V ESCUELA DE VERANO – INVIERNO DE AUGM

Evaluación institucional, planeamiento estratégico y gestión universitaria · Montevideo, 19 al 23 de octubre de 2026

Construir universidad en clave de igualdad de género y reconocimiento de la diversidad

Desafíos del siglo XXI

Prof. Tit. Dra. Alejandra López Gómez

Instituto de Psicología de la Salud · Facultad de Psicología · Universidad de la República

Asociación de Universidades GRUPO MONTEVIDEO

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Una universidad igualitaria, diversa y libre de violencia

No hay institución neutra al género

Las relaciones de género existen dentro de un campo de poder, y el poder se usa a menudo para mantener privilegios, también dentro de las organizaciones.

Rao y Kelleher, 2005

Diversidad: todo lo distinto que tenemos en común

Tres objetivos de una política universitaria de igualdad y diversidad

1

Funciones universitarias

Lo que la universidad hace · hacia adentro y hacia el medio

Enseñanza, investigación y extensión: ¿incorporan una perspectiva transversal de género y reconocimiento de la diversidad?

2

Incidencia en las políticas públicas

Lo que produce en la sociedad · hacia afuera

Conocimiento pertinente para el diseño, la implementación y el monitoreo de políticas de igualdad.

3

Transformación institucional

Lo que la universidad es · hacia adentro

Lógicas, culturas, símbolos, normativas y normas de género que regulan la vida académica.

Una política universitaria que reconozca la diversidad y promueva la igualdad de género debe actuar sobre lo que la universidad hace, lo que produce en la sociedad y lo que es.

Igualdad y diversidad: dos principios imprescindibles

Diversidad: reconoce, acepta y valora las diferencias y las características compartidas entre las personas (género, edad, etnia, religión, orientación sexual, cultura, discapacidad, entre otras)

La diversidad no es una lista de diferencias. Es una forma de ser con otros, una responsabilidad compartida y un derecho que se construye cada día.

Lo opuesto de la igualdad es la desigualdad, no la diferencia

La igualdad admite las diferencias; ignorar una diferencia relevante produce discriminación (García Prince, 2008).

La cultura: el lugar donde aparecen los matices

Un espacio en el que todas y todos están representados y pueden representarse a sí mismos: estudiantes, docentes, TAS, personas migrantes, identidades étnico-raciales, personas con discapacidad, identidades sexogenéricas y muchas más formas de ser.

Nadie es exactamente igual a nadie. Nadie es tan profundamente diferente de nadie.

El género es…un sistema complejo

“Red de símbolos culturales, normas, estructuras institucionales y autoimágenes internalizadas que definen qué se entiende por ‘masculino’ y ‘femenino’ en un momento dado.”

Joan Scott, 1986

Del nivel subjetivo-individual a las estructuras, las normas, la cultura y los símbolos: el género opera en todos los niveles.

Subjetivo

procesos de subjetivación y construcción de identidades

Relacional

interdependencias entre hombres y mujeres, entre mujeres y entre hombres

Jerárquico

relaciones de poder basadas en las diferencias sexuales

Cambiante

variabilidad histórica; se modifica con las intervenciones

Contextual

se expresa distinto según clase, etnia-raza, generación, orientación sexual

Institucional

se sostiene en instituciones, normas y códigos — también en la universidad

Diversidad: visible e invisible

Gestionar la diversidad (360°) exige mirar más allá de lo evidente.

Visible · superficie

- Género
- Edad y generaciones
- Discapacidad
- Etnia-raza
- Orientación sexual
- Nacionalidad e idioma

Suelen reconocerse con más facilidad, pero eso no garantiza inclusión ni derechos.

Invisible · profunda

- Situación familiar y cuidados
- Trayectoria educativa y laboral
- Condición socioeconómica del hogar/vivienda.
- Religión y pensamiento
- Orientación sexual e identidad de género

Lo que no se ve también organiza oportunidades, barreras, pertenencias y formas de participar.

