DIRECCIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO
UNIVERSIDAD DE CHILE

DIRECCIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO
UNIVERSIDAD DE CHILE

INFORME DE SISTEMATIZACIÓN
SELLO GENERA IGUALDAD UNIVERSIDAD DE CHILE

Elaborado por Rolando Poblete Melis
Revisado y Editado por Equipo DIGEN

MAYO DE 2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 2
I. ANTECEDENTES DEL PROCESO 6
II. EL MODELO DE GOBERNANZA 10
III. METODOLOGÍA DEL SELLO GENERA IGUALDAD 12
IV. UN PROCESO DE DEFINICIONES 13
IV.1 Definición de dimensiones, estándares y metas. 13
IV.2 Desarrollo de un autodiagnóstico y de una a línea de base 16
IV.3 Elaboración de un plan de acción 16
IV.4 Implementación de un plan de acción 17
IV.5 Auditoría externa 17
IV.6 Certificación 17
V. PRINCIPALES LECCIONES Y APRENDIZAJES: EL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA 17
V.1 Definición de las dimensiones 18
V.2 Definición de estándares y metas 24
V.3 La elaboración de autodiagnósticos 30
V.4 Diseño e implementación de los planes de acción 34
V.5 El proceso auditoría 36
VI. FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DEL PROCESO 38
VII. PRÁCTICAS Y PROCESOS DE CAMBIO A NIVEL INSTITUCIONAL 42
VII.1 Valoración de los cambios 42
VII.2 Elementos claves del proceso desarrollado 45
VII.3 Principales avances y logros por dimensión. 46
VIII. COMENTARIOS DE CIERRE 50
IX. BIBLIOGRAFÍA 52

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Chile ha sido pionera entre las instituciones de educación superior del país en la implementación de medidas y políticas de igualdad de género y también en la creación de mecanismos institucionales para su coordinación, seguimiento y evaluación. Es así como a lo largo de su historia destacan diversos hitos tales como la promulgación en 2008 del decreto que incorporó la variable de género en los títulos universitarios, estableciendo que el uso del lenguaje es una de las principales causas de invisibilización y de discriminación. Asimismo, ha sido relevante la docencia impartida en temas de género y la creación de los primeros Centros de Estudios de Género que contribuyeron a la formación de profesionales y a la generación de conocimiento.

En materia de institucionalidad destaca la creación de una Comisión triestamental de Igualdad de Oportunidades de Género el año 2012 y la posterior creación de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género el 2013, que permitió profundizar en el conocimiento acerca de la situación/condición de las mujeres y las diversidades sexo genéricas, y llevar adelante algunas políticas y medidas tales como la de Prevención de Acoso Sexual, la de Corresponsabilidad Social en el Cuidado y el reconocimiento del nombre social de las personas trans. Posteriormente, y como una forma de fortalecer la institucionalidad de género, se crea en 2018 una instancia de mayor rango institucional, la Dirección de Igualdad de Género (DIGEN) dependiente de rectoría.

Ese mismo año, las movilizaciones del "mayo feminista" reforzaron en la agenda pública y universitaria la urgencia de enfrentar las discriminaciones y la violencia de género. La demanda hacia la universidad por terminar con los fenómenos de segregación horizontal y vertical, las prácticas docentes sexistas y discriminatorias, las experiencias de acoso sexual y violencia de género, las brechas salariales por sexo, fueron parte integrante de estas peticiones.

Si bien en la universidad ha existido un compromiso y un recorrido en materia de igualdad, se consideró necesario dar nuevos pasos hacia una transformación profunda y transversal. Con este desafío, en 2019 se suscribe un convenio de colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para llevar a cabo un proceso de reconocimiento en estándares de igualdad de género, denominado "Sello Genera Igualdad". Este convenio se hace cargo de un vacío existente en torno a la certificación de igualdad de género en instituciones universitarias , junto con recoger la experiencia y conocimiento de la universidad en estos temas.

Esta iniciativa resulta innovadora en el contexto de las instituciones de educación superior en el país y en la región latinoamericana, porque "a pesar de que la mayor parte de los avances en temas de género ha salido de la producción académica de las universidades, no han sido estas instituciones las que han acogido la temática y sus procesos de institucionalización al interior de sus comunidades" (Buquet 2011, p.211).

El carácter inédito de la experiencia ha planteado diversos retos en torno a su diseño y puesta en marcha. En efecto, la inexistencia de este tipo de sellos universitarios exigió un proceso de reflexión, análisis y toma de decisiones respecto a las dimensiones a intervenir, los planes de acción, las metas y las acciones a desarrollar, promoviendo espacios de diálogo inéditos al interior de la universidad.

Concebido como una estrategia que contribuye a la transversalización y la institucionalización de género, el Sello Genera Igualdad interviene el quehacer universitario de manera global y transversal. Es así como abarca un conjunto de dimensiones y subdimensiones en las distintas áreas y, al mismo tiempo, incorpora criterios de género en los instrumentos estratégicos de planeación, en las estructuras y las normativas universitarias de modo que los avances se institucionalicen (Andrade y Bustamante, 2022).

La certificación considera el desarrollo de seis etapas sucesivas, luego de las cuales, y en base a sus resultados, se realizan los ajustes necesarios para generar un modelo que se pondrá a disposición de las universidades públicas. El formato del Sello aplica una lógica de mejoramiento continuo, por lo que el reconocimiento es por un período acotado -que suele ser de 2 años- después del cual la universidad deberá emprender nuevamente una nueva fase de certificación.

La opción de la Universidad de Chile por el modelo de certificación tomó en consideración los siguientes factores:

- Se estimó como una “herramienta útil” que ofrecía la posibilidad de mirar sistemáticamente la totalidad del quehacer institucional desde el enfoque de género.
- La metodología es conocida, dado que resulta coherente con la lógica de los procesos de autoevaluación y acreditación universitaria que periódicamente, y por ley, deben vivir las instituciones de educación superior.
- Sintoniza con la cultura universitaria de motivación al logro y de reconocimiento y valoración del prestigio institucional.
- Se reconoció que el camino recorrido por la Universidad en materia de igualdad de género, aunque insuficiente, constituía un terreno favorable precisamente para dar pasos más sustantivos.
- Recoge el papel innovador que ha tenido la universidad en áreas del desarrollo nacional, posicionando su rol público y su incidencia en la sociedad, lo que también forma parte de su misión y visión institucional (Andrade y Bustamante, 2022).

Esta primera fase, en la que tomaron parte las Vicerrectorías y dos facultades piloto, se orientó principalmente hacia la generación de procesos, normas, instrumentos y/o capacidades institucionales, para avanzar en fases sucesivas hacia el logro de resultados y, en el largo plazo, hacia impactos sostenibles que den cuenta de transformaciones de las relaciones de género.

Precisamente, son las características especiales de esta iniciativa las que relevan el rol de esta sistematización, porque la generación de aprendizajes tiene como sentido reconocer su complejidad o la forma en que los actores institucionales vivieron su desarrollo y, especialmente, modelar la experiencia, de forma tal que otras instituciones del sistema universitario a nivel nacional puedan replicar o construir iniciativas del mismo tipo.

Este diseño concibe la sistematización como un ejercicio que busca recuperar conocimiento a partir de ciertas prácticas. En ese sentido, no se "trata solo de entender situaciones, procesos o estructuras sociales, sino que, en lo fundamental, trata de conocer cómo se producen nuevas situaciones y procesos que pueden incidir en el cambio de ciertas estructuras" (Sandoval, 2001, p.114). De esta forma, la sistematización si bien se vincula a la investigación y la evaluación social -toda vez que analiza experiencias de trabajo o de intervención que tienen que ver con procesos de transformación social- pone su foco en la recuperación de la experiencia, en los aprendizajes generados y en los cambios producidos en prácticas institucionales o de sujetos sociales desde la voz de los propios actores que han participado en el Sello.

Por ende, para recoger las lecciones aprendidas durante el despliegue de esta iniciativa y para rescatar la perspectiva de los actores relevantes, se utiliza una metodología de tipo cualitativa, que se centra en reconocer los principales hitos de trabajo, las reflexiones de los/as participantes en cuanto a los factores que han favorecido o dificultado el avance del proceso, los principales aprendizajes a nivel institucional y las transformaciones que se han generado

Los objetivos propuestos son:

Objetivo general

- Sistematizar -desde la perspectiva de los actores participantes- el proceso de puesta en marcha e implementación de la primera fase de la certificación en estándares de igualdad de género (Sello Genera Igualdad), en la Universidad de Chile, con el fin de generar aprendizajes e insumos en torno a su desarrollo a nivel institucional.

Específicos

- Identificar, desde la perspectiva de los actores institucionales, las principales lecciones y aprendizajes del proceso de puesta en marcha e implementación del Sello Genera Igualdad en la Universidad de Chile.

- Reconocer los factores institucionales que han favorecido o dificultado la implementación del Sello Genera Igualdad.

- Identificar las prácticas y los procesos de cambio que se han producido a nivel institucional y de los sujetos en el contexto de la implementación del Sello Genera Igualdad.

Las dimensiones y sub dimensiones de la de sistematización se resumen en el siguiente cuadro:

Dimensión	Subdimensiones
Lecciones y aprendizajes propios del proceso de puesta en marcha del Sello Genera Igualdad	Procesos de: Definición de dimensiones Definición de estándares y metas Elaboración de autodiagnóstico Diseño e implementación de planes de trabajo Auditoría
Factores institucionales que han favorecido o dificultado la implementación del Sello Genera Igualdad	Factores políticos Factores económico-administrativos Factores culturales
Prácticas y procesos de cambio que se han producido a nivel institucional y de los sujetos en el contexto de la implementación del Sello Genera Igualdad.	Avance/retroceso en igualdad de género Cambios culturales Cambios administrativos Cambios políticos

Para el desarrollo de este trabajo se recurrió a fuentes primarias y secundarias. En relación con las primeras, se realizaron entrevistas en profundidad a los/as integrantes del comité directivo y ejecutivo[1] , y a profesionales de los equipos ejecutores, además de un grupo focal con los/as integrantes del comité ejecutivo. En cuanto a las fuentes secundarias, se revisaron los textos y producciones elaboradas por los diferentes equipos y actores durante la ejecución.

[1] Integrantes del Comité Directivo: Vicerrectora de Asuntos Académicos, Vicerrectora de Asuntos Económicos y de Gestión Institucional, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM), Decano de la Facultad de Ciencias Sociales (FACSO), Directora de la Dirección de Igualdad de Género, Representantes del PNUD
Integrantes del Comité Ejecutivo: Integrantes Direcciones de Género FCFM y FACSO, Directora Departamento de Pregrado; Directora Recursos Humanos, Directora de Bienestar y Desarrollo Estudiantil; Directora de Extensión y Comunicación; Director de Desarrollo Académico; Jefa Unidad de Análisis Institucional y Datos; Jefa Unidad de Género Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística (VID); Directora Dirección de Igualdad de Género (DIGEN); Coordinadora de Transversalización DIGEN; Coordinador Observatorio y profesional de apoyo DIGEN.

I. ANTECEDENTES DEL PROCESO

Como se indicó anteriormente, el año 2019 se firma el convenio de colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este es el primer hito relevante, toda vez que marca, en términos formales, el inicio de un proceso del cual no hay precedentes. Si bien el PNUD ha certificado a innumerables instituciones públicas en igualdad de género, esto no ha ocurrido con universidades. Por tanto, aunque existía una larga experiencia en estas materias por parte del PNUD, también planteaba nuevos desafíos:

> *"Hay desafíos de distinto tipo, de contenidos, de ajustarse a lo que hace la universidad. Hay temas específicos que tienen que ver con investigación, extensión y docencia, que era algo de lo que nosotros no tenemos experticia, por lo que era desafiante"* (Encargada de Género, PNUD).

Una iniciativa de estas características, que compromete a toda la institución, responde a una decisión institucional que reconoce la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de transversalización de la igualdad de género. Si bien la Universidad había formulado políticas "para abordar la prevención de la violencia y el acoso sexual; las inequidades entre hombres y mujeres en el desarrollo de la carrera a través de la corresponsabilidad social en el cuidado", (sin embargo) estas propuestas no forman parte de las "rutinas institucionales" e implican tareas, funciones y formas de coordinación para las cuales no siempre existen procedimientos y capacidades institucionales" (Convenio de Colaboración Universidad de Chile-PNUD).

Asimismo, "la ejecución de las políticas y la construcción de institucionalidad permitió responder a problemas sentidos por la comunidad universitaria, generó debates y toma de conciencia acerca de las desigualdades de género, (pero) las iniciativas desarrolladas, si bien se valoraban, eran insuficientes y parciales, lo que puso de relieve la necesidad de dar un paso más sustantivo para enfrentar las desigualdades" (Andrade y Bustamante, 2022, p.40).

