumplan en cada aula universitaria y en cada oficina empresarial del país. Este sólido soporte legal es la brújula que guía la acción institucional, asegurando que el camino hacia el ODS 5 no sea un esfuerzo aislado, sino una política de Estado irreversible (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Con este mapa legal definido, la atención debe centrarse ahora en un espacio donde estas normas encuentran su aplicación más fértil y, a la vez, sus desafíos más particulares: el mundo de la academia. Si las leyes son el marco, la educación superior es el laboratorio donde se forman las mentes que deberán ejecutar estas transformaciones. Analizar cómo se vive la equidad dentro de las universidades nos permitirá ver si la teoría jurídica está logrando, efectivamente, moldear un nuevo estándar de participación y liderazgo para las mujeres ecuatorianas (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

CAPÍTULO II.

LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: AVANCES Y DESAFÍOS

La universidad ecuatoriana ha dejado de ser ese recinto históricamente masculinizado para transformarse en un escenario donde la presencia femenina es no solo mayoritaria en las aulas, sino vibrante en términos de excelencia académica. Sin embargo, este avance numérico oculta una serie de sombras y mecanismos de exclusión que aún persisten en las estructuras profundas de la educación superior. El estudio de la equidad de género en la academia nacional nos obliga a mirar más allá de las tasas de matriculación y graduación donde las mujeres ya representan más del 50% en la mayoría de las áreas para cuestionar quiénes ostentan el poder real, quiénes lideran las investigaciones de alto impacto y qué barreras invisibles detienen la carrera de las docentes y científicas ecuatorianas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010; UNESCO, 2017).

Uno de los logros más evidentes de las últimas décadas es el fenómeno de la feminización de la matrícula universitaria. Hoy en día, las mujeres no solo ingresan en mayor número a la universidad en Ecuador, sino que presentan mejores tasas de retención y finalización de sus estudios en comparación con sus pares varones. Este éxito académico es un testimonio de la resiliencia femenina frente a un entorno que, en muchos casos, todavía no ofrece las facilidades necesarias para conciliar la vida estudiantil con las responsabilidades de cuidado. No obstante, al analizar la trayectoria profesional dentro de la propia universidad, observamos que el "techo de cristal" sigue siendo una realidad estructural: mientras que en los cargos operativos y administrativos la presencia femenina es robusta, la representación de mujeres en los rectorados y consejos universitarios sigue siendo minoritaria. Ser mujer y alcanzar la

máxima jerarquía en una universidad ecuatoriana todavía se percibe como la excepción y no como la norma (Consejo de Educación Superior, 2024; Acker, 1990).

El desafío del liderazgo femenino en la academia está estrechamente ligado a la distribución del tiempo y el reconocimiento del mérito. Para una docente universitaria, el camino hacia el escalafón de "profesor titular" o la obtención de financiamiento para proyectos de investigación suele estar marcado por obstáculos que sus colegas hombres rara vez enfrentan. La maternidad y las labores domésticas, que en el contexto ecuatoriano siguen recayendo desproporcionadamente en las mujeres, coinciden a menudo con los años más críticos para la producción científica y la obtención de doctorados. Mientras el sistema de evaluación académica siga basándose en una noción de "productividad lineal" que no contempla las interrupciones por cuidados, las mujeres continuarán en una desventaja competitiva injusta. Lograr una verdadera equidad en la carrera docente requiere de las universidades ecuatorianas una reforma en sus Baremo de méritos, integrando criterios de flexibilidad y acciones afirmativas que nivelen el campo de juego (UNESCO, 2017; Eagly & Carli, 2007).

Otro obstáculo crítico es la persistencia de la brecha en las áreas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Aunque la matrícula general es paritaria, las facultades de ingeniería y ciencias exactas en Ecuador siguen siendo bastiones masculinos, mientras que las carreras de educación, artes y salud están altamente feminizadas. Esta segregación no responde a una falta de capacidad, sino a estereotipos de género arraigados que se refuerzan desde la educación secundaria y permean el ambiente universitario. Los "micro-machismos" en el aula comentarios que cuestionan la lógica femenina en las matemáticas o la falta de referentes de científicas en los sílabos actúan como un desincentivo poderoso. Superar este

desafío implica que las universidades no solo abran sus puertas, sino que creen programas de mentoría específicos y redes de apoyo que aseguren que las mujeres no solo entren a estas carreras, sino que se sientan legitimadas para liderarlas (Scott, 1986; Kabeer, 1999).

La participación en la investigación es otro terreno donde los avances son notables pero insuficientes. Ecuador ha visto un incremento en el número de investigadoras registradas en el sistema de educación superior, pero las mujeres suelen liderar proyectos con presupuestos más reducidos o en áreas de conocimiento menos valoradas por los rankings internacionales de innovación. Existe lo que algunos teóricos llaman el "efecto Matilda": la tendencia a reconocer menos el trabajo de las científicas y a atribuir sus éxitos a colegas varones. En la academia ecuatoriana, es vital fomentar una cultura de autoría y crédito donde el aporte intelectual femenino sea visibilizado y donde las redes de colaboración científica no sean círculos cerrados de "viejos amigos" donde las investigadoras tienen dificultades para entrar (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010; UNESCO, 2017).

Sin embargo, uno de los mayores logros institucionales recientes ha sido la obligatoriedad, bajo la supervisión del Consejo de Educación Superior (CES), de contar con protocolos de prevención y sanción del acoso sexual en todas las universidades del país. Este paso jurídico ha comenzado a romper el silencio sobre una problemática que por décadas fue ignorada. La creación de oficinas de género y protocolos de denuncia no solo protege a las estudiantes y docentes, sino que envía un mensaje institucional claro: la excelencia académica es incompatible con la violencia. El desafío aquí radica en que estos protocolos no se conviertan en meros trámites burocráticos, sino que cuenten con personal capacitado y con la voluntad política de las autoridades para aplicarlos sin favoritismos,

garantizando espacios seguros para el desarrollo del talento femenino (Consejo de Educación Superior, 2024; Acker, 1990).

La inclusión de la perspectiva de género en el currículo educativo es otro avance que está transformando la academia desde adentro. Varias universidades ecuatorianas han comenzado a revisar sus planes de estudio para integrar autores y teorías que incluyan la visión de las mujeres en la historia, la economía, el derecho y la medicina. Formar a los futuros profesionales con estas lentes de equidad es, quizás, el logro de mayor alcance a largo plazo, pues asegura que la próxima generación de líderes nacionales lleve consigo la sensibilidad y las herramientas técnicas para cumplir con el ODS 5 en cualquier ámbito donde se desempeñen (UNESCO, 2017; Eagly & Carli, 2007).

Reflexionar sobre estos diagnósticos nos permite ver a la universidad no solo como un centro de instrucción, sino como un microcosmos de la sociedad donde se libran las batallas culturales más importantes. Los obstáculos desde la falta de paridad en el mando hasta los sesgos en la investigación y la segregación de carreras son reales, pero los logros matrículas paritarias, protocolos contra la violencia y una nueva generación de académicas empoderadas indican que la transformación es irreversible. La educación superior ecuatoriana tiene la oportunidad histórica de dejar de ser un reflejo de las desigualdades sociales para convertirse en el motor que las supere (Scott, 1986; Kabeer, 1999).

Cada una de estas dinámicas internas dentro del campus universitario tiene una onda expansiva que trasciende las aulas. La participación de las mujeres en la academia no es solo un asunto de justicia laboral; es una función estratégica que redefine lo que entendemos por conocimiento y progreso. Al fortalecer el liderazgo femenino en los centros de pensamiento, las instituciones no solo están cumpliendo con una norma legal, sino que están asumiendo su

rol fundamental en la construcción de una sociedad más justa. Es precisamente esa capacidad de influencia y transformación la que posiciona a las universidades como los agentes de cambio social más potentes de nuestro tiempo, capaces de irradiar hacia las empresas y el Estado nuevas formas de habitar el mundo desde la igualdad (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010; UNESCO, 2017).

Figura No.#4 Igualdad de genero



Nota.Fuente: Imagen creada con IA

2.1. Universidades como agentes de cambio social

Las universidades no son depósitos de conocimiento estático, sino laboratorios vivos de transformación cultural. En el contexto de la Agenda 2030, estas instituciones asumen una función estratégica que va mucho más allá de la transferencia de saberes técnicos; se

convierten en el epicentro desde el cual se irradian los nuevos valores de justicia e igualdad que la sociedad ecuatoriana demanda. Cuando una institución de educación superior decide integrar la equidad de género en su ADN, no solo está cumpliendo con un indicador de acreditación, sino que está activando una de las palancas más potentes para el cambio social. La universidad tiene el poder único de moldear la subjetividad de quienes tomarán las decisiones mañana, y es precisamente en esa formación de criterios donde reside su mayor responsabilidad frente al ODS 5 (UNESCO, 2017; ONU Mujeres, 2024).

El compromiso institucional con la equidad de género debe entenderse como una inversión en la calidad democrática del país. Las universidades que asumen este desafío actúan como faros que iluminan áreas tradicionalmente oscurecidas por el prejuicio. Al cuestionar los sesgos de género en la investigación y en la cátedra, la academia está, en realidad, perfeccionando la ciencia. Una ciencia que ignora la perspectiva de las mujeres es una ciencia incompleta, y una universidad que no promueve el liderazgo femenino es una institución que está funcionando a media capacidad. Incentivar este compromiso requiere que las autoridades universitarias comprendan que la equidad no es un "tema de mujeres", sino una condición sine qua non para la excelencia académica y la relevancia social (Consejo de Educación Superior, 2024; Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

La función estratégica de la universidad como agente de cambio se manifiesta inicialmente en la creación de una cultura de paz y respeto. Al implementar protocolos robustos contra el acoso y la violencia, la institución educativa establece un estándar ético que sus graduados llevarán consigo al mundo laboral. Si un estudiante aprende en las aulas que los comentarios sexistas o las conductas de acoso tienen consecuencias reales y que la dignidad es innegociable,

será un profesional que difícilmente tolerará esas prácticas en las empresas o instituciones públicas que lleguen a dirigir. De este modo, la universidad actúa como un filtro que depura las conductas tóxicas que han frenado el desarrollo social de Ecuador por generaciones (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Además, el compromiso con la equidad permite a las universidades liderar la deconstrucción de los estereotipos que segregan las vocaciones. Cuando las instituciones de educación superior desarrollan programas activos de vinculación que invitan a niñas y jóvenes a explorar las ciencias exactas y la tecnología, están interviniendo directamente en la economía del futuro. La universidad tiene la autoridad moral y técnica para decirle a la sociedad que el ingenio no tiene género. Este liderazgo es vital para romper los ciclos de pobreza y exclusión, ya que permite que las mujeres accedan a nichos de conocimiento que garantizan autonomía económica y voz en el diseño de soluciones globales (UNESCO, 2017; ONU Mujeres, 2024).

Otro aspecto fundamental es la capacidad de la universidad para generar datos y evidencias que orienten las políticas públicas nacionales. A través de sus observatorios de género y centros de investigación, la academia ecuatoriana proporciona los insumos necesarios para que el Estado y el sector privado dejen de actuar por intuición y comiencen a gestionar la equidad con base en realidades constatables. Este rol de "intelectual colectivo" posiciona a las universidades como aliadas indispensables de las empresas que buscan implementar modelos de gestión más incluyentes, creando puentes de cooperación que aceleran el cumplimiento de las metas del desarrollo sostenible (Consejo de Educación Superior, 2024; Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

El incentivo para este compromiso institucional también tiene una dimensión práctica de prestigio y competitividad. En el escenario educativo global, las universidades que lideran la agenda de equidad son las que atraen el mejor talento docente y las que logran establecer convenios de investigación con las instituciones más prestigiosas del mundo. La equidad de género se ha convertido en una moneda de cambio en la cooperación internacional; los fondos para investigación y las becas de movilidad fluyen hoy hacia aquellas instituciones que demuestran planes de igualdad creíbles, paridad en sus órganos de gobierno y una currícula libre de sesgos. El compromiso con el ODS 5 es, por tanto, una estrategia de posicionamiento institucional que garantiza la sostenibilidad de la propia universidad en el largo plazo (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Es necesario que este compromiso sea profundo y no solo decorativo. No basta con celebrar el Día de la Mujer con eventos simbólicos; se requiere una transformación de las estructuras de poder internas. La universidad como agente de cambio debe empezar por casa, garantizando que las docentes tengan las mismas oportunidades de ascenso que sus colegas varones y que los sistemas de evaluación académica contemplen las realidades de la conciliación vida-trabajo. Al ser ejemplos vivos de paridad y justicia organizacional, las instituciones de educación superior ganan la legitimidad necesaria para exigir esos mismos estándares al resto de la sociedad (UNESCO, 2017; ONU Mujeres, 2024).

La reflexión sobre esta función estratégica concluye en una invitación a la acción consciente. Cada decanato, cada departamento de investigación y cada aula son espacios donde se puede sembrar la semilla del ODS 5. Cuando la universidad asume su rol como motor de cambio, la transformación social deja de ser una utopía para convertirse en un proyecto ejecutable. El impacto de una educación

superior comprometida con la equidad es incalculable, pues sus frutos se multiplican en cada profesional que sale al mercado laboral con la capacidad de reconocer y dismantelar desigualdades (Consejo de Educación Superior, 2024; Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Este potencial transformador de la academia es el preámbulo perfecto para analizar lo que sucede una vez que esos profesionales cruzan las puertas del campus y se insertan en la realidad productiva nacional. La universidad siembra los valores y las herramientas técnicas, pero es en el sector empresarial donde estos se ponen a prueba en la práctica diaria de la economía. Analizar cómo las empresas ecuatorianas, públicas y privadas, están recibiendo este desafío de la equidad nos permitirá entender si el cambio social que se gesta en las aulas está logrando impregnar el tejido productivo, o si todavía existen muros sistémicos que requieren de un nuevo tipo de liderazgo y estrategias de gestión para ser derribados (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

2.2. Implementación del ODS 5: buenas prácticas en universidades ecuatorianas y latinoamericanas

La implementación del ODS 5 en el sistema de educación superior no debe ser un experimento aislado, sino la adopción de un modelo de gestión que ya ha probado su eficacia en diversos rincones de nuestra región. Observar las buenas prácticas en universidades ecuatorianas y latinoamericanas nos permite entender que la equidad no es una utopía inalcanzable, sino una serie de decisiones administrativas, académicas y políticas que, cuando se ejecutan con rigor, transforman la cultura institucional de manera irreversible. Estas experiencias exitosas sirven como hoja de ruta para aquellas

instituciones que buscan abandonar la inercia y convertirse en referentes de justicia social y excelencia académica (Naciones Unidas, 2015; Consejo de Educación Superior, 2024).

Un caso emblemático de replicabilidad en la región es el modelo de transversalización de género de la Universidad de Chile. Su enfoque no se limitó a la creación de una oficina administrativa, sino a la instauración de una Dirección de Igualdad de Género con rango jerárquico superior, capaz de incidir en el presupuesto universitario. Una de sus prácticas más potentes fue la reforma a los reglamentos de carrera académica, donde se incorporó el concepto de "extensión de plazos" para la jerarquización docente en casos de maternidad y responsabilidades de cuidado. Esta medida eliminó el castigo implícito que sufrían las investigadoras jóvenes al ver frenada su producción científica por factores biológicos o sociales, logrando que el número de mujeres en los rangos de profesoría titular aumentara significativamente en menos de una década. Este modelo resuena con fuerza para las universidades ecuatorianas que buscan retener el talento de sus docentes más brillantes (CEPAL, 2024; UNESCO, 2017).

