



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

135  
años  
*Comprometidos  
con Chile*

# Manual de Prácticas en **Gestión Universitaria y Equidad de Género**

DIRECCIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA





Manual de Prácticas en  
**Gestión Universitaria  
y Equidad de Género**

DIRECCIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA



# I. Introducción

Hace aproximadamente una década, la Pontificia Universidad Católica de Chile ha manifestado su preocupación por las brechas de género que se han mantenido a lo largo de los años. Razón de ello es que en el año 2013 se conforma la primera Comisión Mujer & Academia de la UC, que constituye un hito inspirador para la conformación de la Comisión Mujer & Academia II, en el año 2018, cuya misión es realizar un proceso diagnóstico sobre la situación de las mujeres en el mundo académico. Dicha Comisión elabora un informe de sistematización del trabajo realizado, explicitando seis recomendaciones para en adelante en esta materia, entre ellas, la creación de la Dirección de Equidad de Género, que se constituye en mayo del año 2019.

Ese mismo año, la Vicerrectoría Económica, conformó una comisión de trabajo para revisar la situación de las funcionarias administrativas y profesionales al interior de la UC, a fin de proponer lineamientos que favorecieran entornos laborales equitativos, y que propiciaran condiciones para el desarrollo profesional e integral de todas las personas de la comunidad UC, junto a una adecuada conciliación entre el trabajo y su vida personal y familiar. En ese marco, y con el propósito de avanzar hacia medidas concretas para el desarrollo de la comunidad de profesionales y personal administrativo en la UC, durante el año 2021, se presentó un programa para impulsar el crecimiento y la capacitación de las mujeres profesionales y administrativas, consistente en tres grandes ejes: **cursos de liderazgo, cursos de negociación y un programa de mentorías**. Asimismo, y con el objetivo de avanzar hacia una cultura más corresponsable y apoyar la participación de los hombres padres en las labores de crianza, la Dirección de Personas ha elaborado un documento con los procedimientos para el uso del postnatal parental, en el cual se explicita el apoyo de la Universidad para cubrir la diferencia que resulte de la remuneración y el subsidio pagado por el sistema de salud, iniciativa que contribuye directamente a incentivar una paternidad activa y a propiciar mayor equidad en las labores de cuidado.

Por su parte, la Vicerrectoría Académica ha reforzado el compromiso institucional de avanzar hacia la configuración de una realidad universitaria más equitativa, dada la responsabilidad que tenemos, como Universidad Católica, de formar a personas bajo los principios de solidaridad, honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con la sociedad. Nuestra preocupación consiste en fomentar el diálogo y la valoración de cada persona, reconociendo la importancia de la diversidad para la construcción de una convivencia basada en el respeto y la dignidad de todas las personas.

En ese sentido, el compromiso de la UC es contribuir a visibilizar la importancia de integrar la equidad de género en las labores cotidianas que realizan los miembros de nuestra comunidad, fortaleciendo de esa manera una cultura más equitativa, inclusiva y diversa, coherente con nuestros valores y con los desafíos que nos hemos propuesto como comunidad universitaria.



# Índice

Introducción XX

**I.**  
Antecedentes XX

**II.**  
Creencias, sesgos y estereotipos de  
género en las universidades XX

**III.**  
Prácticas de género XX

**IV.**  
Recomendaciones XX

**V.**  
Bibliografía de referencia. XX



## II. Antecedentes

La transversalización de género, como estrategia para la igualdad, es impulsado desde la Conferencia Mundial de Beijing en 1995, por medio de recomendaciones de políticas públicas que contribuyan al cierre de las brechas de género estructurales y al avance de los derechos de las mujeres (CEPAL, 2019). Las doce esferas priorizadas, también involucran el quehacer de las universidades, identificando el rol fundamental que tienen en la sociedad, más allá del ámbito de la educación.

Asumiendo los compromisos adquiridos en Beijing, nuestro país inició un proceso de incorporación y transversalización de género en las políticas públicas, especialmente a nivel central del Estado. Sin embargo, tuvieron que pasar algunos años para que la problematización llegara a la Educación Superior, comenzando una ruta de reflexión y debate en torno a la segregación por sexo en la elección de carreras; la baja participación de mujeres en algunos ámbitos académicos como investigación y creación; y, posteriormente, impulsando medidas de prevención, erradicación y tratamiento a situaciones de acoso y violencia de género.