Interseccionalidad

Las dimensiones no se suman: se articulan y configuran posiciones específicas de ventaja o desventaja (Crenshaw, 1989).

En la Udelar, la consolidación en la carrera docente sigue un gradiente que va de los varones blancos a las mujeres afrodescendientes.

Observatorio Udelar

Lo invisible también se oculta: el estigma lleva a no declarar quién se es (Goffman).

Reconocer, redistribuir, representar

Gestionar la diversidad y promover la igualdad no son agendas paralelas: son dimensiones de una misma justicia

Reconocimiento

Dimensión cultural y simbólica

Reconocer la diversidad

¿Quién es valorado, nombrado y representado?

En la universidad:

- Nombre social y lenguaje
- Currículo y bibliografía
- Símbolos e imágenes institucionales

Redistribución

Dimensión económica

Promover la igualdad

¿Quién accede a los recursos y las oportunidades?

En la universidad:

- Becas y cupos
- Cuidados y conciliación
- Carga docente y financiamiento

Representación

Dimensión política

Democratizar las decisiones

¿Quién tiene voz y quién decide?

En la universidad:

- Cogobierno
- Paridad
- Participación de los colectivos
- Agenda institucional

Reconocer la diversidad sin redistribuir recursos ni abrir espacios de decisión deja la justicia incompleta; redistribuir sin reconocer reproduce invisibilidades.

Objetivo 1 · Las funciones universitarias en clave de género y diversidad

Enseñanza

Formación

- ¿El género atraviesa los planes de estudio o queda en cursos optativos?
- ¿Hay autoras y modelos de identificación en la bibliografía?
- ¿La formación de docentes y funcionariado TAS incluye pedagogía con perspectiva de género?
- ¿Se desarrollan acciones de formación sobre diversidad?

Investigación

Producción de conocimiento

- ¿Se analiza el sexo-género como dimensión de análisis?
- ¿Quién investiga, con qué financiamiento y quién firma?
- ¿Se aplican pautas como SAGER en la investigación y la publicación?
- ¿Se incorpora la dimensión de la diversidad en la investigación?

Extensión

Actividades con la comunidad

- ¿Las prácticas en territorio consideran las desigualdades de género e interseccionales?
- ¿Quién participa y quién decide en los proyectos?
- ¿Se construye conocimiento con los colectivos, no solo sobre ellos?

SAGER: Sex and Gender Equity in Research (Heidari et al., 2016).

Objetivo 2 · Incidir en las políticas públicas

Con conocimiento pertinente: qué puede aportar la universidad en cada fase del ciclo de las políticas de igualdad

Agenda	Diseño	Implementación	Monitoreo	Evaluación
Visibilizar problemas con evidencia	Evidencia sobre qué funciona (medidas, intervenciones); análisis de impacto de género	Formación de equipos y funcionariado; asistencia técnica	Indicadores desagregados e interseccionales; observatorios	Evaluación con perspectiva de género: ¿qué transforma?

En distintos niveles: Nacional · Departamental y local · Regional e internacional

