



## C A P Í T U L O 8

# EQUIDAD DE GÉNERO Y LIDERAZGO FEMENINO EN LA FRONTERA DE SONORA: AVANCES LEGISLATIVOS Y RETOS HACIA LA AGENDA 2030<sup>1</sup>

**Alma Danisa Romero Ocaño**

Instituto Tecnológico de Agua Prieta

**Víctor Manuel Valenzuela Alcaraz**

Instituto Tecnológico de Agua Prieta

**Mayra Karina Gálvez Díaz**

Instituto Tecnológico de Agua Prieta

**Blanca Esthela Zazueta Villavicencio**

Instituto Tecnológico de Agua Prieta

**RESUMEN:** El presente estudio analiza la equidad de género en ciudades fronterizas de Sonora, México, con un enfoque interdisciplinario que combina derecho constitucional, estudios de género y administración. Se examinan los avances legislativos impulsados por las reformas constitucionales y su impacto en la participación femenina en posiciones de liderazgo. A pesar de los logros normativos, persisten barreras socioculturales, como estereotipos de género y falta de conciliación entre la vida laboral y familiar, que limitan el acceso de las mujeres a puestos estratégicos. A través de encuestas y entrevistas, el análisis revela que, aunque las empresas de la región perciben mejoras en la igualdad de oportunidades, aún existen desafíos relacionados con la maternidad, falta de redes de apoyo y expectativas sociales. Además, el liderazgo femenino, aunque en crecimiento, enfrenta mayores exigencias y menor representación en los niveles jerárquicos superiores.

El estudio propone estrategias para fortalecer las políticas públicas, reducir las brechas salariales, fomentar la corresponsabilidad y promover la igualdad en el ámbito laboral y político. Estas acciones son clave para avanzar hacia el cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible 5 (ODS5) de la Agenda 2030, que garantiza la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todos los niveles.

<sup>1</sup> **COMO CITAR:** Romero Ocaño, A. D., Valenzuela Alcaraz, V. M., Gálvez Díaz, M. K., & Zazueta Villavicencio, B. E. (2025). Equidad de género y liderazgo femenino en la frontera de Sonora: Avances legislativos y retos hacia la Agenda 2030. En R. Martínez Gutiérrez et al. (Orgs.), *Economía social y solidaria: Casos de estudio región norte de México* (pp. 88–107). Atena. <https://doi.org/10.22533/at.ed.6532518128>

## 1. INTRODUCCIÓN

La equidad de género ha sido un eje central en las políticas de desarrollo social y económico a nivel global, destacándose en instrumentos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, donde el objetivo cinco busca garantizar la igualdad entre los géneros y promover el empoderamiento de las mujeres en todos los ámbitos (Bárcena & Prado, 2017). En México, las reformas legislativas han impulsado avances significativos en la materia, desde el reconocimiento del sufragio femenino en 1953 hasta la incorporación del principio de paridad de género en 2019; sin embargo, a pesar de los progresos normativos, persisten desafíos estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en diversos sectores (Castillo, 2025).

En este contexto, desde 2024, México ha registrado una puntuación de 0,685 en el índice global de la brecha de género. En las cuatro categorías evaluadas, el país destaca por obtener la puntuación más baja en el área de empoderamiento político, con un 0.225 sobre un máximo de 1 (Fig.1); este resultado refleja que las mujeres mexicanas enfrentan un 51% menos de oportunidades para participar en la política en igualdad de condiciones que los hombres (Calvete, 2025).

Por ejemplo, el estado de Sonora, particularmente en sus ciudades fronterizas, refleja esta realidad, ya que a pesar de un incremento en la participación laboral femenina y un mayor acceso a la educación superior, los datos muestran que la representación de mujeres en puestos de toma de decisiones sigue siendo baja; en este sentido durante el tercer trimestre de 2024, la población económicamente activa en Sonora estuvo conformada en un 42.2 % por mujeres; no obstante, solo el 2.01 % de ellas ocupa posiciones de liderazgo en niveles medios y superiores (D.México, 2024). Estas cifras evidencian la existencia de barreras socioculturales, económicas y organizacionales que restringen la promoción de las mujeres a roles estratégicos dentro de las empresas y el sector público (Noriega Valle, 2023).

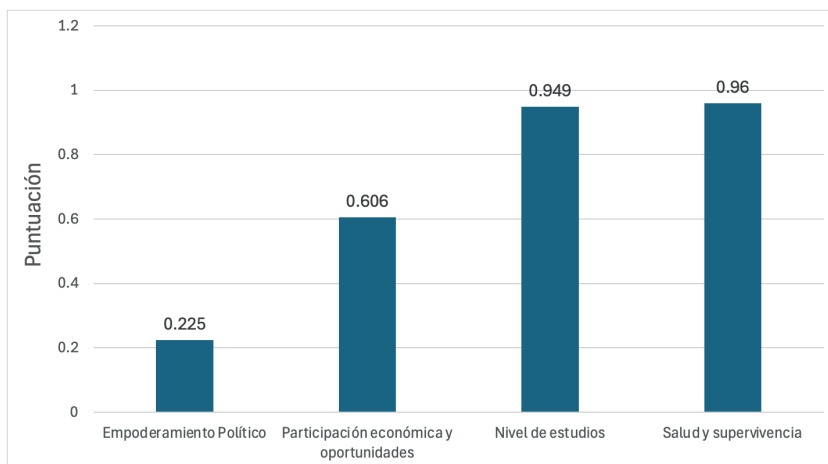


Fig. 1. Índice de la brecha de género por categoría en México en 2023

Fuente: Elaboración propia con datos de (Calvete, M., 2025).

Dado este contexto, este estudio analiza los avances legislativos en equidad de género en México y su impacto en el liderazgo femenino en las ciudades fronterizas de Sonora. Con un enfoque interdisciplinario que combina derecho constitucional, estudios de género y administración, se abordan los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos estratégicos, especialmente los estereotipos de género, la cultura organizacional y las políticas públicas. Además, se compara la realidad del liderazgo femenino en Sonora con tendencias nacionales, identificando áreas de mejora y estrategias para reducir la brecha de género en el ámbito laboral y político. Este análisis contribuye al debate sobre la efectividad de las reformas legales y su capacidad para transformar la estructura de poder en México, proponiendo medidas para fortalecer las políticas de equidad y aumentar la representación femenina en espacios de liderazgo, promoviendo un desarrollo más inclusivo y sostenible.