En el año 2018, el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) publicó un informe diagnóstico que dio cuenta de las brechas y relaciones de género que integraron una reflexión inédita en el país. Los datos evidenciaron una desigual participación entre mujeres y hombres en todos los estamentos, reproduciendo la misma segregación horizontal y vertical del mercado laboral.

En ese contexto, el CRUCH conformó la Comisión de Igualdad de Género del Consejo de Rectores, cuya visión es “contribuir al desarrollo de políticas de igualdad en el ámbito nacional e internacional como referente de transversalización de género y erradicación de la violencia en la educación superior” (CRUCH, 2023).

En ese sentido, la transversalización de género se constituye como

el mecanismo por excelencia para la equidad en las universidades, permeando, entre otros ámbitos, a la gestión institucional. En este lustro los avances han sido significativos, pero, a su vez, evidencian que las acciones deben ser permanentes para lograr cambios estructurales que permitan la mejora sustantiva en materia de equidad de género.

La reciente publicación del CRUCH (2022), "Lineamientos para establecer una política de igualdad de género en las universidades del Consejo de Rectoras y Rectores (CRUCH)", proporciona un estado del arte de las casas de estudios que integran el Consejo:

- Todas las universidades poseen una Dirección de Género o una estructura equivalente.
- El 30% cuenta con un diagnóstico que identifica las brechas de género y un 20% se encuentra en proceso de realización.
- El 65% de las universidades indica haber impulsado modificaciones curriculares en diversas áreas del conocimiento.
- El 100% de las universidades disponen de protocolos para la atención de situaciones de acoso sexual y violencia de género.
- El 100% de las casas de estudios han realizado talleres y cursos especializados para la incorporación del enfoque de género en la docencia. Sin embargo, también se reconoce la heterogeneidad de esta experiencia en cada institución y al interior de estas.
- Menos del 50% de las universidades dispone de estadísticas desagregadas por género y que puedan ser consultadas por su comunidad.
- El 43% de las universidades señala que no ha realizado cambios conducentes a un equilibrio de género a nivel de cargos directivos.

La Comisión de Igualdad de Género del CRUCH, evidencia la permanencia de brechas de género en todas las casas de estudios, independiente de sus reconocimientos de calidad reflejados en los años de acreditación. Por lo mismo, la voluntad política y liderazgo de las autoridades se releva como una dimensión fundamental para los cambios institucionales en materia de equidad entre mujeres y hombres.

En ese contexto, es importante considerar algunos aspectos básicos que favorecen la institucionalización del género al interior de las universidades.

- Levantamiento de información diagnóstica. Es importante contar con datos, tanto cualitativos como cuantitativos que permitan abordar los desafíos, acciones y estrategias adecuadas a la realidad y cultura institucional.
- Estructura orgánica. Considera la creación de una estructura a cargo de los desafíos en materia de equidad de género, a fin de propiciar avances sustentables y acordes a la institucionalidad.
- Generación regular de datos y estadísticas desagregadas por sexo. El levantamiento y análisis de la información institucional debe estar desagregada por sexo, lo que permite un análisis diferenciado entre mujeres y hombres, y por tanto la visibilización de brechas de género que contribuyan a tomar medidas para su cierre y permanente medición.
- Participación equilibrada. Es un elemento importante de considerar para el avance en materia de género, tanto de las mujeres en cargos directivos de toma de decisión o en aquellos campos disciplinares tradicionalmente masculinos, así como también la participación de hombres en áreas tradicionalmente femeninas.
- Consideraciones en docencia e investigación. El proceso de institucionalización de la equidad de género al interior de la universidad también implica la inclusión paulatina en las orientaciones curriculares y en los procesos formativos, así como también en los desafíos de una investigación, desarrollo e innovación sensible a los temas de género.

## Creencias, sesgos y estereotipos de género en las universidades

Las universidades son organizaciones insertas en el sistema social, económico y laboral; en el cual persisten brechas que se despliegan al interior del campo académico - investigativo, pero también, en la estructura institucional y su gestión.