De ahí, entonces, que un factor relevante que se tuvo en cuenta para iniciar esta experiencia es que la igualdad de género, en tanto objetivo estratégico, no puede ser una acción aislada, sino una intervención que abarque todos los ámbitos del quehacer institucional, que logre permear las "rutinas institucionales" y que, además, permita desarrollar procedimientos y capacidades destinadas para tal efecto.

Precisamente, a esto apunta el desarrollo del reconocimiento y, por tanto, el compromiso de la Universidad para llevarlo a cabo, dice relación "con el desafío de profundizar, dar coherencia en un marco más amplio y hacer sostenibles los cambios ya alcanzados, así como impulsar una mayor transversalización de la igualdad de género en toda la institución" (Convenio de Colaboración Universidad de Chile-PNUD).

El Sello permite avanzar en dicho objetivo a través de diversos instrumentos que definen rumbos institucionales. Por ejemplo, la Política Integral de Igualdad de Género, aprobada por el Senado Universitario, señala que "la Universidad promoverá la integración e incorporación de los intereses y necesidades de las mujeres en todos sus instrumentos de política, normativas y gestión propios de su quehacer, asegurando la igualdad entre hombres y mujeres en cada uno de ellos, así como en la elaboración, control y evaluación de las medidas que se lleven a cabo para conseguir la igualdad sustantiva de género"(Política de Igualdad de Género, Universidad de Chile).

En esa misma línea, se plantea que la "transversalización será una estrategia prioritaria para superar las desigualdades que persisten en la universidad y que tienen expresiones concretas en los ámbitos propios de su quehacer (docencia, investigación, creación y extensión), lo que incluirá actividades específicas en el ámbito de la igualdad y la acción positiva, cuando existan desventajas que ubiquen a las mujeres en una posición subordinada" (Política de Igualdad de Género, Universidad de Chile).

Del mismo modo el diseño del Sello es coherente con las orientaciones de otros instrumentos estratégicos, como el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026. Este contempla entre sus estrategias la "superación de las desigualdades y discriminaciones de género en la comunidad universitaria", para lo cual se propone intervenir en diferentes ámbitos, tales como igualdad salarial, representación en órganos de decisión, jerarquías académicas, docencia y las prácticas educativas, currículum, formación del cuerpo académico, acoso sexual, derechos de madres y padres estudiantes, presupuesto destinado a contratación de personal y financiamiento de programas de equidad de género.

Junto a los factores anteriormente señalados, es muy importante consignar que el movimiento feminista tuvo un rol político clave "empujando" a la institucionalidad universitaria a avanzar de forma más decidida. En efecto, existe amplio consenso entre las diferentes personas entrevistadas para esta sistematización, que la posibilidad de instalar el Sello se debe en gran medida a los avances que logró esta movilización:

> *"En realidad se vivió como un proceso bastante virtuoso, porque nosotros veníamos del movimiento feminista, que en realidad, quienes encabezaron ese movimiento y quiénes remecieron la universidad completa fueron las estudiantes…O sea, yo creo que lo que benefició todo esto es que fuera después del movimiento feminista, donde, desde rectoría hay un mandato, ¿no?, entonces, ya nadie está discutiendo si esto es importante, si hay que hacerlo"* (Jefa de Unidad de Análisis, Estudios y Evaluación de Procesos Formativos, Departamento de Pregrado).

De este modo, la movilización de las estudiantes de la Universidad de Chile, en el contexto de una movilización feminista a nivel nacional, junto con denunciar los temas de violencia de género logró promover una reflexión global y develar la forma en que la universidad reproduce las desigualdades. Con este aliciente se generaron compromisos entre las estudiantes y las autoridades orientados al

fortalecimiento de la institucionalidad de género, la revisión y modificación del Protocolo de actuación ante casos de violencia de género y acoso sexual, la inclusión en currículos educativos de criterios de educación no sexista, la creación de instancias de formación y capacitación para docentes, funcionarios/as, entre otras reivindicaciones.

> *"Había habido una reflexión impulsada por las tomas del "Mayo Feminista" del 2018, en torno a los temas de violencia de género, más en específico. Entonces, ese es el contexto en el que el sello se instala"* (Directora de Bienestar Estudiantil).

> *"De alguna forma, este es el decante de una reflexión interna de la vicerrectoría, que ya se venía gestando en los anteriores cuatro años, y que, claro, a propósito también del movimiento feminista del 2018, queda claro que era algo que tenía que trabajarse".* (Jefa Unidad de Género, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo).

De esta forma lo que se releva es el valor de las variables políticas para concretar este acuerdo entre la Universidad y el PNUD. Más allá de cuestiones técnicas, lo que está a la base, como antecedente significativo, es el hecho de reconocer las discriminaciones de género existentes en la propia Universidad y los desafíos que se debían enfrentar y que fueron develados y potenciados por el movimiento feminista.

Otro elemento relevante, en estas definiciones, es la voluntad política tanto de las autoridades como de los equipos técnicos que se comprometieron con este proceso y cuyo apoyo fue clave desde el inicio:

> *"Bueno, esto ha sido empujado porque el Decano se comprometió, y, en el fondo, estamos nosotras como dirección con recursos, con el apoyo político que "esto hay que hacerlo", y por lo tanto, las direcciones tienen que hacerlo, y, por lo tanto, los departamentos tienen que hacerlo, y, no es discutible. Ahora, es porque está la voluntad política que partió desde el Decano"* (Directora Dirección de Diversidades y Género, FCFM).

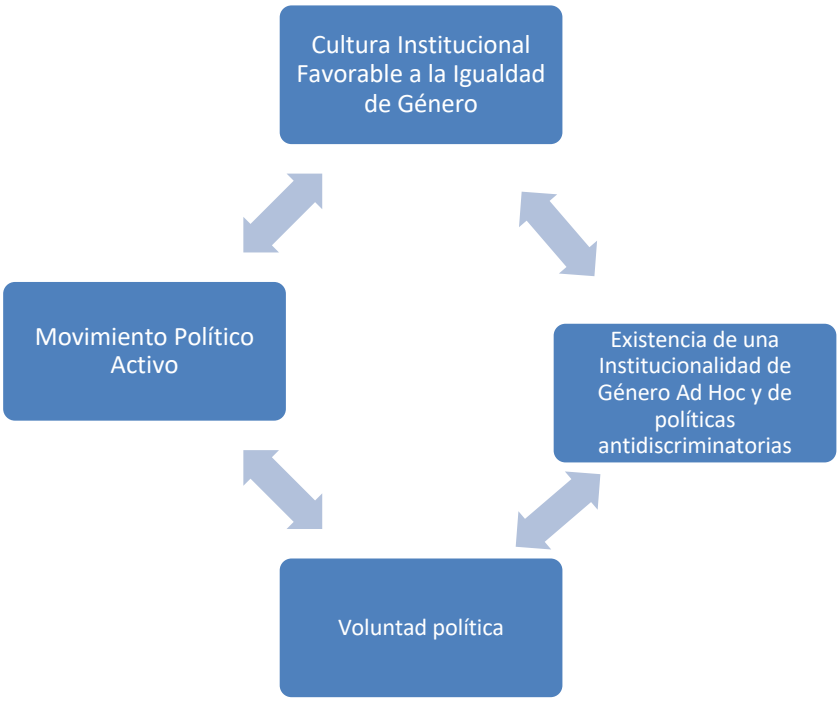
Para el caso de la Facultad de Ciencias Sociales también existe una percepción similar, que reconoce el apoyo del Decano y de otros órganos al interior de la Unidad Académica como factores importantes:

> *"Sí, yo diría que sí. Entendiendo por tal el Decano… Bueno, el vicedecano ha participado poco. Él participó en el diálogo con la Mesa Triestamental(…). Bueno y las respectivas direcciones académica, direcciones de la facultad. Creo que todas han tenido una buena actitud"* (Directora Dirección de Género, FACSO).

En ambos casos se trata por tanto de una decisión institucional que cuenta con el respaldo de las autoridades políticas de cada facultad, lo que favorece la decisión de involucrarse en el proceso de certificación.

Por tanto, son cuatro los factores principales que inciden en la opción tomada por la Universidad de ejecutar la certificación por parte del PNUD. Por una parte, la existencia de una historia y una cultura institucional a favor de la igualdad; por otra, la voluntad política de los/as tomadores de decisiones, el contar con una institucionalidad de género, que si bien requiere ser fortalecida, ya operaba para promover y coordinar políticas y medidas antidiscriminatorias y, finalmente, un movimiento político que aportó a tomar conciencia acerca de la urgencia de estos tema.

FACTORES QUE APORTAN AL INICIO DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN



Una vez tomada la decisión de participar en la certificación, quedó por definir quiénes se involucrarían en esta iniciativa. Se trató de una discusión de carácter estratégico y técnico, en efecto, ¿se convoca a toda la universidad?, ¿se inicia el proceso en la lógica de plan piloto con unos pocos actores?, ¿algunas facultades?, ¿algunas vicerrectorías? En una primera instancia la DIGEN propuso su realización a la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, "*por dos razones. Una práctica, porque requería financiamiento. Y una política, porque el vicerrector de la época era una persona comprometida con los temas de género. Entonces, sabíamos que íbamos a tener una recepción positiva*" (Directora DIGEN).

La necesidad de pensar transversalmente la igualdad de género en el contexto institucional, llevó a diseñar un proceso que interviene simultáneamente en el ámbito laboral y educativo, confrontando la realidad generizada en su conjunto y "la construcción cultural e institucional de la universidad, abordando desde la perspectiva de igualdad de género, lo que la institución hace, y al mismo tiempo cómo lo hace, es decir tanto la gestión como las políticas sustantivas" (Andrade y Bustamante, 2022 p.44). En este marco se decidió trabajar con las cinco vicerrectorías que componen el nivel central[2], a lo cual se sumaron la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) y la Facultad de Ciencias Sociales (FLACSO). "La idea de comenzar con éstas (dos facultades) no buscaba sólo trabajar con la unidad más masculinizada y la más feminizada del plantel, sino que, además, ambas presentan interesantes avances en materia de políticas de género…[de esta forma] la decisión de iniciar el proceso involucrando al nivel central y a dos unidades con trayectoria en materia de género, buscaba sentar las bases de un proyecto multiplicador en el largo plazo" (Andrade y Bustamante, 2022, p.42).

Finalmente, el proceso de implementación del sello fue acompañado de una campaña comunicacional, cuyo objetivo fue posicionar al interior de la Universidad esta iniciativa, así como generar un discurso común en torno a su relevancia, a la vez de comprometer a actores relevantes en su despliegue y proyección.

II. EL MODELO DE GOBERNANZA

El modelo de gobernanza consideró la conformación de instancias políticas y técnicas integradas por representantes de todas las unidades participantes. Consiste en dos órganos de dirección y ejecución, un Comité Directivo, encargado de conducir el proceso y tomar las decisiones que aseguren su cumplimiento, y un Comité Ejecutivo responsable operativo de asegurar su adecuada implementación. La coordinación y el seguimiento se radicó en la Dirección de Igualdad de Género y el rol de asesoría y acompañamiento técnico en el PNUD.

[2] Al momento de iniciarse el proceso aún no se había creado la Vicerrectoría de Tecnologías de la Información.

FUNCIONES E INTEGRANTES COMITÉ DIRECTIVO Y EJECUTIVO

Comité	Integrantes	Funciones
Directivo	Vicerrectora de Asuntos Económicos y de Gestión Institucional; Vicerrectora de Asuntos Académicos; Directora de Igualdad de Género; Decano Facultad Ciencias Físicas y Matemáticas; Decano Facultad de Ciencias Sociales; Representante Adjunta PNUD y encargada de género PNUD.	1. Definición de la agenda de trabajo del Proyecto 2. Evaluación de riesgos y acciones de mitigación 3. Aprobación de ajustes al plan de trabajo, según monitoreo de avance 4. A fin de cada año, analizar lecciones aprendidas, logros y definir el plan de trabajo del año siguiente 5. En la fase de cierre, evaluar el nivel de logro de los resultados y el proceso desarrollado en general, identificar las lecciones aprendidas en la fase de cierre, analizar y discutir las posibles formas de escalada del Proyecto
Comité ejecutivo	Representantes de cada una de las vicerrectorías que participa del proceso; direcciones de género de las dos facultades; Dirección de Igualdad de Género de la Universidad y coordinadora del proyecto por parte del PNUD.	1. Tomar decisiones operativas sobre el curso del proyecto. 2. Actuar como vínculo con sus unidades. 3. Asegurar la disponibilidad de información y otros recursos (no económicos). 4. Revisar técnicamente la adecuación de los productos al objetivo del proyecto . 5. Realizar seguimiento del plan de trabajo y presentar al Comité Directivo los ajustes correspondientes 6. Liderar la estrategia de difusión comunicacional 7. Reportar al Comité Directivo el avance del Proyecto y las posibles complicaciones que puedan surgir a lo largo del mismo.