## 2. MÉTODOS Y MATERIALES

En las últimas décadas, la equidad de género ha sido un tema central en la agenda internacional; organismos como la UNESCO, el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han promovido activamente la implementación de políticas de igualdad, incluso condicionando la asignación de presupuestos a los países para que adopten medidas concretas. Sin estos esfuerzos, no se habría logrado establecer un discurso global que impulse la equidad en todos los ámbitos de la sociedad (UNESCO, 2021).

Avances normativos y persistencia de desigualdades; un ejemplo de estas iniciativas es la recomendación de la UNESCO sobre la Ciencia y los Investigadores Científicos, que subraya la importancia de fomentar la participación femenina en la investigación y la innovación; esta directriz internacional enfatiza la necesidad de garantizar condiciones laborales equitativas y oportunidades de liderazgo en el ámbito científico (UNESCO, 2023). En esta misma línea, la (UNESCO, 2017) destaca que la igualdad de género es un principio fundamental para el desarrollo sostenible y la construcción de sociedades más justas. Sin embargo, a pesar de estos avances, la brecha de género sigue siendo una barrera en el ámbito laboral, especialmente en sectores de alta responsabilidad y toma de decisiones (Calvete, 2025).

Por otro lado, uno de los fenómenos más estudiados en relación con la desigualdad de género en el trabajo es el techo de cristal, el cual sigue vigente como un obstáculo estructural que impide la promoción de las mujeres a niveles de liderazgo en diversos sectores económicos (Kapoor et al., 2021). A pesar de que esta problemática es una realidad, también es cierto que los llamados desde organismos internacionales y grupos feministas han impulsado la implementación de estrategias para eliminar estas barreras (Castillo, 2025). En este sentido, la equidad de género no solo es un tema de justicia social, sino también un factor clave para el crecimiento económico y la estabilidad de las naciones (García & Ovejas, 2024).

Asimismo, América Latina es una región caracterizada por su diversidad cultural y una historia de influencias externas que han moldeado sus dinámicas sociales, sin embargo, problemas estructurales como la pobreza, la violencia y la desigualdad han obstaculizado el progreso de sus sociedades; en este contexto, la inequidad de género sigue siendo un desafío significativo (Alva & Cabrejos, 2024). Como señala (Gil, 2022), las relaciones desiguales entre hombres y mujeres en la región tienen raíces históricas profundas y han generado tanto consecuencias adversas como avances en derechos y oportunidades. Además, esta desigualdad no solo limita el desarrollo social, sino que también perpetúa ciclos de violencia y restricciones en el acceso a oportunidades laborales y educativas, afectando directamente el crecimiento económico de los países (Segura & Rodríguez, 2024).

Entre los principales factores que mantienen la inequidad de género en la región se encuentran los patrones patriarcales y la división sexual del trabajo; estos elementos siguen definiendo la organización del cuidado, la participación de las mujeres en la economía y la forma en que se conciben los roles sociales (MENDIOLA, 2024). En este sentido, (Guerrero et al., 2024) enfatiza la necesidad de cuestionar y transformar las normas y roles de género profundamente arraigados, ya que su persistencia limita la equidad y la inclusión en distintos ámbitos.

Adicionalmente, las brechas económicas entre hombres y mujeres siguen siendo significativas en América Latina, de tal forma que (Ramírez Sánchez, 2023) reconoce que, si bien ha habido avances en igualdad de género en la región, la desigualdad económica continúa siendo una barrera estructural difícil de superar. Además, otro factor determinante es la maternidad, que impacta significativamente en las oportunidades laborales de las mujeres, investigaciones como la de (Wang & Ackerman, 2020) han demostrado que las madres tienen menos acceso a empleos bien remunerados y ven limitadas sus posibilidades de crecimiento profesional.

Por otro lado, para abordar estos desafíos, organismos internacionales y movimientos feministas han promovido políticas destinadas a garantizar la equidad de género como un pilar fundamental del desarrollo social; en este contexto, la Agenda 2030 establece lineamientos clave para alcanzar la igualdad de género (ODS5) y mejorar la educación inclusiva y de calidad (ODS4), pues el sistema educativo es una herramienta fundamental para transformar las estructuras sociales y erradicar los estereotipos de género (Pedroza Flores et al.). Sin embargo, la puesta en marcha de estos programas enfrenta múltiples obstáculos, las Naciones Unidas en el año 2018, señala que, para su implementación efectiva, es necesario desarrollar estrategias innovadoras y fortalecer las arquitecturas institucionales a nivel local, regional y global (Morales, 2018).

En el ámbito educativo, los avances normativos han sido clave para garantizar derechos y reducir desigualdades: la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (EPT), en su artículo 3, establece que eliminar los estereotipos de género en la enseñanza es una prioridad esencial para garantizar la participación equitativa de niñas y mujeres (De la Rosa Ruiz et al., 2019). Asimismo, el informe de seguimiento de la EPT fijó metas específicas para erradicar la disparidad de género en la educación, subrayando la importancia del acceso equitativo para las niñas y el impacto de la educación en la reducción de las brechas de género (De la Rosa Ruiz et al., 2019; Leigh Miranda et al., 2021). No obstante, (Reshi et al., 2022) advierten que, si bien las políticas de equidad han contribuido a reducir algunas brechas, los desafíos persisten debido a la resistencia cultural y a la falta de implementación efectiva en algunos países.

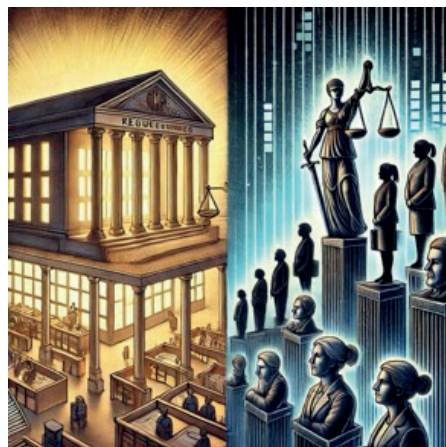


Fig. 2. Imagen conceptual que representa los avances normativos en contraste con la persistencia de desigualdades. Fuente IA

En la Fig. 2 se representa el contraste entre los avances normativos y la persistencia de desigualdades; a la izquierda, un edificio de justicia iluminado con balanzas equilibradas simboliza el progreso en la legislación y políticas de equidad. A la derecha, un escenario más sombrío muestra barreras invisibles como el techo de cristal, la brecha salarial y la falta de acceso a oportunidades, reflejando los desafíos que aún persisten en la sociedad. La composición destaca la tensión entre las normativas y la realidad social, invitando a la reflexión sobre la necesidad de acciones efectivas para cerrar estas brechas.