En ese sentido, las universidades reproducen una trayectoria y comportamiento similar al que ha tenido el mercado laboral femenino y la historia de participación y representación pública de las mujeres. Es decir, las mujeres se han ido incorporando paulatinamente en esta área, aún con una baja participación, y se ven afectadas por la segregación horizontal (concentración de mujeres en algunas disciplinas) y vertical (se encuentran en baja presencia en cargos de poder y toma de decisiones), que se réplica al igual que en otros sectores del mundo del trabajo.

En ese contexto, dentro de las organizaciones, también se expresan creencias o "mitos" que sostienen y perpetúan los estereotipos y sesgos de género. Estas creencias tienen un bajo sustento en la realidad, pero están muy arraigadas en la cultura organizacional y las percepciones de las personas al interior de ellas. El visibilizar los "mitos" nos permite observarlos y, a su vez, cuestionarlos, como un ejercicio personal y colectivo que es conducente a su eliminación. Fabiana Gadow (2015), citando a Linda Tarr-Whelan



(2009), hace referencia a algunos mitos que permanecen en el cotidiano, tales como:

**Los hombres tienen un espíritu más competitivo que las mujeres.** Es una creencia instalada que señala que las mujeres están cómodas en cargos menos estresantes y de menor jerarquía y, por ende, no aspiran a posiciones superiores dentro de las organizaciones. Desde esta suposición, la subrepresentación



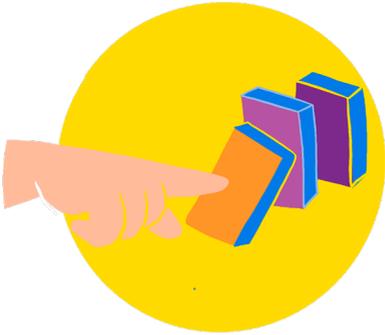
en cargos de liderazgo es una responsabilidad que se les adosa a las propias mujeres.

**No hay mujeres en algunas áreas.** Esta idea continúa siendo replicada como justificación ante la ausencia de mujeres en ciertos



espacios, no considerando que hay cada vez más mujeres con la preparación necesaria para integrarlos.

**La mujer orquesta.** Refiere a la idea en que la mujer puede hacerlo todo, efectuando múltiples tareas de forma simultánea (trabajar, criar, mantener la casa limpia y ordenada, realizar actividades extraprogramáticas, etc.) y, además, de forma perfecta. La falta de perfección en la realización de estas múltiples actividades produce un sentimiento de culpa en ellas y también provoca críticas en su



entorno. Esta idea es fuertemente interiorizada por las propias mujeres, quienes sienten una presión social permanente a la que deben cumplir.

**El “hombre cero”.** Es un concepto se ha utilizado desde hace algunos años, también ha surgido en teorías del comportamiento, para referirse especialmente a aquellos hombres que no participan en las tareas propias del hogar y las labores de cuidado. Si bien las estadísticas indican que efectivamente hay menos participación de



los hombres en este tipo de actividades, es imposible generalizar y afirmar que todos los hombres no favorecen la corresponsabilidad en el hogar.

**Todo vendrá por añadidura.** O sus variantes “todo vendrá a su debido tiempo”, “hay que dejar que las cosas ocurran de manera natural”. Son creencias que tienen el mismo propósito, que es mantener un sistema de

manera inalterable, es decir, sostener el statu quo e impedir la generación de acciones que cambien las condiciones actuales.

**La voluntad política y liderazgo de las autoridades se releva como una dimensión**

### III.

## Prácticas de género

En general, una **buena práctica de género** hace referencia a experiencias que cuentan con algún nivel de institucionalización, es decir que han contribuido a:

- Reducir y/o eliminar situaciones de inequidad de género identificadas en un diagnóstico inicial.
- Corregir y/o modificar las estructuras institucionales y/o prácticas de trabajo cotidiano que dificultan la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
- Impulsar cambios culturales y/u organizacionales, que generan redistribución igualitaria en el acceso y control de recursos y en el empoderamiento de las mujeres.