III. METODOLOGÍA DEL SELLO GENERA IGUALDAD

La implementación del Sello establecía un ciclo de trabajo, un orden secuencial de acciones en el cual el PNUD se compromete a asesorar a la Universidad. Las actividades establecidas dan cuenta de una lógica progresiva, aunque finalmente, tal como ha mostrado la experiencia, ha sido un proceso recursivo. Cada paso metodológico, que se describe en el siguiente gráfico, suponía un determinado plazo para su ejecución. Sin embargo, estos plazos fueron sólo referenciales ya que el "estallido social" y la crisis socio sanitaria, junto a las complejidades propias del proceso, no permitieron cumplir el itinerario definido.

Como se ve en el esquema la realización de la sistematización no estaba contemplada en la metodología inicial, pero tal como se ha dicho, se consideró relevante hacerla precisamente por el carácter innovador de la iniciativa y por la intención de recoger y transferir a otras universidades sus principales aprendizajes.

IV. UN PROCESO DE DEFINICIONES

IV.1 Definición de dimensiones, estándares y metas.

En esta etapa se buscó establecer las dimensiones que se intervendrían, los estándares y las metas en cada una de ellas y los indicadores que darían cuenta de los avances, facilitando los procesos de medición y seguimiento. En concreto, se definieron ocho dimensiones con sus respectivos objetivos estratégicos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

DIMENSIÓN 1: FORMACIÓN, DOCENCIA Y APRENDIZAJE
Objetivo: Contribuir a la erradicación del sexismo y fomentar la igualdad de género en los procesos formativos de la Universidad.
Descripción: Aborda los procesos formativos de la Universidad, los principios y competencias del modelo educativo, el desarrollo curricular, la formación, prácticas y evaluación docente.
DIMENSIÓN 2: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN
Objetivo : Transversalizar la perspectiva de género en la generación, transmisión del conocimiento, desarrollo e innovación
Descripción: Se hace cargo de la incorporación del enfoque de género en los contenidos y divulgación de la investigación académica, la participación y liderazgo de mujeres dentro de equipos de investigación y la distribución equitativa de fondos para la generación de conocimiento.
DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN, EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO
Objetivo: Incorporar la perspectiva de igualdad de género y no discriminación en las políticas, planes y programas comunicacionales y de extensión de la Universidad.
Descripción: Incorpora el enfoque de género tanto en las actividades de extensión universitaria como en la política de comunicaciones, abordando los marcos regulatorios, los manuales de estilo y la participación equilibrada de hombres y mujeres en la producción de dispositivos comunicacionales de la Universidad.
DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Y REPRESENTACIÓN EN LA ACADEMIA
Objetivo: Promover la presencia equilibrada de hombres y mujeres en el cuerpo académico de todas las unidades y el desarrollo igualitario de sus carreras.
Descripción: Aborda los marcos regulatorios, procesos de evaluación e instrumentos que inciden en la representación equilibrada de hombres y mujeres en las distintas áreas del conocimiento y en las jerarquías superiores del desarrollo académico.
DIMENSIÓN 5: CONDICIONES Y DESARROLLO LABORALES
Objetivo: Asegurar la igualdad de derechos y oportunidades laborales de hombres y mujeres y erradicar sesgos y discriminaciones de género en las condiciones y el desarrollo laboral.
Descripción: Aborda los procesos de selección, reclutamiento, inducción, promoción y capacitación, las prácticas laborales, las políticas y reglamentos de remuneraciones del personal.

DIMENSIÓN 6: ACOSO SEXUAL Y VIOLENCIA DE GÉNERO
Objetivo: Erradicar el acoso sexual y disminuir la violencia de género y la discriminación arbitraria por motivos de género.
Descripción: Aborda la prevención, formación, capacitación, atención de personas afectadas y procesos de investigación en materia de acoso sexual, violencia y discriminación, así como la institucionalización de políticas o mecanismos para erradicar estas prácticas en el contexto universitario.
DIMENSIÓN 7: CORRESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CUIDADO
Objetivo: Favorecer la corresponsabilidad social en el cuidado para conciliar la vida laboral, estudiantil y familiar.
Descripción: Aborda la creación de políticas, programas, mecanismos e infraestructura para el cuidado, así como medidas reglamentarias de corresponsabilidad social.
DIMENSIÓN 8: INSTITUCIONALIDAD
Objetivo: Fortalecer la institucionalidad de género universitaria.
Descripción: Aborda la creación e implementación de políticas, reglamentos y unidades especializadas de género en los distintos niveles de la Universidad, así como de la generación de la producción y análisis de información institucional.

A la base de las dimensiones existe una concepción integral del quehacer de la Universidad de Chile, que es coherente con su misión y visión institucional. En efecto, las áreas definidas son aquellas propias de una institución de educación superior, velando por la interrelación entre el carácter laboral y educativo de la institución.

Teniendo en cuenta la necesidad de que este diseño "sintonizara" con otros planes, políticas o instrumentos de planificación institucionales, la formulación de objetivos de cada dimensión consideró definiciones que, en general, ya estaban establecidas. Por ej. los objetivos de las dimensiones de corresponsabilidad social en el cuidado y de prevención del acoso sexual se tomaron de las respectivas políticas universitarias que están en curso, los objetivos de las dimensiones de institucionalización de género, y de participación y representación en la academia, se tomaron del Plan de Desarrollo Institucional vigente.

Ya definidas las dimensiones, y tal como se observa en el cuadro siguiente, las diferentes unidades, en el marco de sus funciones, comprometieron un total de 67 metas, a las que se sumaron las de las dos facultades piloto. Es así como la matriz que guía el proceso contiene un total de 164 metas y 244 indicadores, lo que da cuenta de su magnitud y complejidad.

TOTAL, METAS E INDICADORES COMPROMETIDOS POR LAS VICERRECTORIAS Y DIRECCIONES CENTRALES SEGÚN DIMENSIÓN

Unidad Responsable	Dimensión	Metas	Indicadores
Vicerrectoría de Asuntos Académicos Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios	1. Formación, docencia y aprendizaje.	15	21
Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo	2. Investigación, desarrollo, innovación y creación artística	6	20
Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones	3.Comunicaciones, extensión y vinculación con el medio	9	11
Vicerrectoría de Asuntos Académicos	4. Participación y representación en la academia	5	10
Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional	5. Género y trabajo	10	12
Dirección de Igualdad de Género Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional Servicio Médico y Dental Dirección Jurídica	6. Acoso sexual y violencia de género	10	15
Dirección de Igualdad de Género Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios	7. Corresponsabilidad Social en el Cuidado	5	5
Dirección de Igualdad de Género Vicerrectoría de Asuntos Académicos Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios	8.Institucionalización de género	7	24
Total, metas e indicadores		67	118

Unidad Responsable	Dimensión	Metas	Indicadores
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas	1. Formación, docencia y aprendizaje.	12	12
	2. Investigación, desarrollo, innovación y creación artística	2	2
	3.Comunicaciones, extensión y vinculación con el medio	8	8
	4. Participación y representación en la academia	7	7
	5. Género y trabajo	3	3

	6. Acoso sexual y violencia de género	7	7
	7. Corresponsabilidad Social en el Cuidado	5	5
	8.Institucionalización de género	4	4
Total metas e indicadores		**48**	**48**
Facultad de Ciencias Sociales	1. Formación, docencia y aprendizaje.	10	16
	2. Investigación, desarrollo, innovación y creación artística	5	5
	3.Comunicaciones, extensión y vinculación con el medio	7	11
	4. Participación y representación en la academia	7	8
	5. Género y trabajo	3	5
	6. Acoso sexual y violencia de género	8	14
	7. Corresponsabilidad Social en el Cuidado	6	6
	8.Institucionalización de género	3	12
Total Metas e Indicadores		**49**	**78**

IV.2 Desarrollo de un autodiagnóstico y de una a línea de base

En esta etapa, los equipos participantes debían elaborar un autodiagnóstico general acerca del sistema de relaciones de género en sus respectivas áreas, lo que permitiría reconocer los principales desafíos a enfrentar. A partir de este autodiagnóstico se establecía la línea de base o punto de partida para la formulación de las metas con sus respectivos indicadores. Este trabajo de autodiagnóstico requirió que las vicerrectorías y las facultades analizaran sus procesos internos, revisaran su avances en materia de género así como las causas y manifestaciones de las desigualdades existentes. Para ello fue necesario llevar a cabo un levantamiento y análisis de información, que en algunos casos era incompleta o estaba dispersa, con el propósito de contar con evidencia que permitiera sostener el cumplimiento de los indicadores.

IV.3 Elaboración de un plan de acción.

En esta etapa se busca definir las medidas que deben ser llevadas a cabo y sus plazos para lograr el cumplimiento de las metas comprometidas. Los planes de acción contemplan medidas de corto, mediano y largo plazo que constituyen hitos intermedios, para mejorar la situación inicial y modificar la línea de base construida en la etapa anterior de autodiagnóstico.

En resumen, se formularon planes de acción que abordaron indistintamente las ocho dimensiones, cuya implementación estuvo bajo la responsabilidad de las unidades que participaron del proceso. Cada plan contribuyó a un sistema general de metas que contó con asesoría técnica tanto en su formulación como en el seguimiento de su implementación.

IV.4 Implementación de un plan de acción

Esta etapa implica la ejecución sistemática del plan de acción diseñado por cada equipo que busca generar transformaciones a nivel institucional, académico, normativo, organizacional y/o cultural. A nivel de las vicerrectorías los responsables de la implementación de los planes fueron los/as vicerrectores/as, los directores/as y sus equipos, mientras que a nivel de las facultades fueron los/as decanos/as, equipos directivos y las unidades vinculadas a las temáticas de género.

IV.5 Auditoría externa

Al finalizar el periodo de implementación de los planes de acción, una institución externa certifica, a través de una auditoría, el cumplimiento de las metas y estándares de igualdad de género analizando los niveles de logro de cada uno de ellos, los medios de verificación y todos aquellas evidencias que permitan sostener que, efectivamente, la Universidad ha dado cumplimiento a sus compromiso contenido en el sello.

IV.6 Certificación

Una vez certificado el cumplimiento de los estándares y metas, el PNUD realiza el reconocimiento oficial del proceso sobre la base del informe de la auditoría, y si se logra 80% o más de cumplimiento se otorga el Sello Genera Igualdad. Se establece, también, que este reconocimiento tendrá una duración de dos años, luego de lo cual la universidad deberá volver a certificarse.

V. PRINCIPALES LECCIONES Y APRENDIZAJES: EL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

El trabajo del Sello viene a ordenar y orientar las tareas en torno a temas, que si bien la universidad ya incorporaba en su quehacer, requerían mayor sistematicidad en su ejecución. Al tratarse de un proceso innovador, el Sello implicó una serie de adecuaciones en el quehacer institucional, así como procesos de reflexión, ajustes e incorporación de formas de trabajo asociadas a una planificación sistemática, y al quehacer articulado de distintas unidades.

> *"Siempre que uno tiene un proyecto, un compromiso, orienta las tareas y genera una carta de navegación. Y también integra los compromisos de varios ámbitos, como es el sello. Tiene entonces una doble importancia. Marcar el camino y también integrar en un tema, que es*

necesariamente sistémico, el trabajo de las vicerrectorías (Vicerrectora de Asuntos Académicos).

"El seguimiento realizado no sólo fue de revisión de reportes o documentación escrita, sino un trabajo acucioso de revisión y retroalimentación mutua durante el proceso que se generaba cuando las profesionales responsables de la implementación de las metas reportaban o daban cuenta de su cumplimiento" (Coordinadora de Transversalización de Género, DIGEN).

El seguimiento de la ejecución de los planes se llevó a cabo a través de la observación de una plataforma periódica electrónica, conocida como Airtable, en la que cada unidad debía traspasar la información de sus respectivos planes, administrar su matriz de metas e ir indicando el avance en el cumplimiento de los diversos hitos establecidos. Inicialmente la matriz consideró un total de 21 campos de información, los que debieron reducirse, principalmente porque i) no todos recogían información de relevancia, ii) la falta de sistematicidad en el registro por parte de las unidades responsables, y, finalmente iii) los reiterados ajustes a la programación inicial debido a las dificultades anteriormente señaladas, para continuar el funcionamiento normal de la Universidad.

Por lo anterior, los criterios de referencia considerados en los campos de información se redujeron a una matriz de nueve campos: dimensión; Nº, meta, indicador, fórmula de cálculo, verificador, verificador adjunto, unidad responsable y observaciones respecto a facilitadores y barreras para el cumplimiento de las metas. Si la unidad académica lo requería, podía crear columnas propias para cumplir con su plan de acción.