En el contexto nacional, existen instituciones que han liderado la implementación de protocolos de prevención y sanción del acoso sexual con un enfoque de derechos humanos y no meramente punitivo. La experiencia de universidades que han establecido centros de apoyo integral donde no solo se recibe la denuncia, sino que se ofrece acompañamiento psicológico y legal externo a la facultad de la víctima demuestra que la seguridad es el cimiento de la equidad. Una buena práctica identificada es la creación de "comités de ética independientes" que garantizan que el proceso de investigación no sea entorpecido por jerarquías académicas. Cuando una universidad en Ecuador logra sancionar ejemplarmente conductas de acoso, el mensaje de tolerancia cero se convierte en un

activo reputacional que atrae a más estudiantes y docentes que buscan entornos seguros para su desarrollo (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Otro modelo eficaz observado en universidades de México y Argentina, y que está encontrando eco en Ecuador, es la creación de cátedras abiertas de género obligatorias para todas las carreras. La lógica detrás de esta práctica es que un ingeniero, un médico o un abogado debe graduarse con la capacidad de reconocer sesgos de género en su ejercicio profesional. Estas universidades han logrado que la equidad no sea un "anexo" del currículo, sino una competencia transversal. Por ejemplo, en las facultades de medicina, se han revisado los sílabos para incluir cómo los síntomas de enfermedades cardiovasculares difieren en mujeres, evitando diagnósticos erróneos basados en un modelo médico androcéntrico. Esta es una experiencia altamente sostenible porque cambia la mentalidad de los futuros tomadores de decisiones desde la raíz (Naciones Unidas, 2015; Consejo de Educación Superior, 2024).

La visibilización de la producción científica femenina es otra área donde las buenas prácticas abundan. Algunas universidades latinoamericanas han implementado "fondos semilla" exclusivos para proyectos de investigación liderados por mujeres en áreas STEM. Esta acción afirmativa ha demostrado que, cuando se elimina la barrera del financiamiento inicial, la producción científica femenina crece exponencialmente y con altos niveles de impacto en citas internacionales. En Ecuador, la adopción de repositorios digitales que destacan específicamente las tesis y publicaciones de mujeres ha servido para romper el "efecto Matilda" y ofrecer referentes cercanos a las estudiantes de pregrado, incentivando las vocaciones científicas desde etapas tempranas (CEPAL, 2024; UNESCO, 2017).

La gobernanza paritaria es, quizás, la práctica más audaz y necesaria. Instituciones que han adoptado estatutos donde se exige que al menos el 50% de las direcciones de carrera y decanatos sean ocupados por mujeres han visto una mejora en sus procesos de comunicación y gestión de conflictos. La experiencia regional sugiere que la diversidad en el mando universitario rompe los círculos cerrados de poder y permite que agendas previamente ignoradas como la creación de lactarios, la flexibilidad horaria o la seguridad en los campus nocturnos se instalen en la prioridad de la gestión. Estos modelos no solo son eficaces, sino que son sostenibles porque crean una nueva normalidad donde el liderazgo femenino ya no es cuestionado (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Figura No.#5 Buenas prácticas educativas



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

Es vital analizar también las estrategias de vinculación con la comunidad. Universidades en la región andina han desarrollado programas de "incubadoras de emprendimientos para mujeres rurales", donde el conocimiento académico se transfiere para

fortalecer la autonomía económica de sectores vulnerables. Esta práctica cumple doblemente con el ODS 5 y con el impacto social de la universidad, demostrando que la academia puede ser el puente que conecte las metas globales con la realidad territorial más urgente (Naciones Unidas, 2015; Consejo de Educación Superior, 2024).

Motivar la adopción de estos modelos requiere entender que la equidad de género es un indicador de calidad educativa. Una universidad que ignora las brechas de género está ofreciendo una formación parcial y deficiente. Las experiencias replicables aquí analizadas demuestran que el cambio no requiere necesariamente de presupuestos exorbitantes, sino de una voluntad política firme, de la claridad de los indicadores y de la valentía para cuestionar las herencias culturales obsoletas. La adopción de estas buenas prácticas posiciona a las instituciones universitarias ecuatorianas a la vanguardia internacional, asegurando que su prestigio esté cimentado en la justicia y la innovación (CEPAL, 2024; UNESCO, 2017).

Al consolidar estos modelos de éxito en el ámbito académico, se genera una sinergia natural con el resto de la sociedad. La universidad, al transformarse, envía un mensaje potente al tejido productivo: la equidad es posible, es rentable y es el único camino hacia la excelencia. Esta responsabilidad de liderazgo que asume la academia se encuentra con una dimensión paralela en el mundo de los negocios. La transformación que se gesta en las aulas debe encontrar su correlato en las oficinas y plantas de producción. Comprender cómo la responsabilidad social empresarial se entrelaza con el género nos permitirá observar cómo el compromiso ético de las compañías se traduce en un motor de cambio que complementa la labor universitaria, cerrando el círculo de la implementación del ODS 5 desde una visión integral de sociedad (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

CAPÍTULO III.

EQUIDAD DE GÉNERO EN EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO ECUATORIANO

El ecosistema empresarial ecuatoriano se encuentra en un momento decisivo: la equidad de género ha dejado de ser un componente cosmético de la responsabilidad social para convertirse en una variable central de competitividad, acceso a financiamiento, reputación corporativa y sostenibilidad. Este tránsito no es homogéneo. Mientras algunas organizaciones ya integran métricas de diversidad y gobernanza inclusiva, una parte importante del sector productivo aún opera bajo esquemas donde el talento femenino enfrenta barreras asociadas a sesgos históricos, segmentación ocupacional y débiles sistemas de promoción interna. En consecuencia, la agenda de género debe leerse como una agenda de modernización empresarial y no solo de corrección normativa (OCDE, 2017; Foro Económico Mundial, 2025; World Bank, 2024a).

Al analizar el panorama nacional, resulta clave distinguir entre tres espacios complementarios: la empresa, el sistema financiero y el entorno tecnológico. En el primero, la discusión gira en torno a liderazgo, remuneración, conciliación y cultura organizacional. En el segundo, el punto crítico es el acceso a productos financieros adecuados para emprendedoras, directivas y pequeñas empresarias. En el tercero, el desafío consiste en evitar que la transformación digital reproduzca desigualdades ya existentes. La madurez del ecosistema dependerá de la capacidad para articular estos tres niveles bajo una misma lógica de inclusión, productividad y medición de resultados (Asobanca, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024a; World Bank, 2024b).

En el sector privado, la realidad sigue siendo heterogénea. Las multinacionales y algunas grandes empresas nacionales han avanzado en transparencia salarial, mentorías, protocolos de acoso y metas de liderazgo femenino; sin embargo, muchas pymes todavía conciben la igualdad como un costo administrativo y no como una inversión en desempeño. Esta percepción limita el desarrollo de carreras directivas femeninas, especialmente en ámbitos relacionados con finanzas corporativas, analítica, tecnología y operaciones. La consecuencia es doble: se desperdicia capital humano altamente calificado y se reduce la diversidad cognitiva necesaria para competir en mercados complejos (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007; Foro Económico Mundial, 2025).

Una de las buenas prácticas más relevantes para el contexto ecuatoriano es la adopción de estándares verificables, tales como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, los planes de igualdad y las auditorías de brecha salarial. Estas herramientas permiten que la equidad abandone el terreno de la buena voluntad y entre en la lógica de los indicadores de gestión. En particular, son valiosas para las empresas que buscan fortalecer su posicionamiento ante inversionistas, procesos de acreditación, compras públicas responsables o alianzas con organismos internacionales. La empresa que mide su desempeño en género mejora su capacidad de gobernanza y envía una señal de seriedad institucional al mercado (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024a; ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

A pesar de estos avances, los desafíos sistemáticos persisten, siendo la brecha salarial el más evidente. En el sector privado ecuatoriano, la disparidad económica se agudiza en los niveles gerenciales. A menudo sucede que, a medida que se asciende en la escala jerárquica, las diferencias de ingreso entre hombres y mujeres se amplían, alimentadas por bonos y beneficios discrecionales que suelen

favorecer a los hombres bajo la premisa infundada de que ellos son los "principales proveedores". Desafiar esta estructura requiere que las áreas de recursos humanos adopten sistemas de valoración de puestos con perspectiva de género, donde se puntúen las competencias y responsabilidades sin sesgos de género (OCDE, 2017; Foro Económico Mundial, 2025).

Otro desafío crítico es el acoso laboral y sexual. Aunque la legislación nacional es clara al respecto, muchas empresas carecen de canales de denuncia que garanticen la confidencialidad y la no revictimización. Las empresas que lideran las buenas prácticas en este campo han instaurado "comités de ética" independientes y programas de sensibilización que no solo castigan al agresor, sino que educan a toda la plantilla para identificar y rechazar conductas inapropiadas. Estas organizaciones comprenden que un entorno seguro es la base mínima sobre la cual se construye la productividad. Las oportunidades en este ámbito son vastas: una empresa libre de violencia es una empresa que retiene el talento y fomenta la innovación (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

La inserción de las mujeres en sectores tradicionalmente masculinizados es otra área de oportunidad estratégica. En industrias como la minería o la construcción en Ecuador, se están empezando a ver programas de capacitación técnica dirigidos exclusivamente a mujeres. Estas iniciativas no son solo simbólicas; responden a una necesidad real de mano de obra calificada en sectores que están en crecimiento. Al diversificar su fuerza laboral, estas industrias están logrando una mejora en la seguridad industrial y en la gestión de conflictos comunitarios, demostrando que la sensibilidad y el estilo de gestión femenino aportan un valor agregado cuantificable (Eagly & Carli, 2007; Acker, 1990).

Un elemento que está transformando el panorama empresarial es la digitalización de procesos, servicios y modelos de negocio. Esta transición ofrece oportunidades inéditas para ampliar la inclusión financiera, facilitar el trabajo remoto, promover el comercio electrónico y acercar a más mujeres a la gestión empresarial; pero también crea nuevos riesgos de exclusión si las competencias digitales, la conectividad y la participación en STEM no son fortalecidas de manera intencional. La empresa ecuatoriana que incorpore la dimensión de género en su estrategia tecnológica estará mejor preparada para innovar sin reproducir sesgos estructurales (UNESCO, 2017; World Bank, 2024b).

El sector empresarial ecuatoriano tiene ante sí el reto de pasar de la retórica a la acción medible. Integrar la equidad de género en la estrategia corporativa implica establecer objetivos, presupuestos, indicadores, responsabilidades y mecanismos de rendición de cuentas. Las oportunidades son tangibles: mayor competitividad, acceso a nuevos mercados, fortalecimiento reputacional, mejores condiciones para la atracción de talento y una relación más sólida con el sistema financiero y con las agendas internacionales de sostenibilidad. El ODS 5, leído desde esta perspectiva, deja de ser un compromiso simbólico para convertirse en un lenguaje operativo de liderazgo empresarial, financiero y tecnológico (CEPAL, 2024; Foro Económico Mundial, 2025; World Bank, 2024a).

Este panorama laboral, sin embargo, no está exento de obstáculos invisibles que actúan como frenos constantes al desarrollo. Los datos y las buenas prácticas nos ofrecen la ruta técnica, pero la implementación suele chocar con una densa red de prejuicios y hábitos culturales que trascienden la lógica administrativa. Los sesgos cognitivos sobre lo que las mujeres "pueden" o "quieren" hacer siguen influyendo en los procesos de ascenso y selección, tanto en la academia como en la empresa. Para que el diagnóstico actual

del sector productivo mejore de manera sustantiva, es indispensable profundizar en el análisis de las barreras culturales y los estereotipos que, de manera silenciosa, siguen dictando quién llega a la cima y quién se queda a mitad de camino. Aquello que no se nombra, pero se practica es el siguiente gran desafío que las organizaciones deben confrontar para que la equidad deje de ser una estadística y se convierta en una vivencia de justicia corporativa (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

Figura No. #6 Igualdad laboral



Nota.Fuente: Imagen creada con IA

3.1. Estereotipos y barreras culturales en el ámbito académico y laboral

El avance hacia la equidad de género en Ecuador no solo choca contra muros normativos o económicos, sino contra una arquitectura invisible de prejuicios que dictan, de manera silenciosa, quién tiene derecho al prestigio, al mando y a la voz pública. Los estereotipos y las barreras culturales constituyen el sedimento más difícil de

remover en el proceso de implementación del ODS 5, pues no se encuentran en los reglamentos escritos, sino en la subjetividad de quienes toman decisiones en las universidades y en los directorios de las empresas. Identificar estas creencias es el primer paso para dismantlar un sistema de exclusión que, bajo la apariencia de "neutralidad" o "tradicón", sigue limitando el potencial estratégico de las mujeres ecuatorianas (Acker, 1990; Scott, 1986).

Una de las barreras culturales más perniciosas en el ámbito académico y laboral es la asociación automática entre el liderazgo y rasgos tradicionalmente considerados masculinos, como la agresividad, la asertividad extrema o la disponibilidad absoluta. Este estereotipo genera una trampa de doble estándar para las mujeres: si una líder actúa con determinación y firmeza, a menudo es etiquetada como difícil o autoritaria; si, por el contrario, despliega un estilo empático y colaborativo, se percibe como falta de carácter o excesivamente emocional. Esta distorsión cognitiva impide que se valore el liderazgo femenino por su eficacia en la gestión de equipos y la resolución de conflictos, forzando a muchas mujeres a adoptar máscaras de comportamiento que no les son propias para ser validadas en espacios de poder (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

En las universidades, este fenómeno se manifiesta en la jerarquía del conocimiento. Existe un sesgo cultural que otorga mayor prestigio a las áreas de saber "duras" como la ingeniería, la física o la economía técnica, tradicionalmente dominadas por hombres, mientras que se subestima el valor de las ciencias sociales, las artes y el cuidado, donde las mujeres tienen mayor presencia. Este prejuicio influye en la asignación de fondos para investigación y en la visibilidad de las docentes. En las aulas ecuatorianas, los micro-machismos pequeños gestos de deslegitimación como interrumpir el discurso de una colega (conocido como manterrupting) o el uso de ejemplos que refuerzan roles domésticos para las mujeres operan como un goteo

constante que erosiona la confianza de las estudiantes y profesoras, enviando el mensaje subliminal de que la academia de alto nivel sigue siendo un territorio ajeno (Bourdieu, 2000; UNESCO, 2017).

El ámbito empresarial ecuatoriano, por su parte, lidia con el estereotipo de la "empleada de alto riesgo" debido a la maternidad. Esta creencia asume que el compromiso laboral de una mujer disminuye al convertirse en madre, una falacia que no se aplica de la misma forma a los hombres, para quienes la paternidad a menudo se traduce simbólicamente en "estabilidad" y mayor responsabilidad. Esta barrera cultural se convierte en un filtro de exclusión en los procesos de promoción; se asume, sin consultar, que una mujer con hijos no querrá viajar, aceptar un ascenso que exija más tiempo o liderar un proyecto de alta presión. Esta forma de "paternalismo benevolente" es, en realidad, una barrera sistémica que priva a las organizaciones del talento directivo femenino, basando las decisiones en suposiciones y no en el rendimiento real (Acker, 1990; Scott, 1986).