En ese sentido, las buenas prácticas de género se han orientado a producir:

- **Estructuras institucionales y/o de articulación** encargadas de liderar las iniciativas para la equidad de género, tales como direcciones, unidades, comisiones, entre otros. Por ejemplo, la Dirección de Equidad de Género de la UC y la Comisión Mujer UC, dirigida a funcionarias y administrativas.
- **Instrumentos y/o medios** conducentes a concretar las transformaciones para incorporar el principio de equidad de género en la institución. Entre estos elementos destacan:
  - Diagnósticos y análisis de género.
  - Programas de formación y capacitación especializada y permanente en género.
  - Herramientas sensibles al género, tales como protocolos, manuales, orientaciones, entre otros.
- **Sistemas de procesos**, que permiten la sistematización de resultados, el ordenamiento de etapas de trabajo, seguimiento, monitoreo y evaluación de las iniciativas.

A continuación, se presenta una breve revisión internacional sobre algunas prácticas universitarias de género, que hacen referencia a una gestión institucional de manera transversal. Para evidenciar tales prácticas, se identificará la experiencia, la universidad, el público objetivo, el propósito y breve descripción, además de la fuente en la que se puede profundizar para más información.

## 1.

### **Plan de Igualdad de Género de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). España**

- **Público objetivo:** comunidad universitaria
- **Objetivo:** Construir una cultura de igualdad en la Universidad Complutense, integrando la perspectiva de género transversal en todos los ámbitos, y corrigiendo las desigualdades y la brecha de género por discriminación directa e indirecta; además de consolidar la UCM como un espacio seguro, libre de violencias y especialmente de acoso sexual y sexista.
- **Descripción:** El plan considera 4 ejes, integrados por 19 objetivos que se materializan a través de 79 medidas. Los ejes son:
  - Gobernanza con perspectiva de género.
  - Desarrollo de carreras profesionales, retención de talento y políticas de conciliación y corresponsabilidad.
  - Compromiso de la UCM contra el acoso sexual y sexista y con el pacto de Estado contra la violencia de género.
  - Construcción de una cultura de igualdad en la UCM.



## 2.

### IV Plan de Igualdad de Género de la Universidad de Málaga. España.

- **Público objetivo:** comunidad universitaria
- **Objetivo:** Abordar las diversas brechas de género que arroja el mapa de distribución de mujeres y hombres de los diferentes colectivos.
- **Descripción:** El IV Plan de Igualdad considera 9 ejes integradas por 77 medidas que identifican indicadores, responsables y tiempos de ejecución. Los ejes son:
  - Visibilización y comunicación.
  - Sensibilización.
  - Docencia.
  - Investigación.
  - Acceso y promoción: profesionales y representación.
  - Conciliación corresponsable
  - Violencia de género.
  - Formación.
  - Seguimiento y evaluación.

### 3.

#### Comisión Abierta de Equidad y Género (CAEG) de la Universidad de la República de Uruguay. Uruguay

- **Público objetivo:** comunidad universitaria
- **Objetivo:** Implementación del Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género impulsado por Inmujeres/ MIDES para el cierre de las brechas de género.
- **Descripción:** La universidad utiliza el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género diseñado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), el cual es parte de una política pública y que está a disposición de cualquier organización. El modelo tiene un énfasis en las relaciones laborales, en el ejercicio de derechos de las personas en el marco organizacional, la promoción de acciones de transformación de relaciones de género, entre otras materias.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social (Mides), Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres). Guía para la implementación del modelo de calidad con equidad de género Igualdad (2019) [https://www.fcien.edu.uy/images/G%C3%A9nero\\_y\\_Equidad/Modelo\\_de\\_Calidad\\_con\\_Equidad\\_de\\_G%C3%A9nero/Gu%C3%ADaCalidadconEquidadWeb.pdf](https://www.fcien.edu.uy/images/G%C3%A9nero_y_Equidad/Modelo_de_Calidad_con_Equidad_de_G%C3%A9nero/Gu%C3%ADaCalidadconEquidadWeb.pdf)



#### 4.

### Plan de Igualdad de Género, Inclusión y no Discriminación de la Universidad de Lisboa. Portugal

- **Público objetivo:** comunidad universitaria
- **Objetivo:** Implementar acciones para promover la igualdad e inclusión en todos los ámbitos universitarios, incluyendo la igualdad de género en la toma de decisiones.
- **Descripción:** El Plan es integrado por cinco áreas estratégicas de acción, que identifican objetivos y 23 medidas para su operacionalización. Las áreas definidas son:
  - Estructuras de gobierno y toma de decisiones.
  - Contratación, evaluación del desempeño y promoción profesional.
  - Comunicación interna y externa.
  - Conciliación laboral y familiar (vida personal).
  - Investigación y educación.