Equidad de Género: Buenas Prácticas e Innovaciones a Nivel Mundial; La equidad de género es un objetivo fundamental en la agenda global, su implementación efectiva requiere la adopción de buenas prácticas e innovaciones que aborden las barreras existentes. A continuación, se destacan algunas iniciativas y estrategias implementadas a nivel mundial y en América Latina desde 2018, junto con recomendaciones para enfrentar desafíos emergentes:

*a) Estrategias Institucionales con Perspectiva de Género:* El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México lanzó la Estrategia de Igualdad de Género 2023-2025, que busca erradicar la pobreza, reducir desigualdades y empoderar a las mujeres. Esta estrategia enfatiza la necesidad de analizar y transformar las estructuras institucionales desde una perspectiva feminista para garantizar la igualdad de oportunidades (PNUD, 2023).

*b) Guías para la Igualdad en el Sector Empresarial:* El Banco Interamericano de Desarrollo publicó en 2024 una guía dirigida al sector empresarial de América Latina y el Caribe, orientada a diseñar e implementar medidas que promuevan la igualdad de oportunidades en entornos laborales. La guía aborda temas como liderazgo femenino, equidad salarial y corresponsabilidad en los cuidados, proporcionando herramientas prácticas y estudios de caso regionales (Avella et al., 2024).

*c) Redes de Mujeres en la Economía:* La Red Latinoamericana Mujeres Transformando la Economía es una iniciativa que, desde una perspectiva feminista, critica los acuerdos de libre comercio y desarrolla propuestas basadas en la economía solidaria. Desde su creación en 1997, ha trabajado en áreas como desarrollo humano, deuda externa y discriminación de género, promoviendo una economía más inclusiva (Alba, 2007).

Ejemplos de Innovaciones en América Latina; algunos ejemplos que podemos mencionar de acuerdo a la investigación realizada en la literatura son Ciudad Mujer: Iniciativa gubernamental de El Salvador lanzada en 2011, que unifica servicios estatales dirigidos a mujeres en un solo espacio; este modelo ha sido replicado en países como República Dominicana, México, Paraguay y Honduras, ofreciendo atención integral en salud, prevención de violencia y empoderamiento económico (Bustelo et al., 2016).

De igual forma la organización de impacto social Laboratorio que, desde 2014, capacita a mujeres latinoamericanas en habilidades tecnológicas y para la vida, facilitando su inserción en la industria tecnológica, hasta la fecha, ha formado a más de 3,500 mujeres, con una tasa de colocación laboral del 79% en el sector tecnológico (Martínez, 2018). El proyecto de Empoderamiento de Mujeres Emprendedoras en Ecuador es un ejemplo de innovación que ha promovido el intercambio de experiencias entre mujeres emprendedoras de Ecuador y la Comunitat Valenciana en España, enfocándose en igualdad de género y empoderamiento socioeconómico, estas iniciativas han mejorado la calidad de vida de las participantes y fomentado la creación y expansión de negocios (Gordillo et al., 2023).

Estrategias para Apoyar la Implementación y Enfrentar Retos Emergentes; Para garantizar avances sostenibles en equidad de género, es necesario implementar estrategias que aborden tanto las barreras persistentes como los nuevos desafíos que surgen en contextos cambiantes. A continuación, se presentan tres enfoques clave que pueden fortalecer la igualdad: la promoción de la corresponsabilidad en el hogar y el trabajo, ya que, a pesar de avances legislativos, las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades domésticas y de cuidado. Es importante de igual forma la creación de unidades especializadas para atender la violencia de género; implementar unidades especializadas en las fuerzas de seguridad

locales puede proporcionar una atención más cercana y efectiva a las víctimas, fortaleciendo la prevención, protección y seguimiento de los casos de violencia de género (Sanchis Gordo). Por último, la regulación de tecnologías emergentes para evitar sesgos y desigualdades, ya que América Latina enfrenta el desafío de regular la inteligencia artificial (IA) para evitar la dependencia tecnológica y garantizar que su desarrollo no perpetúe desigualdades de género; Países como Brasil están avanzando en la creación de normativas para la gobernanza responsable de la IA, inspirados en modelos europeos (Filgueira, 2023).

Colaboración y Equidad: Estrategias para una Educación y Ciencia Inclusivas; la calidad y la apertura en la educación y la ciencia dependen de la colaboración efectiva entre diversos actores, incluyendo instituciones académicas, organismos internacionales, el sector privado, la sociedad civil y los gobiernos (Torres, 2001). En este contexto, la estancia UNESCO 2025 ha desarrollado estrategias diseñadas para fortalecer estas redes colaborativas y maximizar el impacto de las políticas de equidad de género, inclusión y acceso a la educación y la ciencia (UNESCO, 2025).

En primer lugar, los principales mecanismos de colaboración que se destacan son las alianzas multisectoriales con organismos internacionales; instituciones como la UNESCO, el Banco Mundial y el BID han implementado proyectos destinados a reducir las brechas de género y promover el acceso equitativo a la educación y la ciencia (UNESCO, 2021). De igual manera, se han establecido colaboraciones con el sector privado, en las cuales empresas tecnológicas y laboratorios científicos han firmado acuerdos con universidades para promover la investigación e innovación con un enfoque de equidad (Álvarez et al., 2019).

Por último, la cooperación con gobiernos y políticas públicas también juega un papel crucial, ya que la Agenda 2030 y la integración de los ODS5 y ODS4 han impulsado la adopción de estrategias nacionales para la educación inclusiva y el acceso equitativo a oportunidades científicas (Andreu Pinillos et al., 2020). Además, las plataformas de conocimiento abierto, a través del desarrollo de repositorios de acceso libre para la disseminación del conocimiento científico y educativo (Kapoor et al., 2021), y los incentivos para la publicación en revistas de acceso abierto, promueven la colaboración interinstitucional en la producción de conocimiento (Kabeer, 2021).