Otra práctica arraigada es la estructura de los círculos de socialización y networking informal. En Ecuador, muchas decisiones estratégicas y negociaciones de alto nivel ocurren en espacios y horarios que tradicionalmente han excluido a las mujeres: cenas de negocios tardías, clubes sociales o eventos deportivos. Estos espacios operan bajo una lógica de fraternidad masculina donde se construyen los lazos de confianza necesarios para los ascensos y las alianzas. Al no participar en estas redes informales ya sea por responsabilidades de cuidado o por no ser invitadas, las mujeres quedan fuera del flujo de información privilegiada, lo que refuerza su posición en la periferia de los centros de mando (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

La cultura de la presencialidad extrema es otro obstáculo cultural que afecta de manera desproporcionada a las mujeres. En muchas

instituciones ecuatorianas, todavía se valora más el tiempo que se pasa sentado frente a un escritorio que la calidad de los resultados obtenidos. Esta cultura castiga a quienes requieren flexibilidad para gestionar la vida familiar, labor que en nuestra sociedad sigue recayendo mayoritariamente en las mujeres. Mientras la eficiencia se defina por la "disponibilidad 24/7", el sistema seguirá favoreciendo a quienes poseen una red de apoyo doméstica invisible que les soluciona la logística vital, un lujo del que pocas mujeres profesionales disponen sin grandes sacrificios personales (Bourdieu, 2000; UNESCO, 2017).

La reflexión crítica nos obliga a mirar también hacia el fenómeno del "síndrome de la impostora", que es la internalización de estas barreras culturales por parte de las propias mujeres. Al crecer en un entorno que cuestiona constantemente su capacidad de liderazgo y excelencia, muchas académicas y ejecutivas dudan de sus propios logros, atribuyéndolos a la suerte o al esfuerzo excesivo en lugar de a su competencia. Esta barrera psicológica es, en última instancia, el éxito del sistema de estereotipos: lograr que la persona excluida crea que su lugar está, efectivamente, fuera de los espacios de decisión (Acker, 1990; Scott, 1986).

Transformar estas prácticas requiere más que talleres de sensibilización; exige una auditoría profunda de la cultura institucional. Las universidades y empresas deben transitar hacia sistemas de evaluación ciegos al género, donde el mérito se mida por indicadores técnicos transparentes. Es necesario implementar políticas de lenguaje inclusivo que legitimen la presencia femenina en todos los rangos y fomentar programas de mentoría que rompan los círculos cerrados de socialización masculina. Pero, sobre todo, se requiere un liderazgo institucional que tenga la valentía de nombrar estas barreras y de sancionar los sesgos inconscientes cuando se

presentan en los procesos de selección y ascenso (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

La transformación cultural es el desafío más ambicioso del ODS 5 porque implica un cambio en el software de las organizaciones. No basta con cambiar las leyes o las cuotas si los prejuicios siguen operando bajo el radar de la conciencia. Cuando una institución logra que la diversidad deje de ser vista como una amenaza o un compromiso para convertirse en un valor central, es cuando realmente se encamina hacia la sostenibilidad y la justicia. El desmantelamiento de estos estereotipos no es un acto de caridad hacia las mujeres, sino una liberación de la propia organización, que finalmente puede dejar atrás estructuras rígidas y obsoletas para abrazar la complejidad y la riqueza de todo el talento humano disponible (Bourdieu, 2000; UNESCO, 2017).

Esta comprensión de las raíces culturales de la desigualdad nos permite ahora conectar la teoría con la evidencia empírica. Si los estereotipos actúan como frenos psicosociales, las investigaciones realizadas en el campo nos ofrecen los datos duros que demuestran el costo real de estos sesgos y los beneficios tangibles de superarlos. Analizar qué dicen los estudios académicos y reportes emblemáticos sobre la situación en Ecuador y Latinoamérica es el paso fundamental para validar que la reflexión crítica no es solo una postura filosófica, sino una necesidad pragmática respaldada por la ciencia social y económica más avanzada de nuestra región (Acker, 1990; Scott, 1986).

3.2. Resultados de investigaciones clave en Ecuador y la región

La toma de decisiones en el ámbito de la gestión académica y empresarial no debe basarse en meras percepciones o en la buena voluntad de los directivos; requiere un anclaje profundo en la

evidencia empírica que solo la investigación rigurosa puede proporcionar. En Ecuador y América Latina, se ha consolidado un cuerpo de estudios y reportes emblemáticos que ofrecen una síntesis clarificadora sobre la magnitud de las brechas de género y, lo que es más importante, sobre el retorno social y económico que genera su cierre. Estos resultados no solo confirman las barreras cualitativas que hemos explorado, sino que las cuantifican, otorgando a los líderes institucionales la seguridad técnica necesaria para sustentar estrategias de largo alcance en el marco del ODS 5 (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

Figura No. #7 liderazgo empresarial



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

Uno de los estudios más significativos a nivel regional es el Informe Especial de la CEPAL sobre la autonomía de las mujeres en

escenarios económicos cambiantes. Este reporte ha demostrado de manera sistemática que existe una correlación directa entre la desigualdad de género y la ineficiencia estructural de las economías latinoamericanas. La evidencia sugiere que la región deja de ganar hasta un 14% de su PIB potencial debido a la falta de plena participación laboral femenina en condiciones de equidad. En el contexto ecuatoriano, investigaciones académicas realizadas por redes de universidades han corroborado esta tendencia, señalando que la inversión en educación superior que hace el Estado y las familias se pierde sustancialmente cuando las graduadas encuentran obstáculos para ascender a cargos de decisión, generando un fenómeno de "subutilización del capital humano" que lastra la productividad nacional (Foro Económico Mundial, 2025; UNESCO, 2017).

En el ámbito específico de la educación superior en Ecuador, las investigaciones de la Red de Educación Superior y Género (RESG) han aportado datos reveladores sobre la trayectoria de las mujeres en la academia. Sus estudios indican que, aunque las mujeres son mayoría en la obtención de títulos de cuarto nivel en ciertas áreas, su presencia en los escalafones de "Titular Principal 3" el rango docente más alto desciende drásticamente. Esta investigación introdujo en el debate nacional el concepto de las "tuberías que gotean" (leaky pipelines), demostrando que el sistema académico ecuatoriano pierde talento femenino en cada etapa de la carrera docente debido a criterios de promoción que no consideran las cargas de cuidado. Estos resultados han sido fundamentales para que el Consejo de Educación Superior (CES) comience a exigir indicadores de género más precisos en los procesos de acreditación universitaria (OCDE, 2017; ONU Mujeres, 2024).

Desde la perspectiva empresarial, los reportes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre "La mujer en la gestión

empresarial" han marcado un antes y un después en la visión estratégica del sector privado latinoamericano. Uno de los hallazgos más potentes de estos reportes, validados por encuestas a empresas en Ecuador, es que las organizaciones que cuentan con al menos un 30% de mujeres en sus juntas directivas tienen una probabilidad un 20% mayor de mejorar sus resultados financieros. La evidencia empírica muestra que los equipos diversos gestionan mejor los riesgos, son más innovadores y tienen una mayor capacidad de resiliencia ante crisis económicas. Este dato transforma la equidad de género de una "política de responsabilidad social" a un "imperativo de rentabilidad", permitiendo que los directores financieros y accionistas vean la paridad como un indicador de éxito corporativo (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

En cuanto a la violencia de género, la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres (ENVIGMU) en Ecuador constituye la fuente de evidencia más robusta y dolorosa. Los resultados de esta investigación macro han permitido cuantificar el impacto económico de la violencia en el ámbito laboral y académico. Estudios derivados de estos datos estiman que la violencia contra las mujeres le cuesta al sector productivo ecuatoriano millones de dólares anuales en términos de ausentismo, presentismo (estar físicamente pero no ser productivo por el trauma) y rotación de personal. Esta evidencia ha sido clave para que las empresas dejen de ver la violencia como un asunto privado y comiencen a verla como un factor que afecta la competitividad y la seguridad industrial (Foro Económico Mundial, 2025; UNESCO, 2017).

Otra línea de investigación clave es la que analiza la brecha STEM en la región. Estudios del BID y la UNESCO han identificado que la falta de mujeres en áreas de tecnología no se debe a una diferencia de habilidades cognitivas, sino a lo que denominan "amenaza de

estereotipo" y falta de redes de mentoría. En Ecuador, investigaciones de campo en facultades de ingeniería han demostrado que las estudiantes que cuentan con al menos una profesora mujer como referente directo tienen una tasa de retención un 25% mayor que aquellas que asisten a facultades totalmente masculinizadas. Estos resultados proporcionan una base científica para programas de becas y tutorías dirigidas, demostrando que la representación visual de las mujeres en la ciencia tiene un impacto directo en la matrícula futura (OCDE, 2017; ONU Mujeres, 2024).

Finalmente, los reportes de organismos como el Foro Económico Mundial sobre la Brecha Global de Género sitúan a Ecuador en un ranking comparativo que permite evaluar el impacto de las políticas públicas a lo largo del tiempo. Si bien el país ha avanzado en el subíndice de logros educativos, la evidencia científica acumulada advierte que el progreso en el subíndice de empoderamiento político y autonomía económica es mucho más lento y vulnerable a ciclos de inestabilidad. Esta síntesis de investigaciones nos deja una lección contundente: la desigualdad de género no se soluciona con el paso del tiempo, sino con intervenciones deliberadas y diseñadas a partir de estos diagnósticos técnicos (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

Aportar esta evidencia empírica es el paso necesario para legitimar cualquier plan de acción institucional. Cuando un rector o un gerente presenta una reforma basada en estos reportes emblemáticos, trasciende la opinión personal y se sitúa en el terreno de la gestión profesional y científica. Los datos nos dicen que la equidad es rentable, que la diversidad es eficiente y que la violencia es costosa. Con este sustento sólido, las instituciones ya no tienen excusas para postergar la transformación (Foro Económico Mundial, 2025; UNESCO, 2017).

Sin embargo, poseer los datos y conocer los resultados de las investigaciones es solo la mitad del camino. El verdadero desafío

operativo para cualquier organización que busque cumplir con el ODS 5 es traducir esa evidencia en una evaluación propia. ¿Cómo se sitúa mi institución frente a estos indicadores nacionales? ¿Cómo puedo medir mi propia brecha y monitorear mis avances? El conocimiento de los resultados globales y regionales nos otorga la visión, pero ahora requerimos del instrumental técnico para la acción. Es el momento de explorar las metodologías y recursos prácticos que nos permitan realizar un diagnóstico institucional de género, transformando las grandes cifras macroeconómicas en herramientas de autoevaluación que motiven el cambio real desde el interior de cada organización (OCDE, 2017; ONU Mujeres, 2024).

3.3. Herramientas para el diagnóstico institucional de género

Para que la equidad de género deje de ser un enunciado de buena voluntad y se convierta en una realidad palpable, las organizaciones sean universidades o empresas deben someterse a un ejercicio de honestidad técnica. No se puede gestionar lo que no se mide, ni se puede corregir lo que no se ha diagnosticado con precisión. Un diagnóstico institucional de género es un proceso sistemático que permite identificar las brechas, sesgos y barreras que impiden la igualdad sustantiva dentro de un entorno específico. Este ejercicio no debe verse como una auditoría punitiva, sino como un instrumento estratégico que brinda la claridad necesaria para planificar mejoras, optimizar el talento y cumplir de manera efectiva con el ODS 5 (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

La metodología para un diagnóstico robusto debe ser multidimensional, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos. El primer paso consiste en la recolección de datos duros, lo que técnicamente se denomina la desagregación de datos por sexo. En el

ámbito universitario, esto implica analizar cuántas mujeres y hombres ingresan, quiénes abandonan los estudios, cuál es la composición de la planta docente en cada escalafón y cómo se distribuye el presupuesto de investigación. En el sector empresarial, los indicadores clave incluyen la brecha salarial por cargo, la tasa de promociones anuales y la composición de los niveles jerárquicos. Esta radiografía numérica permite detectar de inmediato los puntos de asfixia: por ejemplo, si una organización tiene un 50% de mujeres en la base, pero solo un 10% en el comité ejecutivo, el diagnóstico ya ha identificado un problema de "techo de cristal" (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

Sin embargo, los números son solo una parte de la historia. Para entender por qué suceden esas brechas, es necesario recurrir a herramientas cualitativas como encuestas de percepción, entrevistas a profundidad y focus groups. Estos instrumentos permiten explorar el clima organizacional y detectar sesgos inconscientes que los datos fríos no muestran. Preguntas dirigidas a entender la percepción sobre la flexibilidad laboral, la seguridad en los espacios de trabajo o la transparencia en los procesos de ascenso son fundamentales. En muchas instituciones ecuatorianas, estas encuestas revelan que, mientras los hombres consideran que el sistema es meritocrático, las mujeres identifican barreras invisibles vinculadas a los horarios de reuniones o prejuicios sobre la maternidad. Esta discrepancia perceptiva es, en sí misma, un dato vital para la planificación institucional (Consejo de Educación Superior, 2024; Naciones Unidas, 2015).

Un recurso práctico de altísimo valor es el uso de herramientas estandarizadas como el Modelo de Igualdad de Género (MIG) o la herramienta de Análisis de Brecha de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs Tool). Estas plataformas permiten a las organizaciones calificarse en diversas áreas, desde el

compromiso del liderazgo hasta la responsabilidad en la cadena de suministro. Para las universidades, existen rúbricas específicas que evalúan la inclusión de la perspectiva de género en los currículos y la eficacia de los protocolos de prevención de violencia. Al final del ejercicio, estas herramientas otorgan una puntuación que sirve como línea base para monitorear el progreso año tras año (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Los indicadores de gestión (KPIs) de género deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART). Algunos indicadores indispensables para la autoevaluación incluyen: 1. Índice de paridad en el liderazgo: porcentaje de mujeres en la toma de decisiones estratégicas. 2. Brecha salarial ajustada y no ajustada: diferencia porcentual de ingresos entre géneros. 3. Tasa de retorno tras licencia de maternidad/paternidad: mide la eficacia de las políticas de retención. 4. Índice de prevalencia de acoso: número de denuncias frente a la percepción de seguridad del entorno. 5. Porcentaje de inversión en investigación o desarrollo liderado por mujeres. Estos indicadores permiten que la equidad se hable en el mismo lenguaje que las finanzas o la calidad académica (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

Para que el diagnóstico sea exitoso, es crucial garantizar la confidencialidad y la participación de todos los niveles de la organización. Un diagnóstico impuesto desde arriba sin la consulta a la base operativa suele ser percibido con desconfianza; por el contrario, un proceso participativo genera un sentido de corresponsabilidad. Además, es vital que los resultados del diagnóstico se comuniquen de manera transparente, reconociendo tanto los logros como las áreas donde la institución está fallando. La transparencia genera legitimidad y es el combustible necesario para

iniciar el proceso de cambio cultural que el ODS 5 exige (Consejo de Educación Superior, 2024; Naciones Unidas, 2015).

Una vez recopilada la información, el siguiente paso práctico es el análisis de causas raíz. No basta con saber que hay pocas mujeres en ingeniería; hay que entender si es por falta de incentivos, por un ambiente hostil en las aulas o por falta de referentes. Es aquí donde el diagnóstico se convierte en una herramienta de planificación. A partir de los hallazgos, la institución puede elaborar una matriz de priorización que defina qué problemas requieren atención inmediata (como la falta de protocolos de acoso) y cuáles son de largo plazo (como la brecha salarial estructural) (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Este instrumental técnico para la autoevaluación es lo que separa a las instituciones que hacen "marketing de género" de aquellas que están verdaderamente comprometidas con la transformación estratégica. El diagnóstico institucional no es el fin del camino, sino el mapa que nos indica dónde estamos parados en medio de la complejidad del siglo XXI. Con la evidencia en la mano, desaparecen las excusas y surge la responsabilidad de actuar con inteligencia y ética (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

Contar con un diagnóstico claro y herramientas de medición precisas es el cimiento indispensable sobre el cual se construye la arquitectura de la igualdad. Una vez que sabemos exactamente dónde están las fisuras y cuáles son los indicadores que debemos mejorar, el paso natural es la acción programática. El conocimiento técnico del estado actual nos otorga la autoridad y la dirección para pasar del análisis a la ejecución. Es el momento de transformar esos diagnósticos en un diseño de políticas y programas de equidad de género, formulando estrategias inclusivas que tengan la capacidad de modificar las reglas del juego tanto en el mundo académico como en el sector empresarial, asegurando que cada brecha identificada tenga una

solución política y metodológica a su altura (Consejo de Educación Superior, 2024; Naciones Unidas, 2015).