Fuente: Universidad de Lisboa [https://www.ulisboa.pt/sites/ulisboa.pt/files/documents/files/plan\\_gender\\_equality\\_inclusion\\_non-discrimination\\_ulisboa\\_0.pdf](https://www.ulisboa.pt/sites/ulisboa.pt/files/documents/files/plan_gender_equality_inclusion_non-discrimination_ulisboa_0.pdf)





## 5.

### Desarrollo de Carrera para Profesoras Asociadas de la Universidad de Oslo. Noruega

- **Público objetivo:** académicas
- **Objetivo:** Promover la igualdad de género en las trayectorias académicas de las mujeres
- **Descripción:** Programa de becas que proporciona una subvención que libera tiempo de las responsabilidades docentes y administrativas. De esta manera, las académicas pueden destinar mayores tiempos a realizar investigaciones y escribir artículos.

Fuente: Universidad de Oslo <https://www.uio.no/english/for-employees/competence/gender-equality/qualifying-grant.html>



## 6.

### Plan de Cuidadores que Regresan de la Universidad de Bristol. Reino Unido

- **Público objetivo:** trabajadoras y trabajadores es de la universidad que han tomado licencias prolongadas por razones de cuidados.
- **Objetivo:** Apoyar al personal académico en el restablecimiento de sus carreras de investigación independientes a su regreso de una licencia prolongada por razones relacionadas con el cuidado.
- **Descripción:** Se accede a un plan que cuenta con fondos que apoyan el restablecimiento de la investigación y docencia. La iniciativa se orienta a aquellas personas que se han ausentado por las siguientes razones: licencia de maternidad; permiso parental compartido; licencia de adopción; licencia de paternidad adicional; licencia para el cuidado de una persona a cargo.

Fuente: Universidad de Bristol <https://www.bristol.ac.uk/inclusion/parents-and-carers/returning-carers-scheme/>

## IV. Recomendaciones

Las Universidades son organizaciones en las que funcionan, de manera simultánea e interrelacionada, los subsistemas de: gestión institucional, docencia, investigación y extensión. La gestión involucra una serie de procedimientos orientados a la planificación y que requiere del establecimiento de indicadores y metas.

En ese sentido, se puede incorporar el género a los objetivos estratégicos existentes y/o diseñar nuevos y específicos en la materia a abordar. Esto permitiría contar con procesos ordenados, transparentes y claros para cada una de las fases definidas, además de establecer sistemas de seguimiento, evaluación y monitoreo en la gestión institucional de la organización.

Al respecto, las recomendaciones generales que se han ido estableciendo en la gestión institucional universitaria son:

- Desarrollar espacios participativos para el diseño de políticas y medidas para la equidad de género en la comunidad universitaria.
- Revisar los planes de desarrollo estratégicos a nivel de facultades y/o unidades para incorporar la equidad de género.
- Levantamiento de datos institucionales desagregados por sexo y con un análisis de género.
- Programas de sensibilización y formación a los diversos grupos de la comunidad universitaria.

Complementando la información presentada, se proporcionan recomendaciones generales que se organizan en dos niveles de acción, considerando lo que es alcance de la institución y lo que podría ser incorporado a nivel personal, en especial lo que refiere a sesgos de género no conscientes.

**Siempre se recomienda dialogar sobre las diversas visiones que existen sobre el tema al interior de la organización, lo que contribuye a generar consensos preliminares con respecto a la equidad de género.**



## A nivel institucional



### Equidad de género

Es indispensable incorporar en todos los discursos institucionales que la equidad de género no es un tema de “mujeres”; también, es de los hombres y de la Universidad en su conjunto.



### Medir y evaluar

La medición de posibles brechas de género es indispensable para avanzar en su cierre, priorizando ámbitos que se plasmen en planes de acción que incorporen evaluaciones sistemáticas.