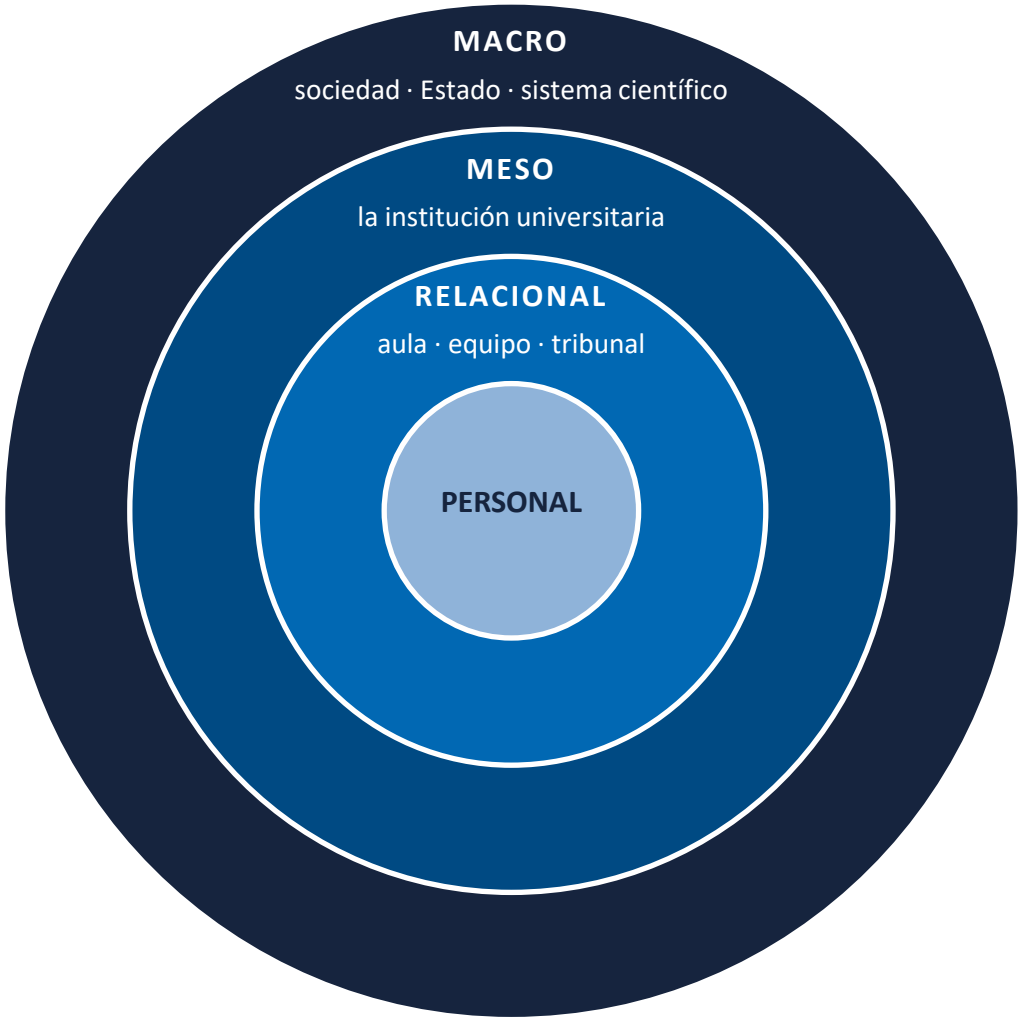
Uruguay

Consejo Nacional de Género. Creado por la Ley 19.846 (2019) y reinstalado en 2025, lo integra la Universidad de la República como representante de la academia, junto a ministerios, organismos públicos y sociedad civil.

Incidir no es solo transferir conocimiento

Requiere presencia sostenida en los espacios de decisión, construcción de alianzas intersectoriales y con la sociedad civil, y conocimiento pertinente a cada contexto.

Objetivo 3 · Transformar la propia institución



Las lógicas, las culturas, los símbolos, las normativas y las normas de género que regulan la vida académica

- ¿Qué desigualdades y violencias reproduce la universidad?
- ¿Qué diversidades reconoce y cuáles invisibiliza?
- ¿En qué niveles se producen?
- ¿Qué tan transformadoras son nuestras respuestas?
- ¿Cómo se articula el cambio?

Los niveles no son compartimentos: la desigualdad se produce en su interacción.

Modelo ecológico: Bronfenbrenner (1979); adaptación a las instituciones.

Niveles macro y meso: estructuras e institución

Nivel macro

Orden de género

Patriarcado, androcentrismo y heteronormatividad: lo masculino como universal.

Sistema científico global

Productividad, métricas y rankings como medida de la excelencia.

Estado y derecho

Tratados de derechos humanos, leyes y políticas públicas de igualdad.

Agenda de derechos en disputa

Avances y reacciones.