3.4. Diseño de políticas y programas de equidad de género

El diseño de políticas y programas de equidad de género representa la transición definitiva de la retórica a la operatividad. Una vez que el diagnóstico institucional ha revelado las grietas del sistema, la organización debe proceder a una arquitectura normativa interna que no solo corrija las desigualdades, sino que prevenga su reaparición. Diseñar una política inclusiva en Ecuador requiere una metodología que sea técnicamente rigurosa y culturalmente sensible, capaz de dialogar con la normativa nacional pero adaptada a la idiosincrasia de cada campus universitario o de cada planta productiva. No se trata de importar recetas genéricas, sino de formular estrategias que tengan dientes, es decir, capacidad de cumplimiento y sanción y que estén respaldadas por una voluntad política real (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

La metodología práctica para formular estas políticas inicia con la definición de un marco de gobernanza. Para que una política de género tenga éxito, debe nacer con el respaldo del más alto nivel jerárquico: el rectorado o la junta directiva. El primer paso es la creación de un Comité de Equidad de Género, un órgano colegiado y diverso que incluya voces de todos los niveles educativos o laborales. Este comité será el encargado de redactar el borrador de la política, asegurando que los objetivos estén alineados con los hallazgos del diagnóstico previo. Una política efectiva debe contener, al menos, cuatro componentes esenciales: una declaración de principios (misión y visión de la igualdad en la institución), los ejes de acción (qué áreas se intervendrán), el sistema de monitoreo (cómo se medirá el éxito) y el régimen de consecuencias (qué sucede

si no se cumple) (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

En el entorno universitario ecuatoriano, el diseño debe priorizar la transversalidad. Esto significa que la política no puede quedarse encerrada en una oficina de bienestar estudiantil, sino que debe permear el currículo, los procesos de investigación y los criterios de contratación docente. Un programa emblemático en este nivel es el de "Acciones Afirmativas para el Ascenso Docente", que puede incluir criterios de ponderación especial para investigadoras que han retomado su carrera tras una licencia de maternidad o el establecimiento de cuotas temporales en los consejos universitarios para garantizar la paridad en la toma de decisiones. Asimismo, la formulación de protocolos específicos contra el acoso sexual debe ser la prioridad inmediata, asegurando rutas de denuncia claras, confidenciales y externas a las líneas de mando directas para evitar represalias (Kabeer, 1999; Acker, 1990).

Para el sector empresarial, la metodología se centra en la gestión del talento y la cultura organizacional. Una política de equidad efectiva debe abordar la "Brecha Salarial Cero" mediante auditorías de nómina periódicas y la estandarización de escalas salariales basadas en competencias técnicas. Otro programa fundamental es el de "Liderazgo y Sucesión Paritaria", que obliga a la dirección de recursos humanos a presentar ternas con al menos una mujer calificada para cada cargo directivo vacante. Además, es vital formular programas de flexibilidad laboral que no sean "permisos especiales para mujeres", sino políticas institucionales de conciliación vida-trabajo para todos los empleados. Al desvincular la flexibilidad del género, se dismantela el estigma que penaliza a las mujeres por sus responsabilidades de cuidado (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

La redacción de estos programas debe utilizar un lenguaje claro, inclusivo y vinculante. Es recomendable evitar ambigüedades como "la empresa hará lo posible por..." y sustituirlas por compromisos mandatorios como "la institución garantiza que al cierre del año fiscal...". Cada política debe ir acompañada de un presupuesto asignado. Una política de género sin recursos es, en la práctica, una declaración de intenciones vacía. El financiamiento debe contemplar desde la capacitación constante de la plantilla hasta la adecuación de infraestructuras, como salas de lactancia o entornos de trabajo seguros y bien iluminados (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Figura No#8 Políticas y programas de equidad de género



Nota.Fuente: Imagen creada con IA

La aplicación de estas políticas requiere una estrategia de comunicación interna y capacitación que sea pedagógica y no impositiva. La resistencia al cambio es natural en estructuras tradicionalmente masculinizadas; por ello, la sensibilización debe enfocarse en demostrar cómo la equidad beneficia a toda la

organización, mejorando la innovación, la retención de talento y el clima laboral. En el contexto local, es muy útil utilizar casos de estudio de éxito en otras instituciones ecuatorianas para generar un sentido de competitividad positiva: si la universidad vecina logró reducir su brecha de género y aumentó su producción científica, la nuestra debe seguir ese camino para no quedar obsoleta (Kabeer, 1999; Acker, 1990).

Finalmente, el diseño debe contemplar una fase de validación participativa. Antes de ser promulgada, la política debe ser socializada con los gremios de trabajadores, asociaciones estudiantiles y mandos medios. Escuchar sus inquietudes permite ajustar detalles operativos que podrían dificultar la aplicación práctica. Una vez aprobada, la política debe ser un documento vivo; debe contemplar revisiones anuales o bienales para ajustar los objetivos según los resultados de los indicadores de gestión que se establecieron en el diagnóstico (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Capacitar en el desarrollo de estas estrategias es dotar a las instituciones de una brújula ética y técnica. El diseño de políticas de equidad es el acto de escribir las nuevas reglas del juego para un siglo que ya no acepta la exclusión como norma. Cuando una organización ecuatoriana logra formular y aplicar estos programas con éxito, no solo está cumpliendo con el ODS 5, sino que está ganando una ventaja estratégica incalculable al construir un entorno donde el mérito es la única medida y la diversidad es el motor de la excelencia (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020).

Con el andamiaje político y programático ya diseñado, la organización está lista para abordar el factor humano que dará vida a estas estructuras. Las normas proporcionan el marco, pero son las personas quienes habitan esos espacios y los transforman. En este

punto, cobra especial relevancia el análisis del sujeto que tradicionalmente ha sido relegado de los centros de mando. Comprender el liderazgo femenino su potencial, sus retos intrínsecos y las estrategias para su empoderamiento real es fundamental para asegurar que las políticas diseñadas encuentren mujeres listas para ocupar esos espacios de poder y hombres dispuestos a liderar junto a ellas, transformando la cultura del mando hacia una visión más integral y equitativa (Kabeer, 1999; Acker, 1990).

3.5. Liderazgo femenino: potencial, retos y estrategias de empoderamiento

El liderazgo femenino no es un recurso que deba ser "descubierto", sino una potencia que debe ser liberada de las estructuras que por siglos han intentado domesticarla o invisibilizarla. En el Ecuador contemporáneo, hablar de liderazgo en las mujeres no se reduce a la ocupación de un cargo jerárquico; implica la capacidad de transformar las instituciones desde una visión que integra la eficiencia técnica con una inteligencia relacional y ética que el modelo de mando tradicional ha solido ignorar. El potencial de las líderes ecuatorianas, tanto en la academia como en la empresa, radica precisamente en su capacidad para gestionar la complejidad, fomentar la colaboración y sostener la integridad en entornos de alta presión. Sin embargo, para que este potencial detone cambios sistémicos, es necesario que las líderes actuales y futuras reconozcan las barreras que enfrentan y se doten de estrategias de empoderamiento que trasciendan la resiliencia individual (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

Uno de los factores que más potencia el liderazgo femenino es la tendencia hacia un estilo de gestión más horizontal y participativo.

Diversos estudios en la región sugieren que las mujeres líderes suelen invertir más tiempo en el desarrollo de sus equipos y poseen una mayor apertura a la retroalimentación. Este enfoque, lejos de ser "débil" o "emocional", es la competencia más valorada en la economía del conocimiento y en la gestión universitaria moderna, donde la innovación depende de la seguridad psicológica y de la diversidad de ideas. Una líder que empodera a otros no solo está gestionando personal; está multiplicando el capital intelectual de su organización y creando una cultura de lealtad y alto rendimiento que es difícil de replicar bajo esquemas autoritarios (Foro Económico Mundial, 2025; OCDE, 2017).

A pesar de este potencial, el camino hacia la cima está plagado de retos que actúan como micro sabotajes diarios. El más persistente es el llamado "síndrome de la impostora", una barrera interna alimentada por un entorno que cuestiona constantemente la autoridad femenina. En el contexto ecuatoriano, muchas mujeres académicas y ejecutivas experimentan la sensación de que sus logros son fruto de la casualidad o que deben trabajar el doble que sus colegas varones para ser consideradas "suficientemente buenas". Este reto se agrava con el "prejuicio de afinidad", donde quienes ocupan cargos de decisión mayoritariamente hombres tienden a promover a personas que se parecen a ellos, dejando a las mujeres fuera de los círculos de confianza y mentoría natural (ONU Mujeres, 2024; UNESCO, 2017).

Para superar estos desafíos, es imperativo implementar estrategias de empoderamiento real. La primera de ellas es la construcción activa de redes de apoyo y sororidad profesional. El liderazgo no puede ser un ejercicio solitario. Las líderes deben buscar y crear espacios de mentoría donde puedan compartir experiencias, validar sus sospechas sobre las barreras sistémicas y diseñar alianzas estratégicas. En las universidades ecuatorianas, la creación de redes

de investigadoras ha demostrado ser una herramienta eficaz para visibilizar el trabajo científico femenino y para presionar por cambios en las políticas de ascenso. En el ámbito empresarial, los grupos de afinidad y los programas de sponsorship donde un líder senior aboga activamente por el ascenso de una mujer de alto potencial son claves para romper el techo de cristal (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

Otra estrategia vital es la capacitación en negociación y comunicación estratégica con perspectiva de género. Es fundamental que las futuras líderes aprendan a navegar las tensiones del poder, a negociar su salario y sus condiciones de trabajo sin culpa, y a comunicar sus logros de manera asertiva. El empoderamiento también pasa por la alfabetización financiera y política: entender cómo se mueven los presupuestos y cómo se construyen los consensos en los pasillos de poder es lo que permite que una mujer pase de ser una gestora eficiente a ser una estrategia influyente (Foro Económico Mundial, 2025; OCDE, 2017).

El empoderamiento no es solo un proceso psicológico individual, sino una conquista de autonomía económica y tiempo. Una líder no puede desplegar todo su potencial si sigue asumiendo en soledad la carga mental de sus responsabilidades domésticas. Por ello, una de las estrategias de liderazgo más valientes es la negociación de la corresponsabilidad en el hogar. El liderazgo femenino ecuatoriano requiere de hombres que asuman su rol en los cuidados, liberando el ancho de banda mental de las mujeres para que puedan liderar investigaciones, dirigir facultades o comandar empresas con la plenitud de sus facultades (ONU Mujeres, 2024; UNESCO, 2017).

Inspira a la próxima generación de líderes implica también visibilizar modelos de éxito que sean diversos. Necesitamos referentes de mujeres que lideren desde su identidad, sin intentar imitar patrones masculinos de mando. Necesitamos rectoras que

hablen de la importancia del cuidado, gerentes que prioricen la salud mental de sus equipos y científicas que defiendan la ética en la tecnología. El verdadero empoderamiento ocurre cuando una mujer se siente con el derecho de habitar el poder desde su propia autenticidad, transformando el espacio de mando para que sea más humano y, por ende, más sostenible (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

Este capítulo es un llamado a la acción para todas aquellas mujeres que sienten el impulso de dirigir pero que temen las consecuencias del escrutinio social. El mundo, y específicamente el Ecuador, necesita su visión. La crisis de liderazgo que enfrentan muchas de nuestras instituciones solo podrá resolverse si permitimos que la inteligencia y la sensibilidad femenina ocupen el lugar que les corresponde por mérito y justicia. El liderazgo femenino es, en última instancia, el motor que permitirá que el cumplimiento del ODS 5 deje de ser un cúmulo de expedientes técnicos para convertirse en una cultura viva de respeto y progreso compartido (Foro Económico Mundial, 2025; OCDE, 2017).

Al fortalecer y empoderar a las líderes individuales, estamos preparando el terreno para que las instituciones mismas cambien su modo de operar. Pero el liderazgo no ocurre en el vacío; se nutre de estructuras que lo faciliten. Es aquí donde el análisis de las experiencias previas se vuelve invaluable. Comprender cómo otras organizaciones en Ecuador y el resto de Latinoamérica han logrado, a través de sus líderes, implementar con éxito el ODS 5 nos ofrece un mapa de ruta concreto. Estudiar las buenas prácticas y los casos exitosos en la región no solo nos brinda inspiración, sino que nos proporciona fórmulas replicables y lecciones aprendidas que ahorran tiempo y recursos en esta misión histórica de transformar nuestra realidad hacia la equidad plena (ONU Mujeres, 2024; UNESCO, 2017).

CAPÍTULO IV.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GÉNERO

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado de ser una actividad periférica y filantrópica a convertirse en el núcleo estratégico de la sostenibilidad corporativa en el siglo XXI. En este nuevo paradigma, la equidad de género deja de ser un "tema de recursos humanos" para posicionarse como un pilar fundamental de la ética y la competitividad de los negocios. Para las empresas ecuatorianas, integrar la perspectiva de género en su agenda de RSE no es solo una forma de cumplir con el ODS 5, sino una estrategia para mitigar riesgos, fortalecer el compromiso del talento y mejorar la reputación de marca en un mercado global que hoy exige coherencia social. El impacto de una RSE con enfoque de género trasciende las paredes de la oficina; tiene la capacidad de transformar las comunidades donde operan las empresas y de redefinir el contrato social entre el sector productivo y la ciudadanía (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; OCDE, 2017).

El rol de las empresas en el cumplimiento del ODS 5 comienza con una mirada hacia el interior, en lo que técnicamente se conoce como la dimensión interna de la RSE. Aquí, la responsabilidad social se traduce en la garantía de igualdad de condiciones laborales, la eliminación de la brecha salarial y la promoción del liderazgo femenino. Una empresa que se dice responsable, pero mantiene techos de cristal para sus ejecutivas incurre en una contradicción que hoy es fácilmente detectable por inversores y consumidores. Por ello, promover la integración de la perspectiva de género implica que la alta dirección asuma compromisos públicos y medibles. En Ecuador, las organizaciones que han adoptado la RSE como bandera de equidad han descubierto que esta política reduce drásticamente las tasas de rotación y ausentismo, creando un entorno de trabajo donde el mérito no está condicionado por las responsabilidades de

cuidado o por estereotipos biológicos (Foro Económico Mundial, 2025; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

La verdadera potencia de la RSE con enfoque de género se despliega cuando la empresa mira hacia su cadena de valor. Una compañía responsable tiene la capacidad de influir en sus proveedores y socios comerciales, exigiendo y fomentando que estos también adopten prácticas de equidad. En el contexto ecuatoriano, esto es especialmente relevante en sectores como la agroindustria o la manufactura, donde las grandes empresas pueden incentivar la contratación de asociaciones de mujeres productoras o exigir que sus proveedores de servicios cumplan con protocolos básicos de prevención de violencia. Al hacerlo, la empresa no solo cumple con su objetivo de negocio, sino que actúa como un agente de desarrollo que irriga justicia económica en sectores tradicionalmente precarizados, multiplicando exponencialmente su impacto en el cumplimiento de la Agenda 2030 (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007).