El enfoque del seguimiento fue concebido como un procedimiento técnico de apoyo y acompañamiento, tanto a la consecución de las metas como a la indagación de herramientas que permitieran mejorar, ajustar o buscar nuevas alternativas de compromisos. Para esto, durante el año 2021 se llevaron a cabo al menos cinco reuniones de la DIGEN con cada equipo responsable, para revisar el planteamiento realizado e ir conociendo de primera fuente el estado de avance.

Este proceso fue vivido de formas distintas en los equipos de las vicerrectorías y de las facultades, en razón de los compromisos, recursos destinados a la iniciativa, existencia de institucionalidad de género, recorrido en las temáticas de género y otros factores, que pusieron en evidencia las diferencias que existen al interior de la propia Universidad de Chile.

V.1 Definición de las dimensiones

Un punto importante, tal como se indicó antes, es que fueron los equipos de la Universidad quienes definieron las dimensiones del proceso de certificación. Si bien existía la idea que esta etapa fuese apoyada por el PNUD, las demoras administrativas dificultaron un involucramiento inicial más activo por parte de este organismo. De ahí que a la llegada del PNUD las decisiones estratégicas del sello ya estaban establecidas.

"Como demoró mucho la firma del convenio, no se pudo dar el trabajo técnico con el PNUD, así es que funcionamos bastante solas, de forma más autónoma. Partimos por conversaciones muy generales en la DIGEN y comenzamos a trabajar en las dimensiones que nos parecían ineludibles (…) las más propias, más cercanas, las que nosotras consideramos prioritarias, pero luego fuimos incorporando a otros actores. Al principio… (definimos) las nuestras, de la DIGEN, después llegamos a ocho. Y pensamos en una novena, de habitabilidad, pero no tenía "domicilio institucional" (es decir) con alguna instancia responsable" (Directora DIGEN).

"Cuando nosotras llegamos, cuando empezamos a trabajar con la Universidad, ya había una definición de ocho dimensiones y metas, que fueron variando en el tiempo, pero eran las que eran y nosotros no teníamos mucho que decir…y eso es muy distinto a cualquier otro proceso de certificación…y eso es lo más desafiante" (Encargada Género, PNUD).

Hubo un debate en la definición de las dimensiones, debido a que no había "donde mirar", ni un modelo al cual recurrir u otras experiencias universitarias similares, dado lo innovador del proceso. Por ende para acotar las dimensiones se llevaron a cabo varias jornadas de trabajo con los equipos, se formularon propuestas, que luego se corrigieron hasta llegar a acuerdos. De este modo se establecieron los siguientes criterios: i) el conjunto de dimensiones debía abordar tanto las áreas sustantivas (docencia, investigación, entre otras), como la gestión universitaria; ii) debía también considerar el doble carácter de la Universidad como institución formativa y a la vez espacio laboral; iii) cada dimensión contaría con un "domicilio institucional", vale decir, un responsable dentro de la orgánica de la Universidad iv) las Facultades, en tanto unidades descentralizadas y con capacidades técnicas y administrativas propias, asumirían la totalidad de las dimensiones, pudiendo agregar nuevas o modificar los énfasis, en función de las realidades locales.

Estos criterios acordados ofrecen, por una parte, la ventaja de realizar acciones que estén dentro del trabajo propio de cada unidad y por tanto se insertan en sus procesos regulares, pero por otra parte plantean el riesgo de "sectorizar" y limitar las necesarias sinergias entre unidades. Las culturas institucionales generan por lo general la tendencia a un trabajo más parcial y especializado, lo que afecta la posibilidad de crear espacios de intersección entre diversas reparticiones al interior de una misma organización. Por tanto, en razón de una economía de la gestión se optó inicialmente por este tipo de modelo que resulta eficiente y responde a formas arraigadas de trabajo, difíciles de modificar. Por cierto, corresponde a cada institución tomar la decisión que resulte más adecuada y respetuosa de su cultura institucional, pero no cabe duda que la pregunta acerca de la integración e intersección es relevante, en especial por el carácter transversal de los temas de género

"Nosotras incluso planteamos la posibilidad de "cruzar dimensiones", pero fue muy difícil, porque el estilo de trabajo institucional es muy fuerte en ese sentido, (…) todavía es mucho más (un estilo de)"parcela" que otra cosa" (Directora DIGEN).

Si bien la idea original era que cada Vicerrectoría se hiciera cargo de una dimensión, la propia dinámica del proceso llevó a que en cuatro de las ocho dimensiones concurriera más de una unidad como responsable, lo que en ocasiones generó límites difusos pero sí permitió crear espacios de articulación para potenciar la respuesta institucional. .

La definición de las dimensiones, metas y planes tuvo distintos abordajes por parte de los equipos y unidades. En efecto, se fueron dando dinámicas diversas que responden a las formas de organización, tanto a nivel de las unidades centrales como de las facultades. En algunos casos se delegó la responsabilidad del Sello a alguna/as personas dentro de la Vicerrectoría o Dirección, en otras se conformaron equipos ad hoc, o bien se establecieron coordinaciones entre las responsables del Sello con otras unidades.

En la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, por ejemplo, hubo un interesante método de trabajo:

> *"Lo primero que hicimos fue establecer una estructura de trabajo en el equipo, con la coordinadora a cargo de la implementación del proyecto. Y con ella discutimos cuáles eran las dimensiones en, dentro del equipo, cuáles eran las dimensiones a considerar y la estructura cómo íbamos a trabajar, replicando un poco la estructura del nivel central, con un Comité Ejecutivo y un Comité Directivo, definimos quiénes iba a ser integrantes de cada uno de esos comités, y que era relevante que estuvieran las dimensiones que definimos"* (Directora Dirección de Género y Diversidades, FCFM).

La conformación de una estructura de trabajo resulta relevante dado que el Sello supone procesos organizacionales que deben ser considerados. En ese sentido, replicar al interior de la Facultad un "sistema de gobierno" tal como ocurre a nivel central, facilitó la toma de decisiones, la ejecución y seguimiento del plan de trabajo.

> *"Y luego presentamos la propuesta a las personas…Bueno, definimos cuáles eran las direcciones que estaban asociadas a cada una de esas dimensiones, y en algunos temas se intersectaba más de una dirección. Vimos dimensiones que no estaban (…), en la estructura del nivel central. Postgrado, por ejemplo, no era una dimensión, el tema de la docencia de Postgrado, entonces, y que debía estar. Entonces, armamos esa estructura, y… invitamos a las direcciones (…), y a las unidades que debían estar involucradas, para presentarles la propuesta de dimensiones y de cómo pensábamos trabajar; y les solicitamos que enviaran, designaran a alguien para trabajar en este tema"* (Directora Dirección de Género y Diversidades, FCFM).

Tal como se desprende de este relato, el rol del "órgano de gobierno" que se dio la Facultad, permitió una distribución de funciones más racional, involucrando a las direcciones que podían, o debían, hacerse cargo de cada dimensión, para compartir y discutir el plan de trabajo y, lo que

resulta fundamental, designar a una persona que se hiciera cargo de "trabajar este tema". Por tanto, desde la experiencia de la FCFM aparece con mucha fuerza un sentido organizacional que, de acuerdo a la cultura institucional, resultaba útil para el trabajo del Sello.

En la Facultad de Ciencias Sociales, el proceso tuvo un carácter dialogado y participativo, sin un énfasis tan claro en lo organizacional:

> *"Bueno, no fue un proceso difícil, no fue un proceso complicado en términos de negociación, sino, más bien, fue un proceso participativo. Lo hizo la profesional que estaba a cargo en ese momento, y contó con la colaboración de un equipo de profesores, ahí estaba yo, en esa calidad, digamos, en el equipo de profesoras y profesores que trabajábamos género en la facultad de antes. Fue bastante fluido, sí (se) llevó un ritmo de reuniones, no fue un proceso conflictivo, para nada"* (Directora Dirección de Género, FACSO).

El desarrollo de la iniciativa fue conducido por la Dirección de Género de la Facultad contando con la colaboración de académicas/os que tenían experiencia en el tema de género. Esta Facultad tiene un recorrido teórico mucho más amplio que el resto de las unidades que participan del sello, en razón que los temas de género son parte de sus "objetos de estudio" habituales. Esto se ha constituido en un facilitador de esta iniciativa, al menos en cuanto a la familiaridad y cercanía con las temáticas de género. De ahí la afirmación en torno a que fue fluido y "no fue un proceso conflictivo, para nada".

De ambos casos se desprenden formas de hacer distintas. Uno, con énfasis en los mecanismos de gestión, lo que es propio del carácter de una facultad que alberga las carreras de ingeniería y, otro, centrado más bien en el diálogo y la participación. Se trata, entonces, de evidenciar que las culturas institucionales tienen incidencia en este tipo de iniciativas, por lo que deben ser respetadas, reconocidas y legitimadas para asegurar el éxito del sello.

En cuanto a las vicerrectorías, y en especial en la de Asuntos Económicos y Gestión Institucional (VAEGI), hubo una dificultad inicial. La puesta en marcha del reconocimiento coincidió con una serie de cambios de autoridades- tanto del Vicerrector como de algunos/as directores- por lo cual esta Vicerrectoría no tuvo una participación activa en las definiciones iniciales. Pese a ello, el trabajo del sello fue asumido con un alto compromiso por parte de la nueva Vicerrectora y sus equipos.

> *"Cuando partió el sello, yo venía llegando, y la verdad es que nos encontramos con las dimensiones ya previamente definidas, , estaban definidas las dimensiones y, también la propuesta. Trabajamos en muchos talleres (…), donde fuimos definiendo los ámbitos, y (…) a partir de los desafíos estratégicos (…) Yo tendría que hacer como un para atrás digamos, ya no me acuerdo muy bien, pero fuimos y vivimos varias veces en términos de qué podíamos articular, que efectivamente fuera distintivo; pero esto llegó muy, muy propuesto desde el Comité Estratégico"* (Directora de Desarrollo y Gestión de Personas).

"Bueno, primero, señalar que este es un proceso que venía de antes a que yo asumiera como vicerrectora, y que evidentemente a mí me parecía que había un proceso que había que continuar, por la relevancia que tiene. Entonces, en realidad (…) cuando se establecieron como los estándares y metas, fue más bien una discusión, diría yo, del trabajo que ya venía haciendo la VAEGI en esta materia, entonces no… no me atrevería a decir que fue algo que fuera tan distinto a lo que ya, como vicerrectoría, estamos haciendo" (Vicerrectora de Asuntos Económicos y Gestión Institucional).

Una situación similar se produjo en el caso de la Dirección de Desarrollo Académico, toda vez que el proceso de definición de las dimensiones del sello fue anterior incluso a la creación de la propia dirección.

"La dirección se creó en mayo de 2019 y, por tanto, nosotros no intervinimos en la parte inicial de las dimensiones. Pero si una dimensión era la de participación y desarrollo académico. Y eso nosotros lo teníamos como un objetivo propio de la dirección…por tanto para nosotros fue relativamente sencillo tomar la dimensión que nos correspondía" (Director de Desarrollo Académico).

De estos relatos se observa por un lado, el compromiso de las autoridades políticas de distintas áreas con las definiciones institucionales y, en especial, con las temáticas de género y, por otro lado, el hecho que esos compromisos forman parte de su trabajo habitual. Esto lo que nuevamente evidencia que la búsqueda de la igualdad de género corresponde a un camino incorporado en el quehacer institucional, y que el Sello recoge ese quehacer para sistematizarlo, ordenarlo y expresarlo en planes de trabajo con objetivos claros y definidos. Por ello, no se transforma en una tarea contradictoria o alejada al quehacer propio de las direcciones, que ya tenían avances incipientes o mandatos de abordar estos temas en su desarrollo institucional.

Al respecto, cabe la pregunta si una iniciativa de estas características puede tener éxito en instituciones sin experiencia o avances en estas materias o, por el contrario, una condición fundamental es que tengan un recorrido, una voluntad política favorable y organismos especializados en temas de género.

En efecto, tanto la autoridades políticas entrevistadas como los integrantes del Comité Ejecutivo, coinciden en señalar que el trabajo del sello no es ajeno a sus funciones tradicionales, aunque haya supuesto un mayor nivel de trabajo.

"En cuanto a los indicadores, en mi caso, había que reconocer que era necesario partir de cero, porque no había formas de identificar elementos de diferencias de género, de paridad de género porque no existía ninguna categoría que permitiera esa información, por eso es que el proceso es muy desde lo básico" (Directora de Extensión y Comunicación).