Nivel meso

Cultura institucional

Valores, normas de género y prácticas que se celebran, se toleran o se silencian.

Organización del trabajo académico

Tiempos, cargas, cuidados, evaluación, mérito y carrera.

Gobierno y gestión del poder

Quién decide, cómo se distribuyen los cargos y los recursos.

Normativa y mecanismos

Protocolos, rutas de atención, espacios físicos, comunicación.

Nivel micro: los vínculos y las personas



Micro-relacional

- Relaciones jerárquicas: docente-estudiante, tutoría, tribunal, entre docentes, entre funcionarios
- El grupo inmediato que legitima, silencia o acompaña la denuncia
- Micromachismos en el uso de la palabra y del espacio
- Entornos digitales: e-violencia, grupos de mensajería
- Percepción de riesgo. Factores protectivos

Micro-individual

- Estereotipos y estigma internalizados
- Estrés de minorías: vigilancia, anticipación del rechazo, ocultamiento
- Efectos en la salud y en la trayectoria; culpabilización y revictimización
- Autopercepción de riesgo. Autopercepción de control
- Recursos de apoyo

El continuo de género: ¿qué hacen nuestras respuestas?

Desigual	Ciego al género	Sensible	Específico	Transformador
Perpetúa las desigualdades	**Ignora las normas de género**	**Reconoce, pero no aborda las desigualdades**	**Atiende necesidades específicas**	**Aborda las causas y transforma normas, roles y relaciones**
Becas con límite de edad que penalizan trayectorias con cuidados	*Evaluaciones que no consideran licencias por maternidad, por cuidados o por enfermedad*	*Diagnóstico de brechas sin plan ni responsables*	*Cupos para personas trans en becas y apoyos*	*Atiende sistemáticamente y en todos los niveles las causas de la desigualdad, la discriminación y la violencia*

Explotar → **Acomodar** → **Transformar**

Ignorar el género no es neutral: una política ciega al género tiende a reproducir el orden existente. Toda intervención se ubica en algún punto del continuo.

Transformar: cambiar la posición, no solo la condición

El enfoque género-transformador

1. **Examinar críticamente** las normas, roles y dinámicas de género, incluidas las propias
2. **Fortalecer** las normas y los entornos que ya apoyan la igualdad
3. **Transformar** las estructuras, políticas y normas sociales que sostienen la desigualdad, y mejorar la posición relativa de mujeres, personas racializadas y disidencias

Necesidades prácticas y estratégicas

Prácticas → condición	Estratégicas → posición
Corto plazo	Largo plazo
Fácilmente identificables	No siempre visibles
Provee bienes y servicios	Aborda las relaciones de poder
Personas como receptoras	Personas como agentes
No altera roles de género	Reequilibra el poder

Molyneux (1985); Moser (1993/1995)

Intervenciones complejas: por qué una medida aislada no alcanza

Qué hace compleja a una intervención

1

Componentes que interactúan

Normas, formación, servicios y datos se potencian o se anulan entre sí.

2

Varios niveles y actores

Autoridades, cogobierno, docentes, estudiantes, personal técnico y administrativo.

3

Dependencia del contexto

Lo que funciona en una facultad o un país no se trasplanta sin adaptación.

4

Efectos no lineales

Resistencias, efectos inesperados y cambios que tardan en verse: se interviene en un sistema.

«El cupo corrige la puerta de entrada y deja intacta la escalera.»

Observatorio para la Igualdad de Género, Udelar, 2026

Doble estrategia

Transversalizar la igualdad de género y el reconocimiento de la diversidad en todas las políticas, y **sostener acciones específicas** para los grupos en desventaja. Una no sustituye a la otra.