En la dimensión externa de la RSE, el impacto en la comunidad es profundo. Las empresas que diseñan programas de inversión social dirigidos específicamente al empoderamiento de las mujeres logran resultados de desarrollo más sostenibles. La evidencia empírica sugiere que cuando una mujer recibe capacitación o apoyo al emprendimiento a través de un programa de RSE, el 90% de sus ingresos se reinvierte en la salud y educación de su familia, frente al 35% o 40% en el caso de los hombres. Por tanto, una empresa ecuatoriana que enfoca su RSE en la equidad de género está invirtiendo en la base misma de la estabilidad social y económica del país. Estos programas, que van desde becas académicas para niñas en áreas STEM hasta fondos de financiamiento para microempresarias, posicionan a la compañía como un actor clave en

la superación de la pobreza estructural (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; OCDE, 2017).

Sin embargo, para que la RSE de género sea efectiva, debe alejarse del "maquillaje rosa" (pinkwashing). No se trata de realizar eventos conmemorativos una vez al año, sino de integrar la lente de género en la toma de decisiones financieras, operativas y de marketing. Una publicidad que no cosifica a la mujer, un diseño de producto que contempla las necesidades específicas de las usuarias y un sistema de denuncias transparente son actos de responsabilidad social que generan valor compartido. En Ecuador, el sector empresarial está comenzando a entender que la RSE es un vehículo para la innovación; al incluir la visión de las mujeres en el diseño de soluciones de negocio, las empresas acceden a un mercado más amplio y afinan su capacidad de respuesta ante un mundo cada vez más complejo y diverso (Foro Económico Mundial, 2025; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

La integración de la perspectiva de género en la agenda corporativa también responde a las nuevas exigencias de los mercados de capitales. Los fondos de inversión internacionales utilizan cada vez más los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), donde el componente social evalúa específicamente la paridad y el trato equitativo. Las empresas ecuatorianas que deseen atraer inversión extranjera o exportar a mercados desarrollados deben demostrar que su responsabilidad social no es un acto de caridad, sino un sistema de gestión que garantiza la igualdad. En este sentido, la RSE se convierte en una herramienta de competitividad exterior que asegura la viabilidad del negocio a largo plazo (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007).

Finalmente, el impacto de la RSE en la equidad reside en su capacidad para influir en la cultura pública. Cuando una marca líder en el Ecuador se posiciona firmemente contra la violencia de género

o promueve la corresponsabilidad en el hogar a través de sus campañas de comunicación, está validando socialmente un nuevo modelo de convivencia. La empresa utiliza su poder de influencia para acelerar cambios culturales que, de otro modo, tomarían décadas. Esta es la máxima expresión de la responsabilidad social: utilizar la capacidad instalada de la empresa para liderar la evolución ética del país (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; OCDE, 2017).

Al consolidar estas prácticas, las organizaciones dejan de ser simples unidades de producción para convertirse en ciudadanos corporativos ejemplares. El compromiso con la equidad de género a través de la RSE es el reconocimiento de que el éxito de un negocio es inseparable del bienestar y la justicia de la sociedad en la que opera. Esta visión estratégica es la que permite que las metas del ODS 5 dejen de ser un mandato externo para transformarse en el motor de una nueva era de excelencia organizacional en el Ecuador (Foro Económico Mundial, 2025; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

Una vez que la empresa ha entendido su rol social y ha integrado la equidad en su agenda corporativa, el paso siguiente es asegurar que este compromiso no se diluya en el día a día. La responsabilidad social nos da el propósito, pero la gestión interna requiere de una metodología que logre que la visión de género sea una realidad constante en todos los departamentos. Es aquí donde la transversalización de género se vuelve indispensable. No basta con tener un programa de RSE hacia afuera si hacia adentro las áreas de finanzas, operaciones o tecnología operan bajo los viejos sesgos. Comprender las metodologías y los desafíos de la transversalización es lo que permitirá que la equidad pase de ser un proyecto específico a ser la forma natural de operar de toda la institución, garantizando

que el impacto analizado en este capítulo se sostenga y se profundice en cada decisión organizativa (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007).

4.1. Transversalización de género: metodologías y desafíos

La transversalización de la perspectiva de género, o *gender mainstreaming*, constituye la estrategia más ambiciosa y técnica para asegurar que la equidad no sea un compartimento estanco o un proyecto aislado, sino el filtro esencial a través del cual se procesan todas las decisiones de una organización. En las universidades y empresas de Ecuador, a menudo se comete el error de delegar la igualdad a una oficina específica o a un evento anual, lo que garantiza su marginalidad. Transversalizar implica, por el contrario, integrar la mirada de género en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de todas las políticas y programas, desde la planificación financiera y los procesos de compras hasta la innovación tecnológica y la comunicación externa. Aplicar este enfoque integral es lo que permite que una institución pase de "tener mujeres" a ser "equitativa", transformando su estructura misma para corregir las desigualdades de origen (Scott, 1986; Naciones Unidas, 2015).

La metodología para una transversalización efectiva requiere, en primer lugar, un cambio en la gobernanza institucional. No basta con la voluntad; se necesita capacidad técnica. El proceso inicia con el desarrollo de competencias en todo el personal, no solo en los mandos medios. Un analista de riesgos, un decano de ingeniería o un director de logística deben entender cómo el género influye en sus respectivas áreas. Por ejemplo, en el ámbito presupuestario, la técnica del "presupuesto con perspectiva de género" permite analizar a quién beneficia realmente cada dólar invertido: ¿están los fondos de investigación universitaria fluyendo equitativamente hacia

investigadoras e investigadores? ¿Son los beneficios corporativos igualmente accesibles para hombres y mujeres con diferentes estructuras familiares? Esta auditoría interna de recursos es fundamental para que la equidad tenga un sustento material y no se quede en la retórica (Kabeer, 1999; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Un segundo pilar metodológico es la revisión de procesos operativos bajo la lente de la inclusión. En la academia, esto significa auditar los sílabos para asegurar que el conocimiento impartido no sea exclusivamente androcéntrico; en la empresa, implica revisar los manuales de funciones para eliminar requisitos que, sin ser técnicos, discriminan indirectamente a las mujeres (como la exigencia de movilidad geográfica total sin políticas de apoyo familiar). Este enfoque integral exige que cada departamento identifique sus propios "puntos críticos de género". Un departamento de sistemas, por ejemplo, puede transversalizar la perspectiva de género asegurándose de que el software desarrollado no replique sesgos algorítmicos sexistas, mientras que un departamento de infraestructura puede hacerlo diseñando espacios seguros, bien iluminados y con accesibilidad para todas las necesidades de cuidado (ONU Mujeres, 2024; CEPAL, 2024).

Sin embargo, el camino hacia la transversalización está plagado de desafíos comunes que deben ser detectados a tiempo para evitar el estancamiento. El obstáculo más frecuente es la resistencia cultural, a menudo manifestada como la percepción de que la equidad de género es un "tema adicional" que sobrecarga la labor técnica. Muchos directivos ven la transversalización como una distorsión de su trabajo principal; ante esto, la estrategia debe ser demostrar que la lente de género mejora la eficacia operativa. Una política de compras que diversifica a sus proveedores incluyendo empresas lideradas por mujeres es, técnicamente, una mejor política de gestión

de riesgos y de impacto social que una que ignora la composición de su cadena de valor (Scott, 1986; Naciones Unidas, 2015).

Otro desafío crítico es la falta de datos desagregados. Es imposible transversalizar si no sabemos dónde estamos parados en cada departamento. La "ceguera de género" en la recolección de información es el enemigo silencioso de la equidad. Si una universidad no sabe cuántas estudiantes de posgrado abandonan sus estudios por falta de servicios de cuidado infantil, nunca podrá diseñar una solución operativa. Por ello, la metodología exige que cada informe de gestión, cada base de datos y cada encuesta de clima laboral incluya la variable de sexo y género como un requisito estándar de calidad informativa (Kabeer, 1999; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

La sostenibilidad del proceso también enfrenta el reto de la desinstitucionalización. En Ecuador, los cambios de liderazgo suelen traer consigo el desmantelamiento de iniciativas previas. Para blindar la transversalización, es vital que esta se traduzca en reglamentos, estatutos y códigos de ética vinculantes que trasciendan a las personas. La equidad debe estar "atada" a las certificaciones de calidad y a los procesos de auditoría externa. Cuando la transversalización de género se convierte en un requisito para obtener una acreditación universitaria o un crédito bancario internacional, la resistencia política disminuye y la eficiencia técnica aumenta (ONU Mujeres, 2024; CEPAL, 2024).

Implementar este enfoque integral requiere, además, una vigilancia constante sobre el lenguaje y la comunicación. La comunicación institucional no es neutral; o refuerza estereotipos o los desmantela. La transversalización exige que cada correo electrónico, cada campaña de mercadeo y cada manual pedagógico utilice un lenguaje que nombre y visibilice a las mujeres, rompiendo con la hegemonía

del masculino genérico que borra la presencia femenina del espacio público institucional (Scott, 1986; Naciones Unidas, 2015).

El éxito de estas metodologías reside en su capacidad para detectar y corregir la discriminación indirecta, aquella que parece neutra pero que en la práctica penaliza a las mujeres. Al transversalizar, las organizaciones ecuatorianas se dotan de una agudeza analítica que les permite ser más justas y, por ende, más productivas. No se trata de un favor hacia las mujeres; es una reingeniería hacia la excelencia. Una institución transversalizada es una institución que ha aprendido a valorar todo su capital humano, optimizando su toma de decisiones y asegurándose de que nadie se quede atrás por razones de género (Kabeer, 1999; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Figura No. #9 Responsabilidad social



Nota.Fuente: Imagen creada con IA

Lograr que la perspectiva de género irrigue cada rincón de la organización es una tarea titánica pero indispensable para el

cumplimiento del ODS 5. Sin embargo, no basta con implementar estas metodologías; es imperativo demostrar sus resultados. La transversalización debe ser evaluada constantemente para saber si las estrategias de diseño curricular o las políticas de promoción empresarial están surtiendo el efecto deseado. Una vez que hemos integrado la mirada de género en la médula espinal de la institución, el paso natural es el rigor de la métrica. Necesitamos herramientas que nos permitan cuantificar el cambio, medir el impacto real en la vida de las personas y realizar un seguimiento de resultados que nos diga si, efectivamente, estamos acortando la brecha o si necesitamos ajustar el rumbo de nuestra gestión estratégica (ONU Mujeres, 2024; CEPAL, 2024).

4.2. Herramientas para la medición de impacto y seguimiento de resultados

La eficacia de cualquier política de equidad de género en las universidades y empresas ecuatorianas se mide, en última instancia, por su capacidad de transformar la realidad y no solo por la elegancia de su redacción técnica. Sin medición no hay rendición de cuentas, y sin rendición de cuentas, la equidad de género corre el riesgo de convertirse en un ejercicio de simulación institucional. Para asegurar que las acciones implementadas bajo el paraguas del ODS 5 tengan un efecto duradero, es imperativo establecer un sistema robusto de indicadores y metodologías de evaluación que permitan transitar del entusiasmo inicial a la consolidación de resultados tangibles. La medición de impacto no es el final de un programa; es el motor de la mejora continua y la garantía de que la inversión en equidad está rindiendo los frutos sociales y económicos esperados (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

El primer paso metodológico para un seguimiento efectivo es la distinción entre indicadores de gestión e indicadores de resultado e impacto. Los indicadores de gestión monitorean el proceso: cuántos talleres de sensibilización se realizaron, cuántos protocolos se redactaron o cuántas becas se asignaron. Si bien son necesarios, no nos dicen si la cultura institucional ha cambiado. Por el contrario, los indicadores de impacto miden la transformación sustantiva.

En una universidad, un indicador de impacto clave sería la variación en la tasa de promoción de mujeres a puestos de titularidad principal tras la implementación de políticas de acción afirmativa. En el sector empresarial, el impacto se visualiza en la reducción porcentual real de la brecha salarial ajustada o en el incremento de mujeres en la línea de sucesión para cargos de alta gerencia. Estos datos permiten verificar si la "tubería" de talento femenino está dejando de gotear (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

Una metodología de evaluación integral debe contemplar el uso de indicadores cualitativos para capturar cambios en la percepción y el clima organizacional. Herramientas como el Índice de Clima de Género (ICG) son fundamentales. A través de encuestas longitudinales realizadas antes, durante y después de la implementación de una política se puede medir la disminución de la percepción de sexismo en el entorno laboral o el aumento de la confianza de las estudiantes en los mecanismos de denuncia de acoso. Si las cifras de denuncias aumentan inicialmente, no necesariamente indica que hay más acoso, sino que los niveles de confianza institucional han subido, permitiendo que lo que antes era invisible salga a la luz. Interpretar estos matices es vital para una mejora continua que no se desanime ante las estadísticas complejas (Foro Económico Mundial, 2025; INEC, 2024).

Para que el seguimiento sea sistemático, las instituciones deben adoptar tableros de control de género (Gender Scorecards). Estos recursos prácticos permiten una visualización en tiempo real de los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) de equidad. Un tablero efectivo debe incluir datos desagregados por sexo, etnia y rango etario, cruzándolos con variables de desempeño profesional y académico. Por ejemplo, monitorear el porcentaje de horas de capacitación recibidas por hombres y mujeres permite identificar si las responsabilidades de cuidado están impidiendo que las mujeres accedan a la formación técnica necesaria para su ascenso. Esta información es oro puro para los departamentos de Talento Humano y las comisiones de investigación universitaria, pues permite corregir el rumbo de manera inmediata (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

La metodología de evaluación de impacto también exige el análisis de la rentabilidad social y económica. En el sector productivo ecuatoriano, aplicar el modelo del Retorno Social de la Inversión (SROI) a los programas de equidad permite cuantificar cómo la reducción de la brecha de género impacta en la disminución de la rotación de personal y en la mejora de la reputación corporativa. Demostrar que cada dólar invertido en programas de mentoría femenina genera un retorno en innovación y lealtad institucional es el argumento más sólido para asegurar que la equidad no sea la primera línea en ser recortada durante una crisis fiscal. La medición de impacto convierte a la equidad de género en un activo estratégico auditable (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

El monitoreo no debe ser una tarea solitaria de la oficina de género; debe ser un proceso de auditoría social y participación interna. La creación de mecanismos de retroalimentación donde las empleadas y las estudiantes puedan señalar brechas residuales o resistencias no

previstas es lo que garantiza que la política sea "viva". Estos espacios de escucha permiten ajustar los programas a la realidad local, asegurando que las soluciones diseñadas en el papel funcionen en la práctica diaria de una facultad de ingeniería o en una planta procesadora de alimentos. La mejora continua se nutre de la discrepancia constructiva que los datos sacan a relucir (Foro Económico Mundial, 2025; INEC, 2024).

Finalmente, la sostenibilidad de los resultados depende de la transparencia y la comunicación de los hallazgos. Publicar reportes anuales de sostenibilidad de género, alineados con estándares internacionales como el GRI (Global Reporting Initiative), posiciona a la institución ecuatoriana en el mapa de la excelencia global. Cuando una universidad o empresa comunica abiertamente sus brechas y los pasos dados para cerrarlas, atrae a socios, inversores y talento que valoran la honestidad y el compromiso ético. El seguimiento de resultados no solo sirve para corregir errores internos, sino para validar externamente el liderazgo de la organización ante la sociedad (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

La arquitectura de la medición que hemos planteado asegura que las acciones en favor de la equidad no sean destellos aislados, sino un camino pavimentado hacia la transformación estructural. Al establecer indicadores claros y procesos de evaluación rigurosos, dotamos a la institución de la inteligencia emocional y técnica necesaria para navegar los desafíos de la modernidad. El cumplimiento del ODS 5 deja de ser entonces una obligación administrativa para convertirse en un sistema de gestión de calidad total (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024).