### Planes estratégicos

Las buenas intenciones deben traducirse en acciones concretas. En relación con la recomendación anterior, un plan de acción con indicadores de medición, responsabilidades compartidas de áreas es fundamental para el avance.



### Liderazgo para la equidad de género

La equidad de género debe ser una prioridad institucional y expresar el compromiso de sus líderes como agentes de cambio.



### Normativas

Las iniciativas que se han desarrollado y que han sido positivas pueden transformarse en normativas que otorgan permanencia, programas y financiamiento.



### Sensibilización y formación

Las iniciativas de sensibilización y formación deben ser permanentes en el tiempo, fomentando la reflexión y nuevos aprendizajes que sean conducentes a la transformación cultural de la organización.

## A nivel personal: cómo erradicar los sesgos de género



### Identificar los propios sesgos.

Podemos aprender y reconocer cómo funcionan nuestros propios sesgos no conscientes y cómo nos afectan los estereotipos de género, así tenemos la oportunidad de evitar que impacten en las decisiones que tomamos.

Reflexiona sobre lo que piensas, dices y haces. ¿Cuál es la brecha entre lo que dices (discurso de igualdad) y lo que haces (prácticas sesgadas)?



### Reconocer que la objetividad es difícil de lograr.

La evidencia indica que cuando las personas asumen que son objetivas, corren un mayor riesgo de que el sesgo influya en su toma de decisiones.

Si creemos que somos personas objetivas, estamos negando la oportunidad de reflexionar sobre nuestras creencias y arriesgamos a tomar decisiones sesgadas.



### Pensar lento.

Para mejorar las condiciones de toma de decisiones. Los sesgos se activan cuando actuamos rápidamente y nuestras mentes están comprometidas en un procesamiento inmediato y automático que se basa en asociaciones implícitas.

No te apresures en tomar una decisión, si lo haces lento puedes mejorar las condiciones, facilitando la consciencia sobre los sesgos.



### **Pensar en forma consciente y no en estereotipos.**

Pensar en forma consciente nos permite centrarnos en la información presente, en lugar de basarnos en supuestos estereotipados.

Tomar consciencia de que los estereotipos de género se traducen en sesgos de género que pueden llevar a discriminaciones de género.



### **La permanente “demostración” de las mujeres.**

Las mujeres están expuestas a demostrar constantemente que tienen las capacidades. ¡Eso es agotador!

Investigaciones dan cuenta que las mujeres deben ser 2,5 veces más productivas que los hombres para ser calificadas igualmente como competentes.

Precaución con la constante “demostración” que asumimos como mujer y que hombres y mujeres esperamos de las propias mujeres.



### **Precaución con la “pared maternal”**

Por una parte, se considera a las mujeres como un grupo que estaría definido por sentimientos emotivos, maternos y que tienden de forma “natural” a ser cuidadoras. Por otro lado, la maternidad podría ser utilizado como motivo de exclusión en procesos de desarrollo laboral.

Revisa tus propias creencias y prácticas en torno al rol de la maternidad, sobre los que esperas de ti y de otras mujeres.



### **Precaución con la exclusión de la paternidad activa.**

Ser conscientes y considerar a los hombres como padres, cuidadores y pertenecientes a una familia, más allá de un rol de proveedor.

Revisa tus propias creencias y prácticas en torno al rol de la paternidad, sobre los que esperas de ti y de otras mujeres.

## V. Bibliografía de referencia.

CEPAL. (2019). La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes.

CRUCH (2022). Lineamientos para establecer una política de igualdad de género en las universidades del Consejo de Rectoras y Rectores (CRUCH). Documento elaborado por la Comisión de Igualdad de Género del CRUCH, 2021 - 2022. En <https://www.consejodirectores.cl/wp-content/uploads/2022/08/Lineamientos-Igualdad-Genero-v3.pdf>

CRUCH (2023). Comisión de Igualdad de Género. En <https://www.consejodirectores.cl/comisiones-cruch/comision-de-igualdad-de-genero/>

Gadow, Fabiana. (2015) Desarrollo y coaching de mujeres líderes. Buenos Aires: Granica.





PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

135  
años  
*Comprometidos  
con Chile*