Moser (2005)

Qué tiene que cambiar: lo visible y lo oculto

	OCULTO	VISIBLE
INDIVIDUAL	**Conciencia y capacidades** Docentes y autoridades que examinan sus propios sesgos en la evaluación y la docencia	**Recursos y representación** Presupuesto, equipos técnicos estables, diversidad en los cargos de decisión
SISTÉMICO	**Cultura y estructura profunda** Meritocracia productivista, el «velo de la igualdad», los silencios ante la violencia	**Normas formales y políticas** Ordenanzas, protocolos, licencias y criterios de concurso con perspectiva de género

La lección

Las políticas universitarias suelen concentrarse en las normas formales. Pero lo que sostiene la desigualdad es la cultura y la estructura profunda: valores, ideologías y prácticas inconscientes que mantienen el statu quo.

Una intervención multinivel tiene que llegar a los cuatro cuadrantes.

Intervención multinivel: promover la igualdad y reconocer la diversidad

	Promover la igualdad y prevenir la violencia	Reconocer y gestionar la diversidad
Macro	Incidir en las políticas país de Igualdad de género, y prevención de las violencias de género.	Incidir en las políticas de reconociietno de la divesidad. Articular con las acciones afirmativas nacionales
Meso · organizacional	Plan de igualdad con presupuesto · ruta prevenir–orientar–proteger–responder · cuidados	Objetivos de diversidad en el plan · concursos revisados · accesibilidad · inclusión
Micro · relacional	Formación obligatoria de docentes, funcionariado, tribunales y autoridades · intervención de testigos. Curricularización de grado y posgrado	Reglas de convivencia · formación intercultural · pautas para entornos digitales. Curricularización de grado y posgrado
Micro · individual	Acompañamiento y reparación · reflexión sobre normas de género y masculinidades.	Apoyo a trayectorias diversas · espacios seguros · recursos de apoyo

TRANSVERSAL A TODOS LOS NIVELES

- **Datos desagregados e interseccionales**
- **Participación de todos los órdenes**
- **Presupuesto sostenido**
- **Monitoreo y evaluación**

Tres planos de gestión: estratégico (compromiso, objetivos, monitoreo), táctico (formación, redes) y operativo (convivencia, comunicación).

De la política a la práctica: un ciclo y sus desafíos

Un ciclo en cuatro pasos

1. **Diagnosticar** desigualdades, violencias y diversidades —visibles e invisibles— con datos interseccionales
2. Traducir el diagnóstico en **acciones** en los planos estratégico, táctico y operativo
3. Incorporar la **interseccionalidad** política y estructural
4. **Evaluar los efectos en derechos, trayectorias y resultados institucionales**

Dar seguimiento ≠ evaluar. Sin evaluación con perspectiva de género y diversidad no sabemos qué transforma y qué solo acomoda.

Desafíos para implementarlo

01 Señales no deseadas

Iniciativas que comunican equidad o inclusión de modo ambiguo o superficial.

02 Barreras internas

Comunicación débil, sesgos de las jefaturas, políticas ineficaces, conflictos generacionales o culturales.

03 Medición compleja

Beneficios intangibles y de largo plazo, difíciles de evaluar sin indicadores ni seguimiento.

«La diversidad no “sigue su curso”: se cultiva o se erosiona.»

Sin liderazgo visible, las creencias favorables no siempre se convierten en políticas tangibles.

Construir universidad es…

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

1

Enseñar, investigar y extender en clave de género y diversidad

Que las funciones universitarias incorporen el género y la diversidad de forma transversal, no como un agregado.

2

Incidir en las políticas públicas

Conocimiento pertinente y presencia sostenida en el diseño, la implementación y el monitoreo.

3

Transformarse a sí misma

Promover la igualdad y reconocer la diversidad en todos los niveles, con intervenciones complejas y multinivel.

Coherencia: una universidad que investiga la desigualdad pero la reproduce puertas adentro pierde legitimidad para incidir.

Asociación de Universidades GRUPO MONTEVIDEO

Asociación de Universidades GRUPO MONTEVIDEO

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Muchas gracias

Alejandra López (alopez@psico.edu.uy)
2026

Todo lo distinto que tenemos en común