En este mismo sentido, es fundamental considerar los programas de mentoría y formación para la Inclusión, como la educación STEM para mujeres, que se basan en modelos de mentoría en programas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (Wang & Ackerman, 2020). Además, no se debe pasar por alto la importancia de la capacitación docente, que implica la incorporación de estrategias pedagógicas con perspectiva de género y enfoques inclusivos en los planes de estudio (Reshi et al., 2022).



**Impacto esperado del proyecto;** Los resultados de este estudio permitirán comprender a profundidad las barreras estructurales y socioculturales que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en las ciudades fronterizas de Sonora, así como evaluará la efectividad de las reformas legales en materia de equidad de género. A partir de este análisis, se identificarán estrategias y políticas que contribuyan a cerrar la brecha de género en los ámbitos laboral y político, promoviendo un desarrollo más inclusivo y sostenible. El impacto esperado de este proyecto abarca un diagnóstico detallado de la brecha de género en el liderazgo, analizando los factores que limitan la participación femenina en puestos estratégicos en Sonora. Asimismo, se evaluará el impacto real de las políticas de equidad de género en el liderazgo femenino, identificando qué aspectos normativos han sido efectivos y cuáles requieren ajustes. Con base en estos hallazgos, se formularán recomendaciones para el sector público y privado con el objetivo de fortalecer la inclusión de mujeres en espacios de toma de decisiones.

Además, este estudio contribuirá a generar evidencia que fortalezca el debate sobre la equidad de género en Sonora, proponiendo acciones concretas para transformar la cultura organizacional y erradicar estereotipos de género. De igual manera, impulsará la equidad de género como un motor clave para el desarrollo económico y social en las ciudades fronterizas, fomentando una mayor participación femenina en la toma de decisiones, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Por otra parte, el impacto de este proyecto se extiende al ámbito educativo y a la ciencia abierta, promoviendo un modelo más accesible, inclusivo y de alta calidad. La generación y difusión del conocimiento sobre equidad de género fortalecerá la educación como herramienta para la transformación social, asegurando que las futuras generaciones cuenten con información basada en evidencia para construir entornos más equitativos. Asimismo, este estudio impulsará la apertura del conocimiento, garantizando que los hallazgos sean accesibles para la sociedad y fomentando una cultura de educación abierta e inclusiva.

### 3. RESULTADOS

**Minería de Datos;** Este trabajo adopta un enfoque de investigación cualitativo y participativo, centrado en el análisis de las diversas necesidades e intereses vinculados a la búsqueda de la igualdad de género. Esta metodología es idónea para este estudio, ya que la investigación cualitativa, ampliamente utilizada en las ciencias sociales, se basa en la comprensión de las experiencias y la forma en que las personas interpretan su realidad y sus interacciones sociales. Además, se emplean métodos de recolección de datos cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad de la equidad de género desde la experiencia de los involucrados. Esto se logra a través de aplicación de encuesta en algunas empresas del estado de Sonora.

Análisis de Reformas constitucionales en México; al realizar el análisis de las reformas constitucionales en México, las cuales han representado un avance significativo en la promoción de la equidad de género, se puede apreciar que han impactado diversos ámbitos clave como el reconocimiento de derechos fundamentales, esto es las modificaciones legislativas han fortalecido la igualdad entre hombres y mujeres dentro del marco legal, impulsando su participación en la vida política, económica y social, además en la actualidad existe mayor representación política ya que la implementación de medidas como la paridad de género ha permitido una mayor presencia de mujeres en cargos de elección popular, ampliando su influencia en la toma de decisiones. Además, la prevención y sanción de la violencia de género al considerar la inclusión de disposiciones específicas ha contribuido a la protección de las mujeres frente a la violencia. En este sentido, los logros alcanzados que se pueden destacar son primeramente el progreso legislativo, ya que en México se ha desarrollado un marco jurídico robusto que incorpora principios de igualdad y no discriminación, alineándose con estándares internacionales; además que en la actualidad existe mayor sensibilización sobre las desigualdades de género, ya que las reformas han visibilizado las brechas estructurales y fomentado el debate público sobre la equidad.

Sin embargo, existen desafíos pendientes que se han detectado, como son las dificultades en la implementación, ya que, a pesar de los avances en la legislación, la falta de recursos, capacitación y voluntad política obstaculiza su aplicación efectiva. Además, persisten barreras socioculturales, esto es, los cambios legales no han erradicado completamente los estereotipos y prejuicios de género, especialmente en comunidades con estructuras tradicionales arraigadas y finalmente las limitaciones en el acceso a la justicia, debido a que muchas mujeres siguen enfrentando obstáculos para ejercer plenamente sus derechos debido a procesos judiciales largos, burocráticos y, en algunos casos, poco accesibles.

Análisis Estadísticos; en cuanto a los datos estadísticos revisados en la literatura se puede resumir que, según el Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial, la igualdad de género ha avanzado de 64.3 a 68.5 en una escala de 0 a 100 entre 2006 y 2023. Sin embargo, al ritmo actual, cerrar la brecha de género tomará 134 años (aproximadamente cinco generaciones). En México, el Instituto Mexicano para la Competitividad reportó que en 2024 el país alcanzó 76.8 puntos, superando el promedio global, no obstante, descendió un puesto en el ranking de América Latina y el Caribe, ubicándose en el séptimo lugar entre 22 países, detrás de Argentina (77.2), Barbados (77.3), Chile (78.1), Costa Rica (78.5), Ecuador (78.8) y Nicaragua (81.1) (IMCO, 2024).

En este contexto, el foro económico mundial mide la brecha de género a través de cuatro subíndices: participación económica, educación, salud y empoderamiento político. Aunque México no mostró avances significativos en 2023, ha logrado progresos en la última década, destacando por ocupar el primer lugar mundial en paridad legislativa, junto con Emiratos Árabes, Nicaragua, Nueva Zelanda y Ruanda (IMCO, 2024).

Por otra parte, México ha avanzado significativamente en el empoderamiento político, subiendo del lugar 45 al 14 entre 2006 y 2024 (Cruz Espinosa, 2024). Este subíndice mide la brecha de género en cargos de decisión política, como la representación femenina en el Congreso, secretarías de Estado, la jefatura de Estado; en este sentido, en 2006, solo el 26% de los escaños en el Congreso estaban ocupados por mujeres, pero en 2024 alcanzaron un 49.6% (Martínez, 2018). Además, el 42% de los puestos en las secretarías de Estado son ocupados por mujeres, lo que coloca a México en el lugar 21 de 146 países, sin embargo la presencia de una mujer en la presidencia podría seguir mejorando este indicador en futuras evaluaciones (D.México, 2024).