Sin embargo, este esfuerzo interno por medir y mejorar no ocurre en el vacío. Las instituciones ecuatorianas forman parte de un

ecosistema mucho más amplio de cooperación y estándares internacionales. Una vez que hemos aprendido a evaluar nuestro propio impacto, el siguiente paso estratégico es potenciar esos resultados a través de la participación de organismos internacionales y alianzas estratégicas. Comprender la relevancia y el aporte de organizaciones como la ONU y los mecanismos de cooperación internacional nos permitirá insertar nuestros avances locales en una red global de soporte, financiamiento y validación técnica, asegurando que nuestras políticas de género tengan el respaldo y la resonancia necesarios para trascender fronteras y consolidar el Ecuador como un referente regional en el cumplimiento de la Agenda 2030 (Foro Económico Mundial, 2025; INEC, 2024).

4.3. Participación de organismos internacionales y alianzas estratégicas

La articulación entre las instituciones nacionales y el sistema internacional no es un complemento opcional, sino el motor de aceleración que permite que Ecuador sintonice sus esfuerzos locales con los estándares de excelencia global. En la ruta hacia el cumplimiento del ODS 5, la participación de organismos internacionales con las Naciones Unidas a la vanguardia y la construcción de alianzas estratégicas transversales representan el soporte técnico, financiero y político indispensable para que la equidad de género pase de ser una aspiración a ser una estructura institucional sólida. En un mundo interconectado, ninguna universidad o empresa puede alcanzar la plenitud de sus metas de sostenibilidad de manera aislada; la colaboración es el lenguaje del siglo XXI y la moneda de cambio para la transformación social profunda (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

La relevancia de organismos como la ONU, particularmente a través de ONU Mujeres y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), reside en su capacidad para ofrecer un marco de

referencia validado y herramientas de diagnóstico que han sido probadas en contextos diversos. El aporte de estas organizaciones va mucho más allá de la transferencia de fondos; se trata de una transferencia de conocimiento especializado que permite a las instituciones ecuatorianas evitar "inventar la rueda" cada vez que enfrentan un desafío. Cuando una universidad ecuatoriana se adhiere al programa HeForShe o una empresa local adopta los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), no está simplemente firmando un papel, sino que se está insertando en una red de soporte internacional que brinda metodologías de monitoreo, asesoría técnica para la redacción de políticas y una plataforma de visibilidad que prestigia la marca institucional (CEPAL, 2024; UNESCO, 2017).

La cooperación internacional actúa, además, como un mecanismo de validación y auditoría externa. Al colaborar con organismos multilaterales, las empresas y universidades se someten de manera voluntaria a estándares de reporte internacional, lo que eleva el nivel de exigencia interna. Las alianzas con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o la Unión Europea han permitido financiar programas experimentales que luego se han convertido en políticas públicas en Ecuador. Por ejemplo, muchos de los protocolos de prevención de violencia en los campus universitarios y los sellos de igualdad salarial empresarial han nacido de proyectos piloto financiados por la cooperación internacional, demostrando que la inversión externa en género es, en realidad, inversión en la estabilidad y competitividad del país (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; OCDE, 2017).

Fortalecer la articulación significa también entender el valor de las alianzas Sur-Sur y la cooperación regional. Ecuador tiene mucho que

aprender de las experiencias de Argentina en paridad legislativa o de Colombia en la medición de la economía del cuidado, pero también tiene mucho que aportar en cuanto a la integración de la diversidad étnica en la agenda de género. Las redes universitarias latinoamericanas y los gremios empresariales regionales actúan como cámaras de resonancia donde las buenas prácticas se difunden con rapidez. La colaboración para alcanzar los objetivos de equidad debe ser vista como un ejercicio de inteligencia colectiva: las alianzas estratégicas permiten compartir los costos de la innovación social y redistribuir los beneficios de los éxitos logrados (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

En el ámbito empresarial, las alianzas estratégicas suelen tomar la forma de acuerdos de valor compartido entre el sector privado y las ONGs especializadas. Una empresa minera o petrolera operando en la Amazonía ecuatoriana, por ejemplo, puede potenciar su impacto en el ODS 5 si se alía con organizaciones locales que conocen la cosmovisión de las mujeres indígenas, asegurando que su inversión social sea culturalmente pertinente. Asimismo, la vinculación con la academia a través de cátedras financiadas por la empresa privada permite que la investigación sobre género responda a las necesidades reales del mercado laboral, cerrando la brecha entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica. La articulación público-privada es, quizás, la alianza más necesaria para que las políticas de equidad tengan un alcance nacional y no se queden en burbujas de privilegio corporativo (CEPAL, 2024; UNESCO, 2017).

Para la academia, las alianzas internacionales son la llave para el financiamiento de la investigación científica liderada por mujeres. Los fondos de investigación de la Unión Europea bajo el programa Horizonte Europa exigen, cada vez con mayor rigor, que las instituciones receptoras demuestren planes de igualdad de género operativos. En este sentido, la colaboración internacional ya no es

solo una cuestión de ideales, sino una precondition para la competitividad científica. Las universidades que logran articularse con éxito en estas redes globales aseguran becas de movilidad para sus investigadoras y acceden a consorcios de conocimiento que elevan el impacto de sus publicaciones, cumpliendo con el ODS 5 mientras fortalecen su prestigio académico (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; OCDE, 2017).

Sin embargo, la colaboración efectiva exige una visión de horizontalidad. El aporte de los organismos internacionales debe ser recibido con una capacidad crítica que permita adaptar los modelos globales a la realidad ecuatoriana. El éxito de la articulación reside en el diálogo: las organizaciones internacionales aportan los estándares y la asistencia técnica, mientras que las instituciones locales aportan el conocimiento del terreno y la sostenibilidad política. Esta sinergia es lo que permite que las metas de equidad se arraiguen en la cultura local y no sean percibidas como imposiciones externas, sino como una evolución orgánica de la justicia social nacional (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

El fortalecimiento de estas redes de apoyo es lo que otorga al ODS 5 un carácter irreversible. Las alianzas estratégicas actúan como una red de seguridad que sostiene los avances logrados frente a eventuales cambios de gobierno o crisis financieras. Cuando la equidad de género está respaldada por compromisos internacionales y por colaboraciones intersectoriales, se vuelve mucho más difícil dar marcha atrás. La unión de esfuerzos multiplica el impacto y reduce la resistencia al cambio, enviando un mensaje unificado de que la igualdad es un prerequisite para la modernidad y el desarrollo (CEPAL, 2024; UNESCO, 2017).

Esta arquitectura de cooperación internacional y alianzas estratégicas es el andamiaje exterior que sostiene la obra de la equidad. Pero, para que esta estructura externa tenga sentido, debe

existir una transformación interior que sea capaz de comunicar y sostener estos valores en la vida diaria de las personas. La colaboración internacional nos ofrece la legitimidad y los recursos, pero es a través de la comunicación, la sensibilización y la capacitación constante como logramos que esos ideales se conviertan en convicciones profundas dentro de cada estudiante, cada docente y cada trabajador. Una organización aliada con el mundo es potente, pero una organización que sabe comunicar esa visión y educar a su gente en la equidad es, sencillamente, invencible en su propósito de cambio (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; OCDE, 2017).

4.4. Comunicación, sensibilización y capacitación en género

La comunicación no es un accesorio de la gestión institucional, sino la médula espinal que permite que la equidad de género pase de ser un reglamento guardado en un cajón a convertirse en una cultura viva y compartida. Para que el ODS 5 arraigue en el territorio ecuatoriano, las universidades y empresas deben desplegar estrategias de comunicación, sensibilización y capacitación que no solo informen, sino que transformen la subjetividad de quienes habitan la organización. Una cultura institucional se construye a través de lo que se dice, lo que se calla y lo que se premia simbólicamente. Potenciar esta cultura exige una educación constante y una difusión efectiva que logre dismantelar los prejuicios ancestrales y proponer un nuevo estándar de convivencia basado en la justicia y el respeto mutuo (Scott, 1986; UNESCO, 2017).

La comunicación interna constituye el primer frente de batalla contra la desigualdad. Una organización que aspira a la equidad debe empezar por habitar un lenguaje inclusivo y no sexista que nombre y visibilice a las mujeres en todas sus dimensiones. El uso constante del masculino genérico no es una cuestión meramente gramatical; es una forma de invisibilización que refuerza la idea de que lo

masculino es la medida de lo humano y lo femenino es la periferia. Transitar hacia una comunicación que reconozca a las académicas, a las gerentas y a las investigadoras es un acto pedagógico fundamental. Además, la comunicación interna debe ser el canal oficial para difundir los protocolos contra la violencia y las rutas de denuncia, asegurando que cada miembro de la institución sepa que existe un compromiso real con su seguridad y dignidad. La transparencia en la difusión de las brechas identificadas y los avances logrados es lo que genera confianza y sentido de pertenencia (Consejo de Educación Superior, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

Hacia el exterior, la comunicación estratégica permite que la institución actúe como un referente social. Las universidades y empresas ecuatorianas tienen la responsabilidad de proyectar imágenes y discursos que rompan con los estereotipos de género tradicionales. Esto implica revisar la publicidad institucional, las campañas de mercadeo y la presencia en redes sociales para evitar la cosificación de la mujer y promover, en cambio, imágenes de liderazgo, inteligencia y diversidad profesional. Una campaña externa efectiva sobre equidad de género no solo atrae talento y mejora la reputación de marca, sino que educa a la sociedad civil, validando ante la opinión pública que el éxito académico y empresarial es inseparable de la justicia social (ONU Mujeres, 2024).

Sin embargo, la comunicación por sí sola es insuficiente si no va acompañada de procesos de sensibilización profunda. La sensibilización no es una charla informativa de una hora; es un proceso de confrontación con los propios sesgos inconscientes. En el contexto ecuatoriano, es vital realizar talleres vivenciales que permitan a los hombres entender las barreras invisibles que enfrentan sus colegas mujeres y a las propias mujeres reconocer y superar el

"síndrome de la impostora" que la cultura les ha impuesto. Estos espacios de sensibilización deben ser diseñados para generar empatía, utilizando el storytelling y los testimonios locales para demostrar que la desigualdad no es una estadística abstracta, sino una realidad que afecta la vida de personas concretas con nombres y apellidos. Cuando un decano comprende que sus horarios de reunión nocturnos están excluyendo a sus docentes más brillantes que son madres, la sensibilización ha cumplido su objetivo de generar un cambio de conciencia (Scott, 1986; UNESCO, 2017).

Complementariamente, la capacitación técnica en género es el requisito para la profesionalización de la equidad. Las instituciones deben implementar programas de formación continua que doten al personal de herramientas prácticas. Para el sector académico, esto incluye capacitación en pedagogías con enfoque de género y evaluación de méritos sin sesgos. Para el sector productivo, la formación debe centrarse en la gestión de la diversidad, la transparencia salarial y la aplicación de protocolos de seguridad industrial con perspectiva de género. La capacitación debe ser obligatoria, especialmente para los mandos altos y medios, ya que son ellos quienes validan o sabotean la cultura institucional diariamente. Al elevar el nivel técnico de la organización en temas de género, se asegura que la equidad sea gestionada con el mismo rigor que las finanzas o la calidad de los procesos (Consejo de Educación Superior, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

Una estrategia educativa innovadora en Ecuador es la gamificación y el uso de plataformas digitales para la capacitación en género. La creación de módulos interactivos que planteen dilemas éticos y situaciones cotidianas de discriminación permite que el aprendizaje sea lúdico y menos defensivo. Las universidades que han implementado "cursos de sensibilización nivel inicial" como

requisito para la matrícula han visto resultados positivos en la reducción de actos de discriminación en los campus. Del mismo modo, las empresas que vinculan la capacitación en género con los bonos de desempeño están enviando un mensaje claro: en el siglo XXI, ser un buen profesional exige ser una persona capacitada en derechos humanos y equidad (ONU Mujeres, 2024).

La difusión efectiva también pasa por celebrar los logros. Reconocer públicamente a las investigadoras premiadas, a las mujeres que ascienden en la escala corporativa y a los hombres que lideran prácticas de corresponsabilidad en el hogar es fundamental para crear nuevos modelos de rol. La visibilización de estos casos de éxito genera una inercia positiva que inspira a las nuevas generaciones de estudiantes y trabajadores. El prestigio social debe estar vinculado a la conducta ética; solo así se logra una transformación cultural duradera que trascienda la coyuntura política o económica (Scott, 1986; UNESCO, 2017).

Invertir en comunicación, sensibilización y capacitación es asegurar la base emocional e intelectual del ODS 5. Cuando la educación fluye de manera constante, la resistencia al cambio se disuelve ante la evidencia de que la equidad nos hace mejores a todos. Esta labor de formación permanente es lo que dota a las instituciones de la resiliencia necesaria para enfrentar no solo los problemas del presente, sino los desafíos del futuro. Una comunidad educada en la igualdad es una comunidad preparada para detectar las nuevas formas de exclusión que la modernidad trae consigo (Consejo de Educación Superior, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

A medida que consolidamos una cultura institucional basada en estos valores, debemos ser conscientes de que el mundo sigue girando y transformándose a una velocidad vertiginosa. El éxito de nuestras estrategias de comunicación y formación hoy será la base para

navegar los desafíos emergentes y las tendencias futuras que están a la vuelta de la esquina. La digitalización acelerada, los cambios en los modelos de trabajo y las nuevas demandas sociales exigen que no bajemos la guardia. Comprender cómo las nuevas tecnologías y los cambios sociodemográficos impactarán en la equidad de género es el siguiente paso necesario para que nuestra labor académica y empresarial siga siendo relevante, justa y verdaderamente visionaria en el Ecuador que está por venir (ONU Mujeres, 2024).

4.5. Desafíos emergentes y tendencias futuras

El horizonte de la equidad de género en el siglo XXI no es un terreno estático; es un ecosistema en constante mutación, impulsado por una velocidad tecnológica sin precedentes y por reconfiguraciones sociales que desafían los marcos de gestión tradicionales. A medida que las universidades y empresas ecuatorianas consolidan sus políticas básicas de igualdad, emergen nuevos obstáculos que ya no responden únicamente a los sesgos del pasado, sino a las dinámicas del futuro. Anticipar estos desafíos emergentes y comprender las tendencias globales es un imperativo estratégico para asegurar que el compromiso con el ODS 5 sea sostenible y no sucumba ante la obsolescencia o ante las nuevas formas de exclusión digital y social que comienzan a vislumbrarse en nuestro contexto nacional (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

Uno de los desafíos emergentes más críticos se encuentra en la intersección entre la inteligencia artificial (IA) y la equidad. A medida que las instituciones automatizan sus procesos de selección, evaluación y toma de decisiones, corren el riesgo de institucionalizar sesgos de género a una escala algorítmica. Si los datos con los que se entrenan estas herramientas reflejan las desigualdades históricas del mercado laboral ecuatoriano, los algoritmos tenderán a replicar y amplificar la exclusión de las mujeres en áreas de alto rango o sectores técnicos. La inteligencia artificial no es neutral; es un espejo

de sus creadores y de sus fuentes de información. Por ello, la tendencia futura para las organizaciones de vanguardia será la implementación de "auditorías éticas de género" sobre sus sistemas tecnológicos, asegurando que la digitalización sea un motor de inclusión y no un nuevo techo de cristal codificado en software (UNESCO, 2017; OCDE, 2017).