Para el caso de esta dirección fueron necesarios esfuerzos adicionales en el sentido de definir indicadores que no estaban identificados o desarrollados en la gestión propia. En tal situación, se destaca que se generó mayor trabajo, no porque la igualdad de género fuese algo ajeno, sino porque la exigencia de sistematicidad y de orden, propios de un proceso de planificación, requieren de grados importantes de reflexión, de análisis de las tareas cotidianas y de fijación de metas medibles, cuantificables y demostrables, lo que no forma parte necesariamente de los conocimientos de todos/as las personas integrantes de los equipos ejecutores.

Finalmente, ante la reflexión respecto de si las dimensiones definidas son las adecuadas a un proceso de esta naturaleza, la Directora de la DIGEN señala que son las sustantivas, lo que no significa que sean las definitivas, "*el Sello no puede tener infinitas dimensiones…las dimensiones que están, tienen que estar, pero tengo dudas de si las que están son todas las que tienen que estar* (…) por ejemplo desde la FCFM se propuso incluir el área de internacionalización" (Directora DIGEN).

En resumen, en el proceso de definición de dimensiones surgen diversos aprendizajes:

EL QUEHACER PROPIO
El reconocimiento que las dimensiones establecidas corresponden al quehacer propio y no son ajenas al accionar de la universidad. Por tanto, es necesario considerar que este tipo de proceso no puede partir de cero, debe, en rigor, formar parte de un recorrido y de una voluntad. En otras palabras, iniciativas como estas tienen y alcanzan un mayor "provecho", cuando no son diferentes y se insertan dentro de la acción propia de la institución.
VOLUNTAD POLÍTICA
Vinculado a lo anterior está lo relativo a la voluntad política de las autoridades y sus equipos, quienes se han comprometido en la ejecución del Sello. En efecto, aunque existen actores que no participaron de las definiciones iniciales, al momento de asumir sus cargos las tomaron como propias, toda vez que responden al mandato institucional y a una "conciencia de género" que poco a poco se ha ido instalando en la Universidad.
UN PROCESO DIALOGADO
El proceso de definición de dimensiones debe ser dialogado e implicar una reflexión seria en torno a las funciones habituales, tanto a nivel de facultades como de vicerrectorías. De este diálogo deben surgir definiciones en torno al "modelo de gobierno"; la forma en que se distribuirán las funciones, la revisión de las metas y su aplicabilidad y, sobre todo, el estado actual en torno a la igualdad de género.
DESAFÍOS
El principal desafío que plantea el sello, a partir de la definición de sus dimensiones, es el proceso de orden y sistematicidad que exige una planificación con metas, objetivos e indicadores. Se trata

de un proceso que vincula lo técnico y político. En efecto, no se trata solo de un compromiso con una causa que es compartida por la mayoría de la universidad, desde el rector y las/os vicerrectores/as , sino que también conlleva una perspectiva técnica que provea viabilidad a los fines que se propongan. Y esto se constituye en un desafío, porque no todas las reparticiones de la universidad poseen una experticia en estas materias.
ASESORIA TECNICA La coordinación de trabajo con el PNUD, como se ha indicado, si bien se inicia con las dimensiones ya definidas, releva la importancia de contar con asesoría técnica durante todo su desarrollo, sin perjuicio de las capacidades instaladas en la universidad, para alcanzar un mejor resultado.

V.2 Definición de estándares y metas

Este es probablemente el asunto más complejo, en especial porque demanda un análisis más específico, concreto y preciso que conjuga visiones políticas y técnicas. En efecto, una vez definidas las dimensiones con sus respectivos objetivos estratégicos y establecidas las metas que se quieren alcanzar surgen la pregunta: ¿Qué y cuánto estamos en condiciones de comprometer? Responder ese interrogante implica a lo menos identificar: ¿dónde estamos en relación al estándar?, ¿con qué recursos contamos? y ¿hacia dónde queremos llegar? Esta reflexión entre medios y fines es clave en cualquier proceso de gestión que compromete resultados medibles y cuantificables.

Es política, porque pone en juego la voluntad y el fin último que es alcanzar la igualdad de género, pero por sobre todo también es técnica, porque se requiere asegurar la viabilidad de las acciones para alcanzar los objetivos trazados. En concreto, este tipo de reflexión debiera considerar, en cada una de las instancias institucionales involucradas, al menos lo siguiente:

- Identificar situaciones, es decir, reconocer lo que se debe abordar, modificar y transformar para avanzar hacia el objetivo de transversalización e institucionalización d la igualdad de género.
- Reconocer capacidades, recursos y actores para la superación de las situaciones problemáticas, brechas o discriminaciones que se desean superar.
- Proponer e implementar estrategias y cursos de acción realistas, viables y coherentes con la situación identificada, que además sean compatibles con los recursos con los cuales se cuenta, ya sean humanos, técnicos, financieros.

No hacer este tipo de análisis conlleva el riesgo de que el sello y sus metas se transformen en un fin en sí mismo, “lo que puede llevar a la nefasta práctica de “hacer como si”, es decir establecer metas cuyo cumplimiento está asegurado desde el inicio y que no implican transformaciones sustantivas” (Andrade y Bustamante, 2022, p.44).

En esa misma línea, se señala que:

> *"Mira, siempre la crítica, desde el primer día hasta hace poco , te diría que era mucho (…), y era súper ambicioso y eso no lo íbamos a lograr jamás. Entonces, de ahí fui articulando una manera distinta de comunicarlo, porque si tú las enumeras como el listado del supermercado te queda, como una cosa interminable, lleno de metas"* (Jefa de Unidad de Análisis, Estudios y Evaluación de procesos formativos, Departamento de Pregrado, Vicerrectoría de Asuntos Académicos).

La propuesta de metas requiere por ende de un análisis riguroso que considere las variables antes mencionadas. De ahí la crítica (*¡era mucho!*), y la permanente revisión y ajuste de metas que se hizo con todos los equipos, hasta llegar a la versión definitiva de la matriz.

A lo anterior, se suman los altos grados de heterogeneidad entre las unidades ya que, como se ha señalado, no todas ellas cuentan con los mismos recursos o con personal capacitado en temáticas de género. Por otro lado, los equipos también tenían otras prioridades y urgencias derivadas de sus funciones habituales, por lo que no siempre contaban con los tiempos e incluso los recursos para dedicar a esta iniciativa y sus crecientes exigencias, en especial aquellas propias de la sistematicidad del control de gestión.

En este marco, y aunque la lógica de las certificaciones tiende a estandarizar, es importante reconocer el contexto institucional y los puntos de partida diversos de las unidades participantes. Esta diversidad dio lugar a que en algunas áreas el foco fue crear y/o fortalecer la institucionalidad de género; en otras se trató de mejorar la implementación y avanzar en la institucionalización de las políticas de género que ya existían, en otras de intervenir, desde el enfoque de género, en procesos regulares de las respectivas Unidades. Así también se fijaron metas en atención a los avances ya logrados por cada unidad, lo que se tradujo en que aquellas con menos grado de desarrollo en temáticas de género comprometieron asuntos iniciales, mientras que otras avanzaron más, hacia la mejora de procesos o el logro y/o profundización de resultados, con la intención de sentar las bases para pensar en la consecución de nuevas metas a futuro.

Sin embargo, aunque se trató de respetar capacidades y ritmos de los equipos, en algunos momentos el desarrollo del reconocimiento ha sido percibido como una sobrecarga de trabajo, en especial en aquellos que han debido partir de más atrás en los temas de género:

> *"Entonces, también hubo todo un trabajo de sensibilización interna, que yo creo que el sello ayudó demasiado (…) a llevar a cabo. Así que sí, tuvo sus momentos de sobrecarga y todo, pero yo más bien rescato la legitimidad que le dio nuestro espacio"* (Profesional de Apoyo Unidad de Género, VID).

"Hemos estado operando al límite, nosotros teníamos, asignamos presupuesto, el decano asignó presupuesto, para que nuestra unidad contratara a una persona que liderara este proceso. Pero de todas maneras estresó el resto de los ámbitos de acción de nuestra dirección, porque estaban… Ese recurso no era suficiente, implicaban que estuviéramos involucrados, hay una persona que está en el área de investigación que, en el fondo, dejó casi botada su área para complementar esta, a esta otra persona que estaba con dedicación completa" (Directora Dirección de Diversidades y Género, FCFM).

En ese sentido, es fundamental no solo contar con la voluntad política de las autoridades, sino también con profesionales idealmente con formación en temas de género y con tiempos asignados que permitan hacer viables las demandas que esta iniciativa genera.

" Lo que está en contra ¡es la sobrecarga de pega! Pero yo creo que eso es Chile, o el mundo, no sé. Entonces, claro, esto compite con muchos otros temas también, y el desconocimiento, la ignorancia, todo lo que tiene que abrir la cabeza genera miedo, ¿no?, y tenemos poca formación en estos temas" (Jefa de Unidad de Análisis, Estudios y Evaluación de procesos formativos, Departamento de Pregrado).

En estos relato quedan de manifiesto en primer lugar, lo relativo a la sobrecarga laboral que puede implicar el Sello (compite con otros temas), lo que aparece como una constante principalmente cuando se asumen desafíos de los cuales no hay precedentes ni experiencias afines, al menos en el marco de las instituciones de educación superior. En segundo lugar, el desconocimiento acerca de lo que implica la "instalación" de la perspectiva de género, porque como se ha dicho, aunque la Universidad de Chile cuenta con trayectoria en estudios de género, programas de formación de pre y postgrado, académicas destacadas e investigaciones de vanguardia, esto no necesariamente se traduce en un "saber hacer" en torno a estas temáticas.

Mirar y permear las estructuras con "lentes de género", significa tener una mirada crítica y evaluativa del quehacer institucional, a través de la observación, identificación e intervención de los principales marcos regulatorios, instrumentos de gestión, sistemas de información, políticas universitarias e institucionalidad existentes. Ello requiere, primero, conocer bien la institución y también manejar conceptualmente el enfoque de género y cómo este aplica en cada dimensión de intervención, lo que permita finalmente contar con propuestas pertinentes y robustas.

Sin embargo, por un lado, el conocimiento sobre temáticas de género no se distribuye de forma equitativa en la universidad y, por otro, conocer o investigar dichos temas no es lo mismo que gestionar procesos de transversalización de esta perspectiva. Estos factores, sumados a la inexistencia de experiencias nacionales o internacionales de referencia, devienen en las claras dificultades señaladas anteriormente y configuró por momentos escenarios de mayor incertidumbre

Pero, si el Sello, como se dijo antes, se inserta en la lógica de los procesos habituales de las unidades que participan en su ejecución, ¿cómo es posible que suponga una mayor carga de trabajo? La respuesta a esta pregunta está en el hecho que las acciones comprometidas suponen un orden y una lógica de gestión sistemática centrada en la rendición de cuentas, aspectos que no están del todo desarrollados en la cultura institucional, al menos en los temas de género. Un ejemplo de lo que se está señalando, es lo que ocurre con el Plan de Desarrollo Institucional, que tiene toda una estrategia asociada a la equidad de género, con objetivos claros y precisos, pero sin un plan de acción ni un sistema de seguimiento que permita reconocer sistemáticamente los avances generados o cambios producidos en su desarrollo. Por tanto, el riesgo es que se transforme en un instrumento declarativo.

En efecto, no es lo mismos declarar que se avanzará hacia la igualdad de género, que hacer que esa afirmación tenga un sustento y que sea medible y verificable. En ese sentido, la lógica y la dinámica de un proceso de certificación incide en la forma de trabajar de los equipos, generando mayores demandas y exigencias.

La falta de formación de los equipos ejecutores en temas de género, si bien agregaba complejidad al proceso, no se veía como un problema insalvable, sino como una condición inicial esperable al trabajar con equipos de áreas diversas que tenían otras experticias, y por tanto, desde el inicio se desarrollaron acciones de formación y de asesoría permanente.

Sin embargo lo que no se previó fue la inexistencia o incipiente cultura y práctica universitaria en procesos de planificación y control de gestión de compromisos o metas, salvo en lo relacionado con las políticas habituales de investigación, docencia y extensión. Esto se manifiesta, por ejemplo, en que el conocimiento en materias de planificación estaba distribuido de forma desigual entre los participantes quienes tenían distintas formaciones disciplinares, y en la insuficiencia de información, registros documentados de planes de trabajo e informes de seguimiento que permitan realizar adecuadamente la función de control de gestión. Adicionalmente, se observó, para algunas de las unidades, la ausencia total de reportes durante todo el proceso, debiendo obtenerse la información de manera directa y verbal. Para ello, la DIGEN realizaba reuniones trimestrales con las contrapartes responsables en el Sello, además de desarrollar una asesoría más focalizada, para construir reportes integrados.

> "*Cuando yo llegue me pasaron una matriz con metas e indicadores, que tenía algunas dificultades y confusiones entre metas, indicadores y estándares, y que hubo que mejorar y darle un sentido estratégico. En parte esto ocurrió porque no se construyeron estándares y solo se trabajó en base a metas*" (Coordinadora Proyecto Estándares de Género Universidad de Chile, PNUD).