En este sentido, México ocupa el lugar 109 de 146 en el subíndice de participación y oportunidades económicas, con un puntaje de 61.2. Este subíndice mide la participación económica de las mujeres, su presencia en puestos jerárquicos y la brecha salarial de género. Solo el 46% de las mujeres participan en la economía, ubicando al país en el lugar 122 de 146. Además, la brecha salarial de género coloca a México en el lugar 119. Sin embargo, se ha alcanzado paridad en la proporción de mujeres profesionales técnicas, representando el 49.5% del total (D.México, 2024).

Ahora bien, estas cifras resaltan la necesidad de fortalecer las políticas de equidad de género en el ámbito económico, a pesar de los avances en la representación política, por otra parte, en Sonora, las mujeres representan el 40.7% de la población ocupada, y más de la mitad tiene educación media superior o superior. Sin embargo, el 32.4% de las mujeres ganan hasta un salario mínimo, frente al 20.6% de los hombres, y solo el 9.6% de ellas recibe dos o más salarios mínimos, en comparación con el 15.8% de los hombres (Sonora, 2024).

Análisis de Encuestas; percepción de Equidad de Género en la Región Noreste del Estado de Sonora; por otro lado, los resultados de la encuesta realizada en la región noreste de Sonora (Agua Prieta y Nacoziari de García) revelan una percepción positiva sobre la equidad de género en las empresas. De tal forma que el 72.8% de los encuestados considera que ha aumentado la equidad de género, destacando un avance en la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Además, el 77.1% señala que no existen preferencias por los hombres en las empresas, y el 72.6% considera que no hay favoritismo hacia ellos en puestos estratégicos (Ocaño

et al., 2024). Por otra parte, el 82.8% de los encuestados afirma que no existen posiciones exclusivas para los hombres, lo que refuerza el enfoque en la igualdad de oportunidades. Sin embargo, un 19% opina que la maternidad dificulta el ascenso laboral de las mujeres, lo que indica la persistencia de barreras relacionadas con la conciliación entre la vida familiar y profesional. En cuanto a las vacantes, el 44.7% considera que no se favorece a los hombres sobre las mujeres, apoyando la idea de selección basada en méritos. Además, el 83.7% percibe que no hay diferencias salariales entre hombres y mujeres en el mismo puesto, lo que refleja igualdad económica. La mayoría de los encuestados (50-55%) cree que las mujeres tienen un mejor desempeño que los hombres, salvo en la búsqueda de resultados lineales. Además, el 69.3% valora positivamente la diversidad de género en los equipos de trabajo, reconociendo su impacto en los resultados empresariales (Ocaño et al., 2024). Finalmente, la preferencia por el género del jefe está dividida casi equitativamente, con un 49.4% prefiriendo un jefe hombre y un 46.1% una jefa mujer, lo que indica una mayor apertura hacia el liderazgo femenino. En general, los resultados muestran avances significativos hacia la equidad de género en el ámbito laboral, pero también evidencian áreas de mejora, especialmente en la conciliación entre la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres. Estos resultados presentados en el trabajo de Ocaño et al., (2024), se resumen en la Tabla 1.

| Pregunta  | Si (%) | No (%) | No Sé (%) |
|---|--------|--------|-----------|
| ¿La empresa donde trabaja lo/la apoya en su desarrollo profesional?   | 89.2   | 10.8   | 0.0       |
| ¿El sexismo en las empresas es algo del pasado?   | 27.0   | 27.4   | 45.6      |
| ¿La condena por errores cometida en las empresas, es mucha mayor si la persona al mando es mujer?                                       | 60.0   | 8.4    | 31.6      |
| ¿Los hombres son favorecidos sobre las mujeres para acceder a posiciones gerenciales cuando hay dos candidatos con iguales capacidades? | 44.7   | 35.3   | 20.0      |
| Actualmente, ¿Las mujeres ven limitada su carrera si son madres?  | 38.1   | 19.1   | 42.8      |
| ¿Existen posiciones gerenciales o de dirección que solo pueden ser ocupados por hombres o mujeres por política de la organización?      | 18.2   | 81.8   | 0.0       |
| ¿Crees que se prefiera a los hombres sobre las mujeres en puestos estratégicos de la empresa?   | 27.0   | 71.6   | 1.4       |
| ¿Considera que continúan valorando más las competencias de los hombres que las de las mujeres?  | 22.9   | 77.1   | 0.0       |
| ¿Crees que en la actualidad hay más equidad de género que años atrás dentro de la compañía?   | 72.8   | 27.2   | 0.0       |

Tabla 1. Percepción de equidad de género y desarrollo profesional en el entorno laboral del noreste de Sonora

Percepción de Barreras de Liderazgo en la Zona Fronteriza de Sonora; en este contexto, al analizar los datos de la encuesta aplicada en las empresas de la zona fronteriza del Estado de Sonora, se determina que, aunque ha habido avances en la equidad de género, aún existen barreras que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Las características generales de los encuestados se muestran en la Fig. 3. La encuesta aplicada se presentó en cuatro secciones importantes; la primera evalúa las percepciones en las barreras de liderazgo organizacionales, los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 2, donde podemos resaltar que, a pesar de las políticas de equidad, más del 35% de los encuestados perciben que las prácticas organizacionales siguen dificultando la promoción femenina. Además, que, aunque no hay sesgos evidentes en redes de contacto y mentorías, un 22% nota que los hombres se benefician más en algunas situaciones. También existe un sesgo sutil que implica mayores exigencias para las mujeres en roles directivos debido a expectativas sociales.

Además, aunque la mayoría percibe equidad en la promoción laboral, aún existen barreras, ya que un 35.8% identifica obstáculos para el liderazgo femenino y un 11.9% considera que las mujeres enfrentan mayores exigencias. Esto indica que, pese a los avances, persisten desafíos que requieren reforzar la implementación efectiva de políticas de equidad.