En el ámbito social, asistimos a una transformación profunda en la identidad de las nuevas generaciones de profesionales y estudiantes. La Generación Z y aquellas que le siguen demandan entornos de trabajo que trasciendan la binariedad tradicional y que abracen la diversidad desde una perspectiva mucho más fluida. Las instituciones deben prepararse para gestionar no solo la equidad entre hombres y mujeres, sino la inclusión de identidades no binarias y diversidades sexo genéricas que ya son parte de la realidad en los campus universitarios ecuatorianos. Ignorar esta tendencia es condenar a la institución a una desconexión generacional que afectará su capacidad de atraer y retener el talento más innovador, el cual busca espacios donde la autenticidad sea un valor central y no una concesión administrativa (CEPAL, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

Asimismo, el futuro del trabajo postpandemia ha consolidado el modelo híbrido y remoto como una tendencia irreversible, pero esto trae consigo el riesgo del "aislamiento profesional femenino" si no se gestiona con lente de género. Existe la tendencia emergente de que, mientras los hombres regresan mayoritariamente a los espacios de poder físico y networking presencial, las mujeres optan por el teletrabajo para gestionar sus cargas de cuidado, quedando fuera de la visibilidad necesaria para los ascensos. Preparar a las instituciones para este desafío implica redefinir la cultura del desempeño, pasando de la valoración de la "presencialidad" a la evaluación por resultados y objetivos claros. El liderazgo del futuro deberá garantizar que la

flexibilidad no se traduzca en una nueva forma de periferia laboral para las mujeres (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

Otro obstáculo emergente en la región es la denominada "fatiga de género" o la reacción conservadora ante los avances de la igualdad. En diversos sectores de la sociedad ecuatoriana, comienza a percibirse un agotamiento frente a las políticas de equidad, a menudo instrumentalizado por discursos que intentan deslegitimar los logros del feminismo académico y laboral. Las instituciones deben estar preparadas para defender la equidad como una cuestión de eficiencia técnica y derecho humano, no como una moda ideológica. La sostenibilidad de las políticas de género dependerá de su capacidad para demostrar con datos duros que la inclusión beneficia la rentabilidad, la innovación y la paz social de todo el país, blindando los avances ante los vaivenes de la polarización política (UNESCO, 2017; OCDE, 2017).

En el campo de la educación superior, la tendencia futura se dirige hacia la "educación para la economía del cuidado". A medida que las poblaciones envejecen, la demanda de cuidados aumentará drásticamente. Las universidades tienen el desafío de revalorizar estas áreas de conocimiento, históricamente feminizadas y degradadas, para convertirlas en sectores profesionales de alta especialidad y remuneración. Del mismo modo, el impulso hacia las áreas STEM debe evolucionar hacia lo que se conoce como STEAM, integrando las artes y las humanidades. El futuro demanda científicas que entiendan de ética y artistas que dominen la tecnología; en esta integración interdisciplinaria, las mujeres tienen un potencial de liderazgo natural que las universidades deben potenciar mediante currículos más integrales y menos estancos (CEPAL, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

La crisis climática representa también un desafío de género de primer orden. Las mujeres en Ecuador, especialmente aquellas en sectores rurales y comunidades indígenas, son las más afectadas por los cambios ambientales, pero también son las principales guardianas de la biodiversidad y el conocimiento ancestral. Una tendencia futura ineludible para las empresas responsables es vincular su RSE de género con la acción climática. El "liderazgo verde femenino" será el motor de la transición ecológica; las empresas que empoderen a las mujeres en el diseño de soluciones de sostenibilidad ambiental estarán asegurando su viabilidad en un mundo de recursos escasos y exigencias éticas crecientes (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

Para afrontar estos desafíos, la formación continua será la herramienta de adaptación más potente. Las instituciones deben transitar hacia modelos de aprendizaje permanente (lifelong learning), donde la actualización en competencias digitales y en derechos humanos se realice de manera simultánea. La adaptabilidad sostenible requiere que los líderes cultiven una mentalidad de aprendizaje, donde se reconozca que lo que funcionó para la equidad en 2010 no necesariamente será suficiente para los desafíos de 2030. La agilidad organizacional para leer estas tendencias y ajustar las políticas internas es lo que definirá a las instituciones líderes de la próxima década (UNESCO, 2017; OCDE, 2017).

Este ejercicio de prospectiva nos permite entender que la equidad es un proceso en construcción permanente. No hemos llegado a un puerto final, sino a una nueva etapa de complejidad. Reconocer los riesgos de la inteligencia artificial, la polarización social y la crisis climática nos dota de la visión necesaria para diseñar planes de contingencia y estrategias de innovación que mantengan el rumbo hacia el ODS 5 con firmeza y lucidez. Prepararnos para lo que viene

es la mejor forma de honrar lo que ya hemos logrado (CEPAL, 2024; Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2025).

En esta mirada hacia el futuro, emerge una pieza fundamental que a menudo ha sido ignorada o mal interpretada en el camino hacia la igualdad: el rol de los hombres. Si las tendencias futuras hablan de una mayor fluidez, de corresponsabilidad en el cuidado y de equipos híbridos, es imposible pensar que esta transformación será completa si la mitad de la población no asume un papel activo y protagónico en el cambio. El empoderamiento femenino ha sido el motor inicial, pero la consolidación de la equidad de género como una realidad social sólida depende ahora de un nuevo tipo de liderazgo masculino. Comprender cómo los hombres pueden y deben convertirse en aliados estratégicos y promotores de la equidad es el eslabón necesario para que todos los desafíos emergentes que hemos analizado se conviertan en oportunidades de progreso para la humanidad entera (Foro Económico Mundial, 2025; ONU Mujeres, 2024).

4.6. El rol del liderazgo masculino en la equidad de género

La equidad de género ha sido históricamente interpretada como una lucha de las mujeres para las mujeres, una visión que, aunque comprensible por el origen del movimiento, hoy resulta insuficiente e incluso contraproducente para alcanzar una transformación sistémica. En el contexto de las universidades y empresas ecuatorianas, la consolidación del ODS 5 depende de manera crítica de un cambio de paradigma en el liderazgo masculino. El hombre no debe ser visto simplemente como el obstáculo a remover o el destinatario de las críticas por el sistema patriarcal, sino como un actor estratégico cuya participación activa es indispensable para dismantelar las estructuras de desigualdad. Promover el liderazgo

masculino en favor de la equidad es reconocer que el género es una construcción social que nos atraviesa a todos y que, por tanto, requiere de alianzas inclusivas donde los varones se asuman como verdaderos agentes de cambio (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

El papel de los hombres en esta misión comienza con un ejercicio de introspección y reconocimiento de los privilegios invisibles que el sistema les ha otorgado. En las instituciones de educación superior y en el sector productivo de Ecuador, la mayoría de los puestos de decisión estratégica todavía están en manos masculinas. Esto otorga a los hombres una responsabilidad ética y operativa superior: ellos tienen hoy el poder de abrir las puertas que han estado cerradas, de validar el talento femenino en los espacios de decisión y de transformar la cultura organizacional desde adentro. Un líder masculino que utiliza su autoridad para cuestionar por qué no hay mujeres en su junta directiva o por qué persiste la brecha salarial en su departamento está ejerciendo un liderazgo de alto impacto. Este acto de "ceder espacio" no es una pérdida de poder, sino una redistribución de la justicia que eleva la calidad profesional de toda la organización (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

Uno de los aportes más significativos que el liderazgo masculino puede brindar a la equidad es el modelaje de nuevas masculinidades. El modelo tradicional de mando masculino, basado en la competencia extrema, el control y la supresión de la vulnerabilidad, ha sido tan limitante para las mujeres como agobiante para los propios hombres. Cuando un decano o un gerente general asume públicamente sus responsabilidades de cuidado retirándose a tiempo para asistir a una reunión escolar o tomando su licencia de paternidad completa, está enviando un mensaje transformador a toda la cadena de mando. Estas acciones validan la corresponsabilidad y desarticulan el estigma de que el cuidado es una

tarea exclusivamente femenina. El liderazgo masculino aliado es aquel que comprende que la equidad le permite también a él vivir una vida más íntegra, equilibrada y humana (OCDE, 2017; Acker, 1990).

Fomentar alianzas inclusivas implica que los hombres pasen de ser espectadores pasivos o simpatizantes silenciosos a ser defensores activos. En el ámbito corporativo, una estrategia de gran éxito es el sponsorship o patrocinio. Mientras que la mentoría consiste en dar consejos, el patrocinio implica que un líder masculino abogue activamente por el ascenso de una mujer de alto potencial en los foros donde ella no está presente. Dado que los hombres suelen tener mayor acceso a las redes informales de poder en Ecuador, su papel como patrocinadores es vital para romper los "techos de cristal". Esta alianza no se basa en el paternalismo, sino en el reconocimiento del mérito y en la voluntad política de corregir la subrepresentación histórica mediante la recomendación directa y el respaldo institucional (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

Sin embargo, para que esta participación sea efectiva, los hombres deben estar dispuestos a confrontar la cultura del "club de caballeros" y los micro-machismos que ocurren en su presencia. Un agente de cambio masculino es aquel que, en una reunión, señala si una colega ha sido interrumpida constantemente o si una idea valiosa ha sido ignorada hasta que la repite un hombre. Intervenir en estos espacios privados, donde las mujeres a menudo no tienen acceso o voz, es quizá la forma más pura de alianza estratégica. No se trata de "salvar" a las mujeres, sino de disciplinar el entorno para que la competencia sea justa. Los hombres que lideran con esta sensibilidad demuestran una inteligencia emocional superior y una capacidad de gestión del talento que garantiza equipos más cohesionados y productivos (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

La capacitación específica para varones en temas de nuevas masculinidades y equidad de género es una herramienta indispensable. Muchas veces, la falta de participación masculina en el ODS 5 no nace de la mala voluntad, sino del miedo a cometer errores o de la falta de herramientas para manejar las nuevas dinámicas sociales. Las instituciones ecuatorianas deben crear espacios seguros donde los hombres puedan discutir sus temores, sus dudas y su rol en este nuevo escenario. Cuando un directivo entiende que la equidad no es un juego de suma cero donde él pierde para que ella gane, sino que es un sistema donde la institución entera se vuelve más innovadora y resiliente, su resistencia se transforma en un compromiso proactivo (OCDE, 2017; Acker, 1990).

El liderazgo masculino en la equidad también tiene un impacto directo en la prevención de la violencia. Los hombres tienen una capacidad única para hablar con otros hombres sobre el respeto, el consentimiento y el rechazo a cualquier forma de acoso. Un líder que no tolera "chistes" sexistas o comentarios degradantes en su presencia está estableciendo un estándar de conducta que ningún reglamento escrito puede igualar. Esta labor de "vigilancia entre pares" es la única forma de asegurar que el ambiente académico y laboral sea seguro para todos. La participación activa de los varones en la erradicación de la violencia de género es el signo más claro de una madurez institucional y ciudadana (Naciones Unidas, 2015; ONU Mujeres, 2024).

Al integrar a los hombres como agentes de cambio, la equidad de género deja de ser una política de "minorías" para convertirse en un valor central de la cultura ecuatoriana. Esta alianza estratégica es lo que permite que las metas de sostenibilidad tengan un carácter permanente y no dependan únicamente de la presión de los grupos de mujeres. El liderazgo masculino comprometido es el puente que une la realidad actual con el futuro paritario que buscamos,

garantizando que el cambio sea profundo, compartido y, sobre todo, irreversible (Eagly & Carli, 2007; Kabeer, 1999).

Consolidar este nuevo rol masculino nos permite ver la equidad como una construcción colectiva, donde cada talento suma y cada barrera derribada beneficia a la sociedad en su conjunto. Sin embargo, para que estos liderazgos tanto femeninos como masculinos perduren en el tiempo, deben estar enmarcados en estructuras de gobernanza sólidas. El compromiso individual es el chispazo inicial, pero la permanencia y la eficacia de los resultados dependen de cómo logremos blindar estas políticas contra la inestabilidad institucional. Con este espíritu de alianza inclusiva, el siguiente paso crítico es definir las recomendaciones prácticas para que la gobernanza universitaria y empresarial asegure la sostenibilidad de todo lo construido, permitiendo que la equidad de género se convierta en el pilar inamovible del Ecuador del siglo XXI (OCDE, 2017; Acker, 1990).

4.7. Recomendaciones para la gobernanza y la sostenibilidad de las políticas de género

La sostenibilidad de las políticas de equidad de género en Ecuador no puede depender del voluntarismo de una administración de turno ni de la sensibilidad aislada de un equipo directivo. Para que las transformaciones logradas en el marco del ODS 5 no se diluyan ante las crisis económicas o los cambios de liderazgo, es imperativo establecer un sistema de gobernanza institucional que blinde los avances y asegure su eficacia a largo plazo. La gestión estratégica de la equidad requiere pasar del entusiasmo de los proyectos piloto a la robustez de los procesos institucionalizados. Esto implica la creación de mecanismos técnicos, financieros y normativos que garanticen que la igualdad de género sea una columna vertebral inamovible de

la universidad y de la empresa, operando con la misma sistematicidad que los procesos de auditoría financiera o de calidad académica (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022; Naciones Unidas, 2015).

El primer lineamiento práctico para una gobernanza sostenible es la jerarquización y autonomía de los mecanismos de género. En las universidades, la unidad o dirección de equidad no debe ser un apéndice de bienestar estudiantil, sino un ente con capacidad de asesoría directa al Consejo Universitario. En el sector empresarial, el comité de ética y diversidad debe tener línea directa con la junta directiva. Esta posición estratégica asegura que la perspectiva de género se integre en la planificación de largo plazo y no quede relegada a actividades de carácter social o conmemorativo. Una gobernanza robusta exige que los planes de igualdad tengan rango de normativa interna vinculante, de modo que su cumplimiento sea un requisito para la evaluación del desempeño de todos los niveles gerenciales y académicos (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; Consejo de Educación Superior, 2024).

Un pilar irrenunciable para la sostenibilidad es el blindaje presupuestario. No existe política real sin financiamiento específico. La recomendación técnica es la implementación de presupuestos con perspectiva de género, que no solo asignan fondos a las unidades de igualdad, sino que auditan cómo la inversión general de la institución afecta a hombres y mujeres. Las instituciones deben establecer partidas presupuestarias plurianuales para programas de capacitación, adecuación de infraestructura (como salas de lactancia) y fondos de investigación para mujeres. Cuando los recursos económicos están etiquetados y protegidos por reglamento, la política de equidad deja de ser vulnerable a los recortes coyunturales y adquiere una inercia de permanencia que trasciende a las personas

(ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; Foro Económico Mundial, 2025).

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen el tercer eje de esta gobernanza estratégica. Es fundamental establecer sistemas de monitoreo y evaluación permanentes, cuyos resultados sean públicos y audibles. La creación de memorias anuales de sostenibilidad de género, que reporten con honestidad tanto los logros como las brechas persistentes, genera una presión saludable para la mejora continua. En el caso ecuatoriano, la vinculación de estos reportes con los procesos de acreditación de calidad (como los del CACES para universidades) o con sellos de excelencia empresarial actúa como un incentivo poderoso para la sostenibilidad. La rendición de cuentas debe incluir mecanismos de participación ciudadana e interna, permitiendo que la comunidad académica y laboral actúe como garante de los derechos conquistados (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022; Naciones Unidas, 2015).

En cuanto a la gestión operativa, se recomienda la estandarización de procesos mediante normas ISO o sellos de igualdad nacionales. La certificación es una herramienta de gobernanza que obliga a la mejora constante; al someterse a estándares externos, la organización se ve obligada a mantener sus protocolos de prevención de violencia y sus políticas de paridad salarial para no perder su estatus competitivo. Además, la gobernanza sostenible debe fomentar la creación de una "memoria técnica institucional". Esto implica documentar cada proceso, cada metodología de diagnóstico y cada lección aprendida, evitando que el conocimiento se pierda cuando un funcionario o directivo clave deja la institución. La institucionalización del conocimiento es el antídoto contra la improvisación (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; Consejo de Educación Superior, 2024).