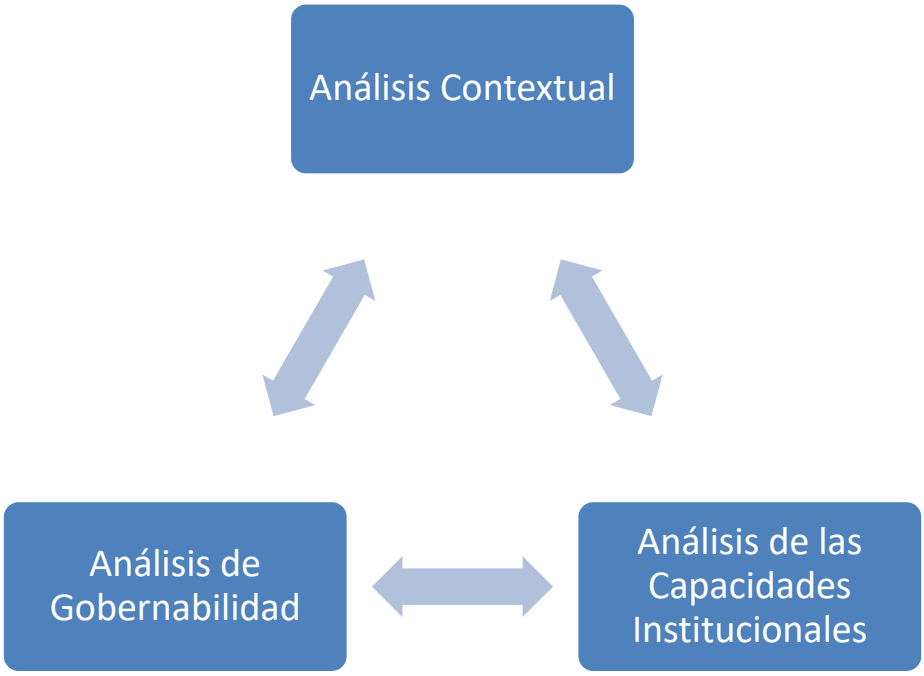
"Nosotras teníamos dos déficit, que operaban en paralelo. Uno, el conocimiento de los temas de género. Y la verdad, eso no era tan relevante…pero no nos dimos cuenta que no estaba instalado en los equipos las habilidades que tienen que ver con los temas de planificación" (Directora DIGEN).

Lo descrito en el punto anterior, obviamente tuvo implicancias en la revisión reiterada de los planes de trabajo y respectivas metas, lo que hizo que, hasta el mes de diciembre de 2021, aún existieran ajustes en su planteamiento. Ejemplo de lo anterior se observa en la existencia de compromisos de incorporar perspectiva de género en políticas y programas o en sistemas de información universitario, donde no se tuvo en vista el alcance, significado, itinerario y tiempo necesario para avanzar en lo declarado. Sin embargo, también se reconoce en el contexto sanitario uno de los factores que mayores implicancias tuvo en el ajuste de metas realizado.

Lo que queda como aprendizaje, es que el proceso de fijación de metas debe considerar por una parte, el análisis contextual, es decir, la posibilidad de identificar el área de intervención, su magnitud (brechas, discriminaciones o desigualdades de género existentes), para poner en su justa dimensión las necesidades que se desea abordar. Por otra parte, el análisis de las capacidades institucionales para llevar a cabo las acciones planificadas o las situaciones de riesgo en torno estas iniciativas y, por último, el análisis de la gobernabilidad, es decir, la pregunta sobre cuánto de lo planificado depende de la unidad responsable.

Este último punto es clave, porque lo que muestran las evidencias es que una organización puede comprometer un nivel de logro más significativo, siempre y cuando la gestión de tales metas dependa directamente de su ámbito de acción. Por el contrario, a medida que se diluya la responsabilidad directa acerca de las metas, el nivel de logro buscado debe ser menor.

VARIABLES RELEVANTES PARA LA DEFINICIÓN DE METAS



En cuanto a la perspectiva de los actores en torno a este tema, destacan, entre otros puntos, la relativa a la gobernabilidad de las metas:

> *"Porque mira, si ya tienes lineamientos en selección e inducción (de personal) sin sesgo de género, en algunos cursos especiales, tienes lineamientos para hacer capacitaciones equitativas entre hombres y mujeres, bueno, ¡hay que aplicarlo! Y ese es el paso dos (…) Y ahí la pregunta, ¿qué tienes para poder hacerlo? Porque, te voy a poner un ejemplo súper simple: los que participan en los procesos de selección no son solamente las áreas de personal, participan muchas otras personas; entonces, tienes que entrar a capacitarlos a todos"* (Jefa Unidad de Análisis Institucional y Datos, Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional).

Como se señala, una cosa es el diseño y otra muy distinta la aplicación de las medidas diseñadas lo que requiere análisis en cuanto a su viabilidad, especialmente si son muchas las personas que participan en su ejecución, lo que dificulta su gobernabilidad. En ese sentido, es clave contar con apoyos y soportes técnicos debido a las complejidades expresadas previamente.

> *"Fue un proceso súper asistido técnicamente por el equipo y la DIGEN, en su origen, porque la vicerrectoría, cuando partió esto, los equipos que estaban trabajando no tenían mucha formación en temas de género, ni había una tradición de trabajo sistemático sobre el tema; incluso en los temas de datos, había poco dato desagregado por sexo, salvo en la Dirección*

de Bienestar, porque habíamos empezado un poquito antes a mirar las estadísticas desagregadamente…era un tema bastante emergente, sobre el que no había ni experiencia ni capacidad técnica instalada, entonces el rol de la DIGEN fue clave en acompañar al proceso de instalación de las metas y los indicadores, con la asistencia además del PNUD" (Directora de Bienestar Estudiantil).

"¡Y ella nos ayudó un montón! (se refiere a la profesional de la DIGEN). En mi caso, ella se juntó varias veces conmigo a revisarlo y dejarlo bien, como partiendo desde las transformaciones que hicimos desde la primera matriz (…) sacamos los fondos (para financiar investigaciones), sacamos el tema de la política (de investigación de la universidad) y ver qué podemos hacer realmente (…) Y ahí el proceso fue bastante como, conversado" (Profesional Apoyo Unidad de Género, VID).

Uno de los puntos relevantes del apoyo generado, fue la revisión permanente de las matrices y metas, se trató de un proceso recursivo de revisión llegando, en algunos casos, a contar con tres matrices distintas:

"*Entonces, la matriz actual es como un híbrido entre esa primera matriz que decía: "No podemos hacernos cargo de los fondos (de investigación), porque no hay…ni de la política (de investigación), porque eso lo hace el senado (universitario), así que vamos a hacer el tema de las redes transdisciplinarias, la institucionalización (de la VIDGEN) y el diagnóstico, eso está en la segunda matriz, y la tercera matriz tiene eso"* (Jefa Unidad de Género, VID).

V.3 La elaboración de autodiagnósticos

La construcción de autodiagnóstico se plantea como uno de los más relevantes. Su elaboración implicaba que cada unidad debía establecer el "estado del arte" respecto al sistema de relaciones de género y sus manifestaciones en la respectiva área, de modo que esto permitiera mirar procesos internos y establecer los avances en materia de género, así como las desigualdades, brechas o discriminaciones que pudieran existir, para luego, con esa información, construir los planes de acción.

A partir de este trabajo se configuró la primera línea base, que debía establecer un camino a recorrer para alcanzar los estándares definidos: "el autodiagnóstico dio cuenta de una reflexión madura de los procesos necesarios para generar un proceso de transformación institucional e instalar una cultura de igualdad de género en distintas áreas y niveles del quehacer universitario"(Sesión del Comité Ejecutivo, Agosto 2020).

En esta elaboración los/as integrantes de los equipos destacaron el nivel de compromiso con el proceso en curso, a pesar de las dificultades existentes, y el trabajo participativo realizado. En general fue valorado como una etapa muy constructiva, que permitió dar cuenta de las realidades y particularidades de cada espacio en torno a la temática de género. Se plantea que el análisis de

los datos, y el intercambio de visiones y experiencias, permitieron pulir conceptos y aunar un lenguaje en la comunidad, democratizando el conocimiento al respecto y derribando barreras que muchas veces tenían que ver con el desconocimiento y reticencias sobre cómo abordar la perspectiva de género a nivel institucional.

Respecto de las formas en que se llevó a cabo, también hay diferencias: en algunos casos se investigaron experiencias externas, mientras que en otros se optó por establecer nuevas metodologías de participación y de generación de conocimiento.

La disponibilidad y calidad de los datos disponibles juega un rol fundamental en este ejercicio, ya que aportan la evidencia para aterrizar discusiones y percepciones sobre la perspectiva de género. Aunque parezca paradójico, no todas las unidades de la Universidad de Chile cuentan con datos en torno a brechas, desigualdades o discriminaciones de género. Incluso, ni siquiera con datos desagregados por sexo lo que dificulta la elaboración de un autodiagnóstico con las consecuencias que eso implica. En efecto, si no se conoce el punto de partida , ¿cómo se puede saber hacia dónde se debe ir? Por eso, es especialmente complejo elaborar un plan de acción para superar una situación cuya magnitud no se conoce.

> *"Otras dificultades (…), tenían que ver con los datos. Esa fue una dificultad. En el proceso de autodiagnóstico, obviamente necesitábamos mirar datos, y era súper difícil conseguirlos. Datos desagregados por género súper difícil* (Directora Dirección de Género y Diversidades, FCFM).

> *"Costó un poco, bueno, los datos (…) pero la conversación fue con los equipos, o sea, si, al principio. Si esto tuvo partida de caballo inglés, al principio realmente logramos trabajar con los equipos, construir el autodiagnóstico, por lo tanto saber de qué piso partíamos, y a partir de eso construir las metas, los indicadores, todo bien realista"* (Directora Dirección de Género, FACSO).

Por tanto, se plantea que una de las unidades con mayor desarrollo teórico y académico en temas de género, no cuenta con toda la información requerida para gestionar procesos internos en estas materias. En coincidencia con lo señalado en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, el acceso a los datos fue también una dificultad que hubo que abordar. Esta situación común de entrada, tiene implicancias en los diseños posteriores de los planes de trabajo y, eventualmente, en las evaluaciones que a futuro se hagan en torno al desarrollo de este proceso.

En algunas de las unidades del nivel central el autodiagnóstico fue una construcción colectiva, toda vez que hubo participación de los diferentes actores y direcciones asociadas a la Unidad.

> *"El autodiagnóstico fue un trabajo que se realizó, primero, a través de un proceso recursivo, para decirlo en síntesis. Hicimos un primer levantamiento muy dirigido, entre el equipo de la DIGEN y yo, como contraparte, en una primera etapa; interlocutando muy directamente con*

los directores y directoras (…), de las unidades, y levantando como un set de preguntas respecto de cómo estaban abordando los temas tanto de cobertura, como de enfoque, en sus respectivas unidades; y luego fueron las propias direcciones las que bajaron esa discusión a sus propios equipos técnicos. Pero yo creo que ha sido un proceso iterativo, no ha sido un proceso lineal" (Directora de Bienestar Estudiantil).

"Lo que facilitó el proceso es que las metas están asociadas a equipos definidos de trabajo. O sea, creo que la forma cómo se estableció la meta, es acorde a cómo hemos organizado el trabajo del departamento. Entonces, hay responsables y equipos definidos. Y eso llevó a que, justamente, cuando hablaba de esta fundamentación de la matriz y todo, tiene que ver con el autodiagnóstico. Justamente, fue muy virtuoso, porque, de un Excel, que era como donde declarábamos la meta y el indicador, fue ponerle carne, fundamento, fundamentos desde los equipos que están a cargo de esto" (Jefa de Unidad de Análisis, Estudios y Evaluación de procesos formativos, Departamento de Pregrado).

Es así como se vislumbra una organización más clara, toda vez que hay coherencia desde la matriz de dimensiones en adelante, que tiene una expresión concreta en el autodiagnóstico y los fundamentos de lo que se estaba realizando.

Una hipótesis posible respecto de estas diferencias entre las facultades y el nivel central, es que las vicerrectorías en general son generadoras de datos, y algunas cuentan con encargados/as de estas materias, mientras que las facultades no necesariamente lo son, y más bien son usuarias de datos que el nivel central provee. Por el contrario, su labor formativa las obliga a contar con datos respecto a sus funciones habituales, pero no necesariamente acerca de las relaciones de género en su interior.