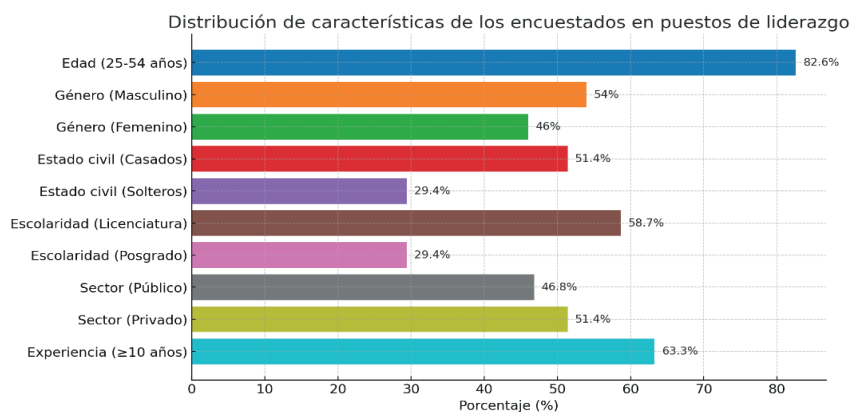


Fig. 3. Distribución de características de los encuestados en puestos de liderazgo

En cuanto a la sección dos, se evaluaron los factores culturales y sociales, donde los resultados de la encuesta revelan que persisten barreras culturales y sociales que afectan la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo. Un 78% de los encuestados reconoce que aún existe la expectativa de que las mujeres prioricen su familia sobre su carrera, lo que refleja un sesgo de género arraigado. Además, el 45.9% ha experimentado comentarios estereotipados sobre el liderazgo

femenino, lo que refuerza la presencia de prejuicios en el entorno laboral. Si bien el 56% considera que no existe un “techo de cristal”, un 38.5% aún percibe barreras invisibles que limitan la promoción de mujeres. Estos hallazgos muestran avances en la percepción de equidad, pero también evidencian la necesidad de reforzar estrategias para eliminar estereotipos y garantizar igualdad de oportunidades.

| Categoría  | Porcentaje (%) |
|--|----------------|
| Considera que sí se favorece el liderazgo femenino.                      | 53.2           |
| Percepción de barreras en liderazgo femenino                             | 35.8           |
| No se percibe desigualdad en ascensos                                    | 60.0           |
| A veces se perciben desigualdad en ascensos                              | 25.0           |
| Frecuentemente perciben desigualdad en los ascensos                      | 15.0           |
| Consideran redes de contacto y mentorías equitativas                     | 61.5           |
| Perciben diferencias ocasionales en redes de contacto                    | 22.0           |
| No se sabe si existan redes de contacto y mentorías                      | 12.8           |
| Exigencias de liderazgo equitativas tanto para hombres como para mujeres | 61.5           |
| Perciben leves diferencias entre hombres y mujeres                       | 19.3           |
| Creen que las mujeres enfrentan mayores exigencias                       | 11.9           |

Tabla 2. Percepción de Barreras en la Promoción Laboral Femenina

La encuesta de la sección tres enfocada a los factores personales y percepciones individuales, indicaron que las barreras de liderazgo para las mujeres no solo son estructurales, sino también influenciadas por factores personales como la autoconfianza, los estereotipos de género y la falta de redes de apoyo. Estas percepciones limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos. Para reducir la brecha de género, es clave fomentar la mentoría, la equidad en oportunidades y un cambio cultural en las organizaciones. Según la encuesta, el 57.8% de los encuestados cree que las mujeres deben esforzarse más que los hombres para demostrar su liderazgo, lo que refleja un sesgo de género. Sin embargo, casi la mitad considera que la evaluación del liderazgo es equitativa entre géneros, lo que puede deberse a experiencias en organizaciones con igualdad de oportunidades o a una falta de conciencia sobre los sesgos sutiles en la evaluación del desempeño femenino.

En este sentido, los retos personales para el desarrollo profesional de las mujeres, según los encuestados, incluyen principalmente la dificultad para equilibrar trabajo y vida personal, lo que representa una presión significativa para gestionar responsabilidades laborales y familiares. Además, el 50.5% de las encuestadas señala la falta de confianza en sí mismas como un obstáculo, lo que refleja la sensación de no contar con suficiente apoyo en su desarrollo profesional (Ver Fig.4).

En la segunda parte de la encuesta, se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL) para determinar los estilos de liderazgo predominantes en las empresas. Los tres estilos evaluados son: autoritario, democrático y flexible. El liderazgo autoritario se caracteriza por el control absoluto y la toma de decisiones unipersonal, lo cual puede ser efectivo en crisis, pero perjudicial a largo plazo al afectar la motivación y creatividad. El liderazgo democrático fomenta la cooperación y autonomía del equipo, mejorando la motivación y productividad. El liderazgo flexible se adapta a las circunstancias, permitiendo enfrentar desafíos de manera eficaz y manteniendo la cohesión del grupo. En este sentido, la distribución de casos por categoría se comportó como se muestra en la Tabla 3, donde se observa que predomina el liderazgo democrático en ambos géneros, sumando en total 77.77 %.

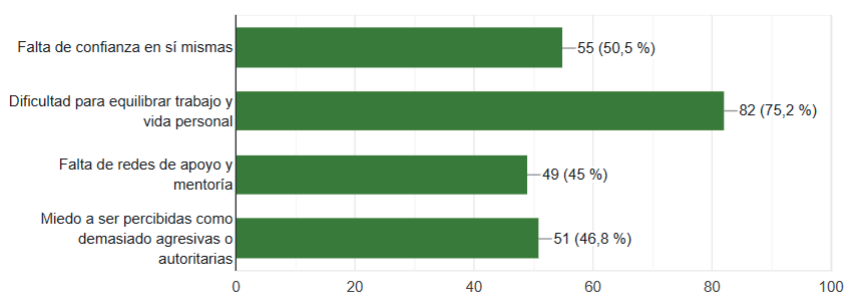


Fig. 4. Principales retos personales que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional según resultados de la encuesta

| Estilo de Liderazgo | Femenino (%) | Masculino (%) | Total (%) |
|---------------------|--------------|---------------|-----------|
| Autoritario         | 0.93         | 4.63          | 5.56      |
| Democrático         | 34.25        | 43.52         | 77.77     |
| Flexible            | 7.41         | 16.67         | 16.67     |

Tabla 3. Distribución de estilos de liderazgo

Las entrevistas realizadas fueron en Agua Prieta, Sonora, con la Comisaría General de Policía Preventiva y Tránsito Municipal, así como el Juzgado, las cuales revelan un enfoque integral para abordar la violencia de género. La Comisaría implementa estrategias preventivas como sensibilización, campañas educativas y capacitación a servidores públicos, promoviendo la colaboración interinstitucional con sectores de salud, justicia y educación. El Juzgado se centra en medidas cautelares para proteger a las víctimas, como órdenes de restricción y separación de los agresores. Se garantiza el acceso a la justicia con mecanismos de denuncia seguros, asesoría legal gratuita y atención psicológica. Las barreras principales incluyen el miedo al juicio social, la desconfianza en el sistema judicial, limitaciones económicas y la burocracia, las cuales se enfrentan con recursos específicos como espacios seguros. Se ofrecen servicios

especializados, incluidos refugios para mujeres vulnerables, y los victimarios pueden ser reeducados, con sanciones severas por incumplimiento. La región aplica leyes nacionales, internacionales y protocolos de actuación, fortaleciendo la coordinación interinstitucional. La capacitación continua de servidores públicos en temas de género y derechos humanos es esencial para garantizar un trato adecuado.