La sostenibilidad también depende de la capacidad de la política para adaptarse a los cambios del entorno sin perder su esencia. Una recomendación clave es la formación de cuadros de mando con alta capacidad técnica en género. No basta con sensibilizar; hay que profesionalizar. Las instituciones deben invertir en la especialización de sus equipos jurídicos, financieros y de talento humano en materia de igualdad. Cuando la perspectiva de género está integrada en la competencia técnica instalada de la organización, se convierte en la forma natural de gestionar el negocio o la academia. Esta profesionalización asegura que, ante desafíos emergentes como la digitalización o los nuevos modelos laborales, la institución cuente con las lentes necesarias para ajustar su rumbo sin sacrificar la equidad (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; Foro Económico Mundial, 2025).

Finalmente, la gobernanza debe estar cimentada en una cultura de corresponsabilidad. Las políticas de género no deben ser vistas como "beneficios para las mujeres", sino como estrategias para la excelencia institucional que involucran a hombres y mujeres por igual. Fomentar alianzas con sindicatos, asociaciones estudiantiles y gremios profesionales asegura que la política de igualdad tenga una base social amplia que la defienda. En Ecuador, la sostenibilidad democrática de la equidad reside en que sea sentida como un logro colectivo del cual todos somos beneficiarios y responsables (Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022; Naciones Unidas, 2015).

Al implementar estas orientaciones para la gestión estratégica, las organizaciones ecuatorianas están construyendo un legado de justicia que no caducará con el tiempo. Una gobernanza sólida es lo que permite que el ODS 5 pase de ser una meta en un documento internacional a ser una vivencia cotidiana de respeto y paridad. Hemos analizado el porqué, el cómo y el quién; con estas

recomendaciones prácticas para la sostenibilidad, cerramos el círculo operativo que transforma la voluntad en estructura (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024; Consejo de Educación Superior, 2024).

Este recorrido por la arquitectura de la igualdad nos ha llevado desde el marco conceptual global hasta el diseño técnico de políticas y su blindaje institucional. Poseemos los diagnósticos, conocemos las barreras, hemos identificado el potencial del liderazgo inclusivo y configurado las herramientas de medición. La mesa está servida para una transformación sin precedentes en el Ecuador. Sin embargo, todo el conocimiento técnico acumulado carece de vida si no se traduce en un compromiso social renovado y en un impulso final hacia la acción. El cierre de este proceso no es la última página de un manual, sino el inicio de una nueva etapa de compromiso ciudadano y organizacional. Con las bases de gobernanza ya establecidas, es el momento de recapitular los hallazgos fundamentales y lanzar un llamado a la acción que movilice todas nuestras energías hacia la construcción definitiva de un Ecuador más equitativo, próspero y verdaderamente justo para todos (ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas, 2020; Foro Económico Mundial, 2025).

4.8. Conclusiones y llamado a la acción: hacia un Ecuador más equitativo

Hemos recorrido un camino extenso y necesario, desde las bases conceptuales de la Agenda 2030 hasta las minucias operativas de la gobernanza institucional en el Ecuador. A lo largo de estas reflexiones, ha quedado demostrado con evidencia técnica y pasión académica que la equidad de género no es un proyecto lateral ni una concesión de la modernidad; es, ante todo, el imperativo estratégico

que definirá el éxito o el fracaso de nuestras instituciones en el siglo XXI. Al cerrar este análisis, los hallazgos son determinantes: Ecuador posee la vanguardia legal y el talento humano necesario, pero aún lucha contra una inercia cultural y estructural que exige de nosotros no solo diagnósticos, sino un liderazgo valiente, técnico y profundamente ético (ONU Mujeres, 2024; Foro Económico Mundial, 2025).

La recapitulación de nuestra trayectoria nacional e internacional nos deja lecciones que no podemos ignorar. Hemos confirmado que la brecha salarial, el techo de cristal en las universidades y los sesgos que expulsan a las mujeres de las áreas tecnológicas representan un costo de oportunidad inasumible para el desarrollo del país. Sin embargo, también hemos visibilizado que allí donde se implementan programas de transversalización, protocolos de seguridad y liderazgos inclusivos, la eficiencia corporativa aumenta, la innovación científica se desata y la paz social se consolida. La equidad de género es, en última instancia, el mejor negocio para el sector productivo y el mayor activo para la excelencia académica ecuatoriana (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

Pero los diagnósticos, por precisos que sean, corren el riesgo de quedar inertes si no se transforman en una agenda de futuro ambiciosa. El Ecuador que buscamos requiere de un compromiso social reafirmado, donde el ODS 5 sea el hilo conductor de una nueva arquitectura nacional. Mi propuesta de agenda futura para el país se centra en tres pilares fundamentales: la profesionalización definitiva de las áreas de género, donde la tecnicidad supere a la improvisación; el fomento de una corresponsabilidad real, donde el sistema de cuidados deje de ser una carga individual para ser una garantía estatal y corporativa; y la integración de la equidad en el diseño de las tecnologías emergentes, asegurando que la inteligencia artificial y la digitalización no repliquen los sesgos del pasado

(Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Este es un llamado a la acción dirigido a cada rector, a cada gerente general, a cada funcionario del Ministerio de Educación y a cada estudiante que hoy habita nuestras aulas. No hay espacio para la neutralidad cuando la desigualdad sigue dictando el destino de la mitad de nuestra población. El compromiso que hoy reafirmamos debe traducirse en la implementación inmediata de presupuestos con perspectiva de género, en la vigilancia estricta de la paridad en la toma de decisiones y en la tolerancia cero ante cualquier forma de violencia. La equidad no se construye con discursos, sino con reglamentos que se cumplen, con salarios que se equiparan y con una cultura institucional que premia el mérito sin distinción de sexo (ONU Mujeres, 2024; Foro Económico Mundial, 2025).

Mi trayectoria como conferencista y asesora estratégica me ha permitido ver que el cambio es posible cuando la voluntad política se encuentra con el conocimiento técnico. Hoy, entrego estas herramientas metodológicas como un mapa de ruta para que cada organización ecuatoriana pueda auditarse, reformarse y liderar desde la inclusión. El liderazgo transformador que propongo es aquel que entiende que cerrar la brecha de género no es un acto de caridad hacia las mujeres, sino un acto de justicia hacia la humanidad entera. Es la liberación de todo el potencial intelectual y creativo que ha estado contenido por siglos bajo las normas del prejuicio (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

Hacia un Ecuador más equitativo, el camino exige consistencia. No podemos permitirnos la fatiga de género ni la regresión ante los desafíos emergentes. La sostenibilidad de lo que hemos construido depende de que cada actor social asuma su rol como agente de cambio permanente. Las instituciones educativas de nivel superior deben ser los faros de esta nueva conciencia, y las empresas, los

motores que ejecuten esta paridad en el mercado laboral. Solo a través de esta alianza sólida entre academia y sector productivo lograremos que el cumplimiento de la Agenda 2030 sea el legado que dejemos a las próximas generaciones de ecuatorianas y ecuatorianos (Naciones Unidas, 2015; Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, 2022).

Cierro este trabajo con una convicción inamovible: la equidad es el motor de la inteligencia colectiva. Un Ecuador próspero es aquel donde el código postal, el apellido o el género no determinan el horizonte de las posibilidades de una persona. El momento de actuar es ahora. Los marcos jurídicos están listos, las metodologías han sido trazadas y la urgencia social es latente. Les invito a que cada dato analizado y cada herramienta propuesta se convierta en una acción concreta en sus entornos. Hagamos que la igualdad sustantiva sea la nueva normalidad y el sello de distinción de nuestra nación ante el mundo (ONU Mujeres, 2024; Foro Económico Mundial, 2025).

El desafío es inmenso, pero la recompensa es un país más justo, innovador y humano. Sigamos adelante con la firmeza del conocimiento técnico y la claridad del propósito social. Porque la equidad de género en Ecuador no es solo una meta; es el imperativo estratégico que nos permitirá habitar, finalmente, el siglo XXI con toda la dignidad y el potencial que nos corresponde. Avancemos con determinación, pues cada barrera que derribamos hoy es un puente de libertad que construimos para el mañana (CEPAL, 2024; INEC, 2019).

REFERENCIAS

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>

Addati, L., Cattaneo, U., Esquivel, V., & Valarino, I. (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. International Labour Office.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial Suplemento 298.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres. Registro Oficial Suplemento 175.

Asobanca. (2024, 4 de marzo). Las mujeres son las principales beneficiarias de los créditos que otorgan los bancos.

Bourdieu, P. (2000). La dominación masculina. Anagrama.

CEPAL. (2024, 16 de mayo). Invertir en la igualdad de género en América Latina y el Caribe: Un mundo mejor.

Consejo de Educación Superior. (2024). Plan de prevención y erradicación de la violencia por razones de género y orientación sexual en las instituciones de educación superior.

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

Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449.

Foro Económico Mundial. (2025). Global gender gap report 2025.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Encuesta Nacional de Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres 2019.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Mujeres en cifras: 38,5 % de los hogares ecuatorianos está encabezado por una mujer.

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435-464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024a). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-013.

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024b). Guía para la elaboración del plan de igualdad.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

OCDE. (2017). *The pursuit of gender equality: An uphill battle*. OECD Publishing.

ONU Mujeres. (2024). *Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2024*.

ONU Mujeres & Pacto Global de las Naciones Unidas. (2020). *Women's Empowerment Principles gender gap analysis tool*.

Scott, J. W. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1075.

UNESCO. (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. UNESCO Publishing.

World Bank. (2022). *Improving the performance of female entrepreneurs in Latin America and the Caribbean*.

World Bank. (2024a). *Women, business and the law 2024: Ecuador*.

World Bank. (2024b). Digital economy for Latin America and the Caribbean: Recommendations supporting Ecuador's Digital Transformation Agenda 2022-2025.

ANEXO 1: Revisión de pares



EDITORIAL M.S.

Av. Ernest Rutherford y John Dalton. Tlf: +593 960677758
Ambato – Ecuador



INFORME DE EVALUACIÓN DE REVISORES CIEGOS

Datos de la obra	
Nombre de la Obra	EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS NEGOCIOS, LAS FINANZAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ECUADOR. Participación de la mujer en el ecosistema empresarial ecuatoriano desde el ODS 5
Fecha de Evaluación	Marzo 23 del 2026

Datos del revisor		
Nombre	TANNIA ELIZABETH	
Apellidos	HUERTAS LOPEZ	Cédula: 1802391100
Grado académico	Maestría	Doctorado X
Título pregrado	INGENIERO EN MERCADOTECNIA	
Área de posgrado	MAGISTER EN MARKETING Y DOCTOR EN CIENCIAS TECNICAS ESPECIALIDAD INGENIERIA INDUSTRIAL	

Contenido del texto		
N°	Descripción	Observaciones
1	Título, prólogo e introducción (claridad y estructura)	Se da a entender de manera clara y concisa los temas abordados en el documento.
2	Relevancia, Originalidad Revisión de literatura	Documento que muestra texto muy explícito en el área abordada, mostrando una recopilación de información apropiada.
3	Estructura metodológica. Diseño experimental	Explicada de forma clara y concisa.
4	Resultados, Discusión , Conclusiones.	Recopilación de datos obtenidos concretos, mostrando aportes de vital importancia a la investigación realizada por parte de los autores.
5	Referencia (variedad y claridad)	Muy bien establecidas de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Dictamen			
Descripción	Si	No	Observaciones
Publicable	X		
Publicar con correcciones			
No publicar			

Atentamente,



PHD. HUERTAS LÓPEZ TANNIA ELIZABETH
Revisora



INFORME DE EVALUACIÓN DE REVISORES CIEGOS

Datos de la obra	
Nombre de la Obra	EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS NEGOCIOS, LAS FINANZAS Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ECUADOR. Participación de la mujer en el ecosistema empresarial ecuatoriano desde el ODS 5
Fecha de Evaluación	Marzo 25 del 2026

Datos del revisor		
Nombre	Sandra Paulina	
Apellidos	Fernández Paredes	Cédula: 1802484160
Grado académico	Maestría X	Doctorado
Título pregrado	Licenciada en trabajo social	
Área de posgrado	Master en intervención y mediación con menores en situación de desprotección y conflicto social	

Contenido del texto		
N°	Descripción	Observaciones
1	Título, prólogo e introducción (claridad y estructura)	Se da a entender de manera clara y concisa los temas abordados en el documento.
2	Relevancia, Originalidad Revisión de literatura	Documento que muestra texto muy explícito en el área abordada, mostrando una recopilación de información apropiada.
3	Estructura metodológica. Diseño experimental	Explicada de forma clara y concisa.
4	Resultados, Discusión , Conclusiones.	Recopilación de datos obtenidos concretos, mostrando aportes de vital importancia a la investigación realizada por parte de los autores.
5	Referencia (variedad y claridad)	Muy bien establecidas de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Dictamen			
Descripción	Si	No	Observaciones
Publicable	X		
Publicar con correcciones			
No publicar			

Atentamente,



Lcda. Sandra Paulina Fernández Paredes Mag.
Revisora

ANEXO 2: Reporte antiplagio.

QuillBot PREMIUM Plagiarism Checker

LIBROEQUIDADDEGENEROParaurkund

Strong resemblance to AI text

CAPÍTULO I.


EQUIDAD DE GÉNERO COMO EJE ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Hablar de equidad de género en el ámbito empresarial ecuatoriano ya no puede limitarse a una conversación ética o reputacional. En el contexto contemporáneo, la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres constituye un factor de competitividad, resiliencia y sostenibilidad para las organizaciones. La evidencia internacional demuestra que las economías y las empresas que avanzan en paridad de género fortalecen su gobernanza, diversifican la toma de decisiones y mejoran su capacidad de innovación, por lo que el ODS 5 debe ser entendido como un eje articulador del desarrollo productivo y no como una agenda accesorio (CEPAL, 2024; Foro Económico Mundial, 2025).

En Ecuador, esta discusión adquiere una relevancia particular porque el tejido empresarial está compuesto por grandes corporaciones, empresas familiares, microempresas y emprendimientos que operan en un entorno de transformación económica acelerada. En ese escenario, la participación de las mujeres no solo amplía la base de talento disponible, sino que permite construir organizaciones más adaptativas frente a los cambios del mercado, los riesgos financieros y las exigencias crecientes de sostenibilidad. La equidad de género, por tanto, debe ser leída como una estrategia de fortalecimiento institucional y de modernización empresarial con impacto directo en la productividad y en la legitimidad social de los negocios (INEC, 2025; World Bank, 2024a).

Desde la perspectiva financiera, uno de los nudos críticos del desarrollo empresarial femenino sigue siendo el acceso oportuno y equitativo al crédito, al ahorro, a los seguros y a otros instrumentos de inclusión financiera. Cuando las mujeres cuentan con servicios financieros adecuados, se incrementan sus posibilidades de emprender, escalar negocios, formalizar operaciones y sostener trayectorias empresariales de largo plazo. La experiencia ecuatoriana muestra avances importantes en el acceso al crédito, pero también confirma que persisten barreras vinculadas a garantías, historial crediticio, sesgos de evaluación y segmentación de productos. Superar estas brechas es indispensable para consolidar un ecosistema de negocios más dinámico e inclusivo (Asobanca, 2024; World Bank, 2024a).

Figura No. #1 Alianzas estratégicas



Limited text editing capabilities

Export To Word

2% Plagiarism

Results (24)

94%	ocm.iccrom.org
83%	www.un.org
80%	www.uv.es
76%	ocm.iccrom.org
74%	www.asambleanacional.gob.ec
71%	ocm.iccrom.org
70%	www.c5n.com
69%	www.ecuadorencifras.gob.ec