Pese a esta facilitad en algunas unidades del nivel central para contar con datos, los autodiagnósticos tuvieron desarrollos específicos, dependiendo de la unidad donde se llevaron a cabo. Un ejemplo de esto es lo ocurrido con el área de investigación, donde se señala lo siguiente:

"Cuando se empezó a formar el equipo y empezamos a trabajar ya más (sistemáticamente…) -nos dimos cuenta que, antes que todo, y eso fue parte también del autodiagnóstico (…) no existía claridad de cuál debía ser el propósito de integrar el género en investigación, todavía está en disputa eso, no está totalmente claro; cuál tenía que ser el rol de esta unidad en términos de la participación en las políticas de investigación, etcétera. Entonces, junto a todo eso dijimos: En verdad hay que hacer un diagnóstico, y partamos por eso, eso va a ser una de nuestras primeras metas para un diagnóstico acabado y bien hecho. Porque la VID maneja una cantidad de datos bien (…) importante en torno a las publicaciones y a los proyectos de investigación, y nunca se habían analizado con perspectiva de género" (Profesional de Apoyo Unidad de Género, VID).

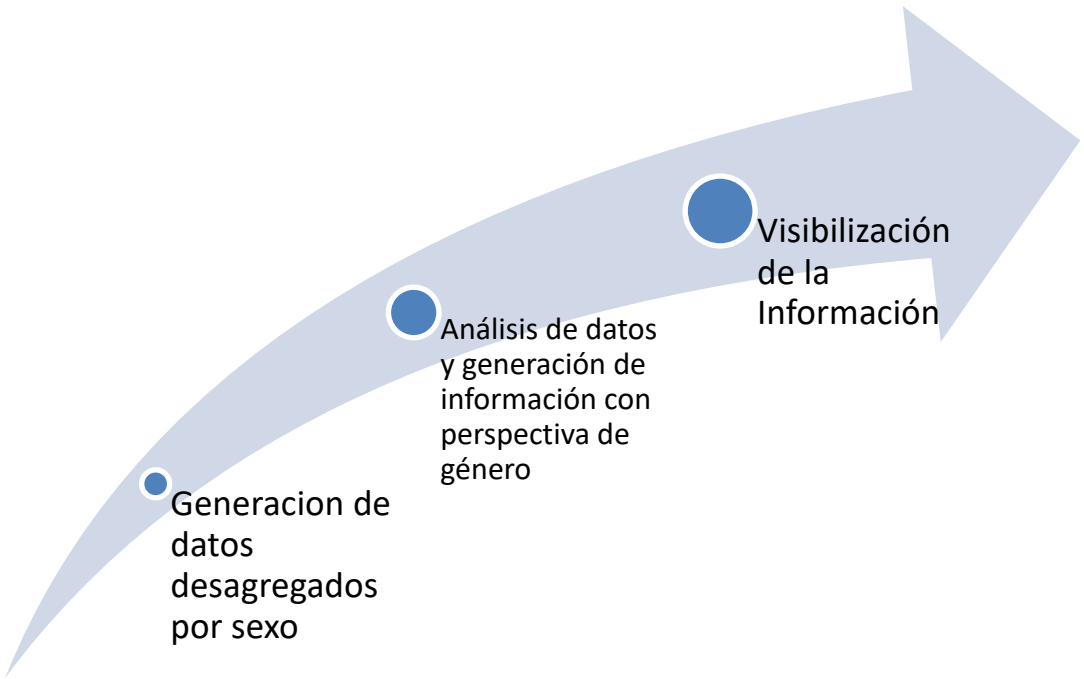
La pregunta planteada acerca del propósito de incorporar el enfoque de género en la investigación, es representativa de la dificultad en los equipos de visualizar y reconocer con claridad las diferencias de género que existen en su ámbito de acción. Entonces, el diagnóstico termina siendo un fin en sí mismo, una meta a lograr ante la carencia de información, que además tiene una relevancia significativa en una universidad que destaca a nivel nacional e internacional, por sus contribuciones en esta materia.

En el caso de esta Vicerrectoría, el problema no es la falta de datos, ya que maneja una cantidad importante, sino la ausencia de un análisis de género de esos datos. Esto da cuenta de un hecho conocido y es que en las instituciones de educación superior se invisibiliza que ellas expresan y reproducen relaciones de desigualdad y existen pocas investigaciones sobre la materia.

La realización de los autodiagnósticos muestra en síntesis la necesidad de mirar los procesos de cada unidad y área desde una perspectiva de género. Este tipo de iniciativas implica que las instituciones deben ser capaces de reconocer las desigualdades y discriminaciones que persisten en su interior, lo que supone el despliegue de procedimientos técnicos asociados a la generación de datos, cuando no existen, y análisis de género, cuando ya se cuenta con ellos.

En el caso de la Universidad de Chile, estos elementos son necesarios tanto para el caso de las Facultades como para las Vicerrectorías que participan del sello.

ELEMENTOS RELEVANTES PARA EL DESARROLLO DE AUTODIAGNÓSTICOS



V.4 Diseño e implementación de los planes de acción

El diseño e implementación de los planes de acción de cada unidad fue la última etapa; la línea de base definida en el autodiagnóstico fue el punto de partida para la definición de una ruta crítica de hitos y plazos para alcanzar las metas. Adicionalmente, dichos planes consideraron otra información, como fórmula de cálculo de cada indicador asociado, verificador de inicio y término, facilitadores y barreras, etc.

En la ejecución de los planes los equipos debieron, en algunos casos, asumir nuevas tareas o potenciar las que venían realizando, a la vez de revisar sus procesos y adecuarlos a las nuevas exigencias del Sello, pensando tanto en el logro de los objetivos como en la necesidad de disponer de medios de verificación para la auditoría final

Esta etapa de implementación es la que ha presentado mayores diferencias entre las unidades participantes, sus niveles de avance han sido disímiles debido principalmente a: i) los retrasos de algunas unidades en la definición de sus autodiagnósticos, ii) las diferencias en los ritmos de trabajo, iii) la diversidad en el nivel de complejidad y tiempo de desarrollo de cada meta. Todo ello retrasó la elaboración y redujo el tiempo de ejecución disponible para los planes de acción.

En este ámbito también hay diferencias en la forma en que los/as integrantes de cada unidad vivió este proceso.

> *"Bueno, tenemos la ventaja de que (…) hoy día tenemos una unidad con alguien que está, de alguna manera, monitoreando la implementación del sello, y eso ha, probablemente, facilitado el proceso, sobre todo para esas direcciones que tienen menos capacidades instaladas. Se ha legitimado también (…), el sello como una herramienta, o, más bien, un mecanismo que permite, como, repensar ciertas prácticas y usos institucionales, a partir de cosas que son bastante sencillas, pero que debieran interpelarnos más sustantivamente en el mediano plazo. Entonces, yo creo que en la medida que hemos ido saliendo de la conversación sobre cómo cumplir la meta, para hacernos cargo de los objetivos, esto ha empezado a movilizar más voluntades al interior de los equipos"* (Directora de Bienestar Estudiantil).

Lo interesante de este relato es el efecto que ha generado el Sello de "repensar ciertas prácticas" y "usos institucionales", lo que evidentemente da cuenta de la instalación de formas de hacer. En ese mismo sentido, trascender las conversaciones acerca de los aspectos más operativos de la iniciativa tiene una capacidad movilizadora mayor para los equipos y les permite mirar hacia los objetivos.

Sin embargo, vale la pena preguntarse si esto es así en todos los casos, es decir, si existe una coherencia entre las metas y los planes de trabajo, y si es posible avanzar hacia niveles de gestión más operativos.

"Es complejo. Entonces (…) esa es la crítica, y esto lo hemos discutido extensamente, que en realidad si a lo mejor nos hubieran puesto una meta, no sé, que uno pudiera haber planificado un plan de mejora y todo, hubiéramos tenido cosas concretas que mostrar. Pero, obviamente este es un tema también que políticamente es relevante, y se entiende en esa dimensión. Pero en lo práctico, en la gestión, que lleva esta vicerrectoría, es algo inabordable. Entonces eso es (…) la crítica que uno ve" (Directora de Desarrollo y Gestión de Personas, VAEC).

En este caso, aparece una percepción crítica, toda vez este equipo reconoce que les "pusieron una meta" que no tuvo un correlato en el plan de trabajo que les permitiera mostrar resultados. La referencia es respecto a la meta de reducción de las brechas salariales por sexo que se había planteado inicialmente, tema que ha sido largamente discutido al interior de la universidad y que ha sido abordado sólo con medidas indirectas tales como el reglamento de remuneraciones.

Más allá de esta discusión es importante rescatar la percepción crítica del equipo, que asume que su plan de trabajo tiene poco que mostrar, porque algunas metas son inabordables, lo que constituye una crítica necesaria de considerar.

Resulta interesante contrastar la percepción anteriormente mencionada con otra de las unidades del nivel central, que propuso un modelo de trabajo para abordar las desigualdades y disminuir las brechas de género que identificaron. Concretamente, no buscaban la paridad (la referencia es a la composición de los Comités Académicos) porque aún es muy bajo el número de académicas titulares en la Universidad, sino avanzar en la reducción de esa brecha. Otro punto relevante es que fue un proceso "bien discutido", donde hubo debates y tensiones respecto de cómo avanzar y que abrió canales de participación (incluidas las facultades) para lograr la adecuada puesta en marcha de los planes.

"Lo primero que hicimos fue buscar el modelo que queríamos establecer para disminuir la brecha. Que nuestro objetivo, te lo digo honestamente, no era lograr paridad, porque… por lo que te comenté, digamos, que sería una acción más concreta. Y (…) fue muy bien discutido" (…). *Esa fue nuestra estrategia. Y lo que estamos haciendo ahora es trabajando con facultades para ver cómo lo bajamos*" (Director de Desarrollo Académico).

Para las facultades, la realidad es algo distinta, ellas requieren "movilizar" a todas las áreas (departamentos, direcciones) para dar cuenta del conjunto de dimensiones. En algunos casos se evidencian dificultades en la comunicación interna, lo que complejiza el monitoreo de la implementación del plan de trabajo:

"La cosa es que no nos informan (se refiere a otras unidades de la Facultad) , entonces es bastante probable que estén haciendo las cosas, porque es gente ordenada, que sigue sus planificaciones y tal, pero hace dos meses que no nos dicen qué están haciendo, y por más

que mandamos cartas y más cartas, y le pedimos ayuda a la Dirección Académica, ¡no hay respuesta! ¡Es una cuestión increíble!" (Directora Dirección de Género, FACSO).

En la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, se destacan otros obstáculos relativas a por una parte, a la falta de personal, considerando que el sello supuso asumir funciones, que estaban en la línea de sus procesos regulares de gestión, implicaban nuevas tareas y demandas.

Por otro lado, se releva las dificultades para articular los ritmos de trabajo de distintas unidades, en este caso entre el nivel central que estaba desarrollando una competencia genérica de igualdad de género asociada al Modelo Educativo, mientras que en paralelo la Facultad hacia lo mismo y no fue posible compatibilizar ambos procesos.

"Y ahora viene la siguiente etapa, porque esto fue el diseño(…) de un plan de acción y de una implementación inicial que ahora vamos a tener que seguir avanzando, entonces vamos a necesitar más gente para poder implementar esas metas. Otra dificultad que también tiene que ver con el timing de cómo se hizo (…), dentro de nuestras metas estaba el desarrollo de una(…) competencia genérica asociada al currículum y perfiles de egreso de nuestra facultad , y en paralelo estaba el desarrollo de la competencia sello de la universidad. Entonces nuestro proceso no se pudo nutrir de algo que ya estuviera trabajado, sino que tuvimos que trabajarlo (…) independientemente" (Directora Dirección Género y Diversidades, FCFM).

V.5 El proceso auditoría

La auditoría corresponde a la parte final de la implementación del sello. Tuvo, por tanto, una importancia fundamental, dado que implicó la revisión exhaustiva de todo lo declarado en los planes de trabajo, así como el cumplimiento de cada una de las metas.

Desde la DIGEN, y en conjunto con el PNUD, se licitó la auditoría buscando que, de acuerdo a las características del modelo, el perfil del equipo auditor cumpliera con un doble requisito: formación y experiencia en temas de género y en el desarrollo de procesos de certificación.

"Este modelo es único, está diseñado especialmente para el mundo de las universidades. Por lo tanto, en el "mercado de profesionales" no había experticia en esta materia (…). la opción fue reunir a profesionales que tuviesen conocimiento en temas de género asociado a políticas públicas y en el mundo universitario. En concreto, se invitó a seis consultoras y se decidió por una dupla de profesionales que cumplía con estos requisitos" (Coordinadora Transversalización de género. DIGEN).

"No hay equipos expertos (en certificaciones de género) para las universidades. Y hacer una auditoría supone muchas cosas, porque combina género, gestión, certificación y el conocimiento de las universidades." (Directora DIGEN).