A nivel comunitario, se llevan a cabo campañas educativas y programas de empoderamiento para transformar las normas sociales. En conclusión, el enfoque integral de Agua Prieta ha logrado coordinar esfuerzos entre instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, pero aún se identifican áreas de oportunidad en la eliminación de barreras estructurales y la intensificación de campañas de sensibilización, esenciales para avanzar hacia una sociedad más equitativa y segura para las mujeres.

## 4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En términos generales, el análisis sobre la equidad de género en México y la región fronteriza de Sonora permite identificar avances significativos en materia legislativa e institucional. Las reformas constitucionales han fortalecido los derechos fundamentales de las mujeres y han impulsado su participación en los ámbitos político, económico y social. En particular, la implementación de la paridad de género y la legislación contra la violencia de género han mejorado la representación política y la protección de las mujeres. Sin embargo, persisten desafíos en la aplicación efectiva de estas medidas.

A pesar de los avances normativos, las barreras socioculturales siguen limitando el progreso hacia la igualdad de género. Los estereotipos y las expectativas sociales continúan afectando la percepción de las capacidades de liderazgo de las mujeres, especialmente en comunidades con estructuras tradicionales arraigadas. Esta desconexión entre las reformas legales y el cambio en las actitudes sociales impide una transformación más profunda en la realidad cotidiana. En el ámbito económico, México ha logrado avances en la representación política de las mujeres, pero aún enfrenta importantes brechas en términos de participación económica y equidad salarial. Si bien se ha alcanzado la paridad en la proporción de mujeres en profesiones técnicas, su acceso a puestos jerárquicos y la remuneración continúan siendo desafíos que requieren políticas más efectivas y sostenidas.

Por otra parte, la implementación de las reformas enfrenta obstáculos debido a la falta de recursos, capacitación y voluntad política, lo que limita su impacto real. Muchas mujeres aún encuentran dificultades para ejercer plenamente sus derechos, particularmente en el acceso a la justicia, donde los procesos judiciales largos y burocráticos representan una barrera adicional. Para que las políticas de equidad sean efectivas, deben ir acompañadas de mejoras en la infraestructura institucional y en los mecanismos de apoyo.



En la zona fronteriza de Sonora, los resultados de las encuestas reflejan una percepción positiva respecto a la equidad de género en las empresas, evidenciando una mayor igualdad de oportunidades y una disminución del favoritismo hacia los hombres. No obstante, persisten retos importantes relacionados con la conciliación entre la vida laboral y familiar, particularmente en lo que respecta a la maternidad. Asimismo, las entrevistas realizadas en Agua Prieta destacan la existencia de un enfoque integral para abordar la violencia de género, basado en la colaboración interinstitucional y el acceso a la justicia. Sin embargo, obstáculos como el miedo al juicio social y la desconfianza en el sistema judicial continúan limitando la efectividad de estas medidas. En conclusión, aunque México y la región fronteriza de Sonora han logrado avances significativos en materia legislativa y equidad de género, aún existen barreras estructurales, socioculturales y económicas que deben abordarse de manera integral. Es fundamental fortalecer la coordinación interinstitucional y garantizar una implementación efectiva de políticas que permitan cerrar las brechas de género en todos los ámbitos de la sociedad. Además, el cambio cultural es esencial para consolidar estos avances, lo que implica la eliminación de estereotipos de género y un esfuerzo sostenido en la sensibilización social y el refuerzo de políticas públicas en todos los niveles

## REFERENCIAS

1. Alba, C. L. D. (2007). La red latinoamericana de mujeres transformando la economía: construir puentes entre la justicia económica y la equidad de género. *Revista de Estudios de Género, La Ventana E-ISSN: 2448-7724*, 3(26), 70-100. <https://doi.org/10.32870/lv.v3i26.918>
2. Alva, J. E. R., & Cabrejos, J. E. J. R. (2024). Políticas públicas de teletrabajo en inclusión y equidad laboral en la gestión pública de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6474-6495. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12843](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12843)
3. Andreu Pinillos, A., Fernández Fernández, J. L., & Fernández Mateo, J. (2020). Pasado, presente y futuro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). La tecnología como catalizador (o inhibidor) de la Agenda 2030. <https://doi.org/10.14422/icade.i108.y2019.001>
4. Avella, A., Hakspiel, J., & Villanueva, M. T. (2024). Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Guia-para-promover-la-igualdad-de-genero-en-las-empresas-de-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
5. Bustelo, M., Martínez, S., Pérez, M., & Silva, J. R. (2016). Evaluación de impacto del proyecto Ciudad Mujer en El Salvador. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluación-de-impacto-del-Proyecto-Ciudad-Mujer-en-El-Salvador.pdf>

6. Bárcena, A., & Prado, A. (2017). Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. D-CEPAL.

7. Calvete, M. G. (2025). Informe Brecha de Género 2025. [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/170425\\_finalalicia\\_barcelona\\_politecnico-mexico.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/170425_finalalicia_barcelona_politecnico-mexico.pdf)

8. Castillo, L. T. T. (2025). El feminismo y políticas públicas en México: análisis estructural sobre los impactos de su aplicación en las mujeres. El Colegio de San Luis. <http://colsan.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1013/1749>

9. Cruz Espinosa, D. D. (2024). Brecha salarial por género en México: Análisis de una década (2012-2022).

10. D.México. (2024). D. México. "Empleo y Educación en Sonora.". <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/sonora-so?occupationSelectorGender1=gender2>

11. De la Rosa Ruiz, D., Armentia, P. G., & De la Calle Maldonado, C. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: el papel de la universidad en la Agenda 2030. *Revista Prisma Social*(25), 179-202. <https://revistaprismasocial.es/article/download/2709/3165>

12. Filgueira, F. (2023). Desafíos de gobernanza de inteligencia artificial en América Latina. *Infraestructura, descolonización y nueva dependencia. Revista del CLAD Reforma y Democracia*(87), 44-70. <https://revista.clad.org/ryd/article/download/desafios-gobernanza-inteligencia-artificial-America-Latina/527>

13. García, A. M., & Ovejas, I. S. (2024). Revisión bibliográfica sistémica de las principales dimensiones de la igualdad de género desde una óptica coeducativa. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-766>

14. Gil, Y. d. I. C. S. (2022). Género y políticas públicas en América Latina. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 7(1), 118-136. <https://doi.org/10.20318/femeris.2022.6624>

15. Gordillo, O. S., Mirava, S. P., & Barberán, J. R. (2023). El empoderamiento económico femenino. El caso de las mujeres rurales de Ecuador: Códigos JEL: L26, L30, L31, J16. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 5(6), 69-94. <https://doi.org/10.53591/fce.v5n6.20234>

16. Guerrero, J. H. O., Guerrero, J. H. O., & Ccuro, F. E. M. (2024). Hacia la equidad de género: Una revisión bibliográfica del compromiso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista científica en ciencias sociales-ISSN: 2708-0412*, 6, 01-19. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601124>

17. IMCO. (2024). Índice Global de Brecha de Género 2024. <https://imco.org.mx/indice-global-de-brecha-de-genero-2024/>
18. Kabeer, N. (2021). Gender equality, inclusive growth, and labour markets. In *Women's economic empowerment* (pp. 13-48). Routledge. <https://eprints.soas.ac.uk/34288/1/Women's%20Economic%20Empowerment%20and%20Inclusive%20Growth.pdf>
19. Kapoor, D., Sardana, T., & Sharma, D. (2021). Women as leaders: A systematic review of glass ceiling and organisational development. *The International Journal of Indian Psychology*, 9(1), 572-591. <https://doi.org/10.25215/0901.058>
20. Leigh Miranda, A., Rosales Vásquez, J. F., Vargas Dextre, M. C., & Sarmiento La Rosa, V. M. (2021). Relación entre la personalidad y los estilos de liderazgo en ejecutivos latinoamericanos.
21. Martínez, W. (2018). Mujeres que codean: la apropiación tecnológica de estudiantes egresadas de Laboratorio en México. *Controversias y concurrencias latinoamericanas*, 10(16), 67-75.
22. MENDIOLA, A. L. C. (2024). Impacto de las condiciones del mercado laboral en el trabajo de cuidado femenino en México universidad nacional autónoma de México. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TE501000862807/3/0862807.pdf>
23. Morales, A. H. (2018). La contribución de la CSS en el cumplimiento de la Agenda 2030. La experiencia de México en los años 2014 y 2016. *Revista Internacional De Cooperación y Desarrollo*, 5(2), 25-46. <https://doi.org/10.21500/23825014.3913>
24. Noriega Valle, L. (2023). Techo de cristal. Análisis de las barreras invisibles para la promoción de las mujeres en el ámbito laboral. <https://hdl.handle.net/10612/17066>
25. Ocaño, A. D. R., Díaz, M. K. G., & de Fátima Blanco, O. d. R. (2024). Igualdad de género en el crecimiento profesional de las mujeres. Región noreste de Sonora. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 15(24). <http://doi.org/10.33571/teuken.v15n24a6>
26. Pedroza Flores, R., Reyes Fabela, M. A., Monroy, G. V., DE LAS MERCEDES, P. L. M., Espinoza Ávila, L., Delgado, M. P. Z.,...Tovar Moncada, M. d. C. Educación para el desarrollo humano. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/139782>
27. PNUD. (2023). Estrategia de de Igualdad de Género 2023-2025. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/Estrategia%20Igualdad%20de%20Genero-%202023-2025.pdf>

28. Ramírez Sánchez, J. T. (2023). Políticas públicas sociales en el emprendimiento femenino. <http://hdl.handle.net/2183/34513>
29. Reshi, I. A., Sudha, D., & Dar, S. A. (2022). Women's access to education and its impact on their empowerment: a comprehensive review. *Morfai J*, 1(2), 446-450. <https://radjapublika.com/index.php/MORFAI>
30. Sanchis Gordo, D. T. Propuesta de creación de una unidad especializada en la prevención de los delitos de odio y discriminación en la policía local de Valencia. <https://hdl.handle.net/11000/28806>
31. Segura, R. G., & Rodríguez, S. L. D. (2024). Análisis documental de la desigualdad social en América Latina: una mirada profunda a sus causas y consecuencias. *Ciencia Abierta y Sociedad Moderna: Reflexiones desde el Sur Global*, <https://doi.org/10.56183/soar.v6iEBOA06.18>
32. Sonora, G. d. (2024). Día internacional de la mujer. In. <http://repositorio.fahho.mx/handle/123456789/42220>
33. Torres, R. M. (2001). Participación ciudadana y educación. Una mirada amplia y, 20, 24-25. [https://www.escuelajuan23.com/fs\\_files/user\\_img/Participacion%20Ciudadana%20y%20Educacion.pdf](https://www.escuelajuan23.com/fs_files/user_img/Participacion%20Ciudadana%20y%20Educacion.pdf)
34. UNESCO. (2017). Measuring gender equality in science and engineering: the SAGA toolkit. SAGA Working Paper 2. Paris, France: UNESCO. <http://www.unesco.org/new/en/saga>
35. UNESCO. (2021). Recomendación sobre la ciencia abierta. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
36. UNESCO. (2023). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5 sobre liderazgo y educación. <https://doi.org/10.54676/QAKY2294>
37. UNESCO. (2025). Día Internacional del Aprendizaje Digital 2025: Cerrando brechas con tecnología. <https://www.unesco.org>
38. Wang, S. S., & Ackerman, S. (2020). The motherhood penalty: is it alive and well in 2020? *Journal of the American College of Radiology*, 17(5), 688-689. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2019.1>
39. Álvarez, I., Natera, J. M., & Castillo, Y. (2019). Generación y transferencia deficiencia, tecnología e innovación como claves de desarrollo sostenible y cooperación internacional en América Latina. *Documentos de trabajo*, 19(2), 1-58.