Por eso, al momento de llevar a cabo la auditoría vuelve a surgir, como tema relevante, la especificidad del modelo y las características particulares que posee. Tal como se señaló al inicio de este documento, no había referentes que sirvieran como base para el desarrollo posterior del sello ni tampoco experiencia instalada en el país en cuanto a equipos certificadores específicos.

Por lo mismo, hubo que tomar decisiones respecto del perfil de quienes se hicieran cargo de la auditoría, y establecer criterios técnicos para su elección. Otro criterio relevante fue que la propuesta del equipo consultor estuviese centrada en auditar resultados, cumplimiento de metas, más que en los procesos desarrollados, ya que éstos serían procesados a través de la sistematización.

La auditoría, al estar enmarcada dentro de la planificación general del sello, tenía plazos acotados, lo que implicó que los equipos de la Universidad al momento de iniciar este proceso, debían tener los medios de verificación disponibles y subirlos a la plataforma que se había diseñado para tal efecto. Esto generó una tensión adicional, incluida la propia DIGEN, toda vez que hasta el último día del plazo se estuvieron subiendo los materiales, documentos y otros medios requeridos.

> *"No hubo revisiones internas previas, revisiones cruzadas para que la institución alcance a prepararse bien con la información que debe ser auditada. Esto no ocurrió. Y esto claramente es un espacio de mejora para este tipo de procesos. Adicionalmente, la época del año en que se preparaba la auditoría, que es compleja porque es el cierre y balance de toda la universidad, por tanto eso sumó más estrés a los equipos. El término fue abrupto"* (Coordinadora Transversalización de Género DIGEN).

De aquí se evidencia la necesidad de preparar adecuadamente este tipo de procesos, vale decir, realizar el chequeo correspondiente con el fin de asegurar que se cuenta con los medios de verificación correctos. Esto es importante, toda vez que reduce la posibilidad que durante la auditoría los medios de verificación no cumplan con los estándares esperados.

Por otro lado, la advertencia está puesta en la fecha del año en que se solicita contar con los medios de verificación y subirlos a la plataforma (mes de diciembre). En efecto, los cierres de semestre para el caso de las universidades son fechas complejas, en razón de la acumulación de trabajo y actividades administrativas, académicas y de gestión que ocupan a todos los equipos.

Sin embargo, lo más relevante estuvo puesto "en la interna" de la universidad. Y en ese ámbito, lo primero que se destaca es la positiva disposición de todos los equipos a participar de la auditoría.

Pese a todos estos puntos, el nivel de cumplimiento fue alto, alcanzando 91.2% del total de metas auditadas, tal como se resume en el siguiente cuadro:

Unidad	Nivel de cumplimiento
Servicios Centrales	83,3%
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas	100%
Facultad de Ciencias Sociales	96,4%

Por cierto, al tratarse de promedios, se invisibilizan las diferencias en los niveles de cumplimiento en las distintas dimensiones. Del análisis de los resultados de la auditoría, se observa que [3] al abordar asuntos tan diversos propios de la vida universitaria, se tiende a generar cumplimientos disímiles. Por un lado, las condiciones de entrada (recursos, insumos, etc.) no son las mismas en todas las unidades, por otro lado, las metas en las distintas dimensiones tenían envergadura, densidad y alcance desigual. Algunas de ellas suponían realizar acciones directas cuya gobernabilidad radicaba en los equipos ejecutores, por ejemplo la atención especializada de personas afectadas por acoso sexual, en otros casos, se trataba de procesos complejos que involucraban muchos hitos intermedios y actores diversos, como el caso de la actualización del Modelo Educativo, o la modificación de reglamentos.

VI. FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DEL PROCESO

En el desarrollo del proceso se reconocen diversos aspectos que fueron determinando el curso de acción de cada una de las unidades, favoreciendo o complejizando la ejecución de las acciones.

En primer término, existe un amplio consenso respecto a que la voluntad política y disposición de las autoridades es un factor relevante que explica la adhesión y compromiso con esta iniciativa en toda la universidad.

Este apoyo se traduce no solo en un plano declarativo, sino también en compromisos y acciones de la rectoría, vicerrectorías y decanatos de facultades. Este punto, que se abordó al inicio de este documento, se asocia con la conciencia ya instalada acerca de la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de igualdad y equidad en la universidad. Adicionalmente, se había ido instalando un sentido común post movimiento feminista que conjugó la voluntad de las autoridades y la presión de esta movilización, lo que favoreció la puesta en marcha de este proceso.

> *"Yo creo que había "agua en la piscina" (para implementar el sello). Aunque para ser franca, no hicimos un análisis exhaustivo para decir estas condiciones se dan o estas no se dan. Pero solo por razones de experiencia, vimos que estaban las condiciones técnicas y políticas para llevar a cabo este proceso"* (Directora DIGEN).

[3] Los detalles de los niveles de cumplimiento se pueden revisar en el informe final de auditoría.

Como consecuencia de este “terreno fértil”, se evidenció la posibilidad, por primera vez, de hacer un proceso integral, aunque antes se habían realizado políticas específicas , cuyo aporte es indiscutible, pero no una de carácter amplio que involucrara a toda la universidad.

Asimismo se reconoce el apoyo de la DIGEN como un factor favorable asumiendo que, contar con un respaldo técnico, fue determinante en el despliegue de esta iniciativa y que de alguna forma permite suplir las eventuales deficiencias formativas en género que existe en otras reparticiones de la Universidad.

> *“Pero a nivel transversal de la VAEC, era un tema bastante emergente, sobre el que no había ni experiencia ni capacidad técnica instalada, entonces el rol de la DIGEN fue clave en acompañar al proceso de instalación de las metas y los indicadores, con la asistencia además del PNUD, , en materia más específica de formulación”* (Directora de Bienestar Estudiantil).

> *“En mi caso, toda la confianza, pero también, esta necesidad (…) de más apoyo, yo me he sostenido mucho con la DIGEN, porque, efectivamente, ¡yo no tengo formación en esto! O sea, tengo vocación”* (Jefa de Unidad de Análisis, Estudios y Evaluación de procesos formativos, Departamento de Pregrado).

Precisamente para abordar este déficit, se implementó un ciclo de formación a cargo de especialistas nacionales e internacionales sobre diversos temas de género vinculados con las dimensiones del Sello. Así también, desde la DIGEN en coordinación con la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, se implementaron dos diplomados dirigidos a académicos/as y funcionarios/as (Género en la Academia y Gestión Universitaria con Perspectiva de Género), que tuvieron una amplia convocatoria.

Entre los factores que complejizan la ejecución del Sello y sus planes de trabajo, lo más señalado por los diferentes actores corresponde a la insuficiencia de recursos económicos:

> *“O sea, yo creo que en esta universidad, todo lo que involucra dinero es dificultoso. (…) Lo que tiene el instructivo (de buenas prácticas para la equidad de género en la academia) es que no implica dinero, porque también lo hicimos estratégicamente, esto no involucra (…) aportes económicos por parte de la facultad (…) por lo tanto, nadie nos tiene que decir: “Oye, es que aquí se requiere…”. Efectivamente, yo creo que en todo lo que involucre… financiamiento, estamos con problemas.”*(Director de Desarrollo Académico).

> *“Bueno, obviamente, el aspecto económico siempre importa, y estamos en un período más bien de empobrecimiento, lo que no favorece nada los cambios”* (Directora Dirección de Genero, FACSO).

El acceso a los recursos económicos y especialmente el financiamiento de iniciativas nuevas es un tema complejo en las universidades públicas, toda vez que un porcentaje importante de sus recursos deben ser autogestionados. El carecer de recursos económicos complejiza los cambios, dado que algunas de las iniciativas planificadas requieren de financiamiento para que sean viables y sostenibles en el tiempo. Por lo mismo, aparece la pregunta en torno a la prioridad que se le asigna al abordaje de las discriminaciones de género tanto en las vicerrectorías como en la facultades.

Por otro lado, también afecta el desarrollo y continuidad de los procesos de trabajo lo relativo a la rotación de personal e incluso la precariedad laboral en algunos equipos, así como los tiempos asociados a la ejecución de las labores del sello porque, como se dijera anteriormente, las unidades deben responder también a otras demandas.

> *" (…) se nos fue una compañera que (…) era como la que nos "chicoteaba" a todos, entonces como que tuvimos un período de (…) gran desorden. Entonces eso nos ha enlentecido un poco, porque (…) no tenemos la capacidad para hacerlo. Entonces, a veces hay ciertas actividades a las cuales no hemos llegado con los tiempos, y hemos tenido que adecuarlas, principalmente porque (…) en nuestro equipo (…) va y viene gente. ¡Es terrible!… Y no soy sólo yo, (hay muchas) personas en la universidad(que) están trabajando a honorarios, entonces… es complicado el hecho de que "oye, tu trabajo es súper bueno y súper importante, pero no hay más fondos..." ¡Y pasa! O sea, el año pasado se fue un montón de gente de la VID porque … se cortaron los fondos"* (Profesional Apoyo Unidad de Género, VID).

En las universidades, muchas personas son contratadas a honorarios con fondos asignados a proyectos lo que incide en su estabilidad laboral. Este punto requiere de especial atención para el desarrollo de procesos como el de certificación que suponen la ejecución de funciones permanentes.

No solo la rotación de profesionales afectó el proceso, también el cambio de algunas autoridades, lo que crea complejidades adicionales, tensiona a los equipos y dificulta la ejecución oportuna de los compromisos.

> *"Lo que dificultó mucho el proceso, en el caso de la VAEC al menos, que tuvimos muchos cambios de autoridad, entre el inicio del trabajo del sello y un par de meses atrás. O sea, hubo cambio de vicerrector, por la vicerrectora actual, se reconfiguró el equipo de gabinete, ha habido cambios en las direcciones, entonces hemos tenido que volver a explicar varias veces … en qué consiste el proceso, cuáles son las razones … para comprometerse en esto, y cuáles son los compromisos adquiridos… Entonces, eso sin duda ha sido complejo (…)desde el punto de vista administrativo y burocrático"* (Directora de Bienestar Estudiantil).

La incidencia de los aspectos administrativos, de financiamiento, rotación de personal, situación contractual y eventual cambio de autoridades, reitera la importancia de institucionalizar este tipo de iniciativas para que se hagan parte del funcionamiento permanente de las unidades de modo que cualquier cambio coyuntural no altere su continuidad.

Adicionalmente existen otros elementos que también son destacados, en especial en aquellas áreas donde todavía operan resistencias culturales.

> *"Porque nosotros somos muy abiertos, pero cuando vas a lo concreto (por ej…) la necesidad de la disminución de la brecha académica, no fue tan natural, porque lo que te dicen algunos: "No, si para subir de jerarquía nosotros vemos el currículo, no vemos… si es mujer…"; entonces tú dices: "Bueno, si fuera eso, ¿por qué llegan 20%?" (de mujeres a la jerarquía de titular) ¿Es porque las mujeres son más tontas que los hombres?. (…)*
>
> *También pasó,(…) con el Pregrado (…) estamos tratando de que cuando hacemos encuestas académicas… cuando se le pregunta el sexo, cambiamos de sexo por género; entonces "hombre, mujer, otros, trans" … Y recibimos la crítica de mi facultad de por qué se hacía esa pregunta"* (Director de Desarrollo Académico).

En el caso concreto de la disminución de las brechas en el desarrollo de la carrera académica, se suele invisibilizar las barreras de género asumiendo que todo opera de acuerdo a criterios meritocráticos, aunque los resultados siguen evidenciando una diferencia significativa entre ambos grupos. Lo mismo en el caso de la incorporación de categorías no binarias en las encuestas académicas, toda vez que genera risas o descalificaciones por parte de algunos/as académicos/as.

La existencia de actores que frenan y resisten los cambios, obliga a desarrollar estrategias políticas destinadas a "sumar voluntades y neutralizar detractores" (Andrade y Bustamante 2022). Esto plantea la necesidad de generar acciones complementarias dentro del proceso de reconocimiento en estándares de igualdad, tales como acciones de sensibilización y formación, orientados a enfrentar las barreras culturales que persisten en ciertos sectores de la universidad.

En resumen, los principales factores que operan facilitando u obstaculizando la implementación del sello son:

VII. PRÁCTICAS Y PROCESOS DE CAMBIO A NIVEL INSTITUCIONAL

VII.1 Valoración de los cambios

No hay acuerdo por parte de los/as participantes respecto a la valoración de los cambios producidos. Por una parte, se asume que son aún incipientes y es muy pronto para evaluarlos, o por otra, que efectivamente se han generado transformaciones relacionadas con la visibilización e instalación de los temas de desigualdad de género en el quehacer institucional.

Los cambios observados son de distinta índole. Algunos se asocian a transformaciones culturales, políticas o de disposición por parte de los diferentes actores. Pese a esta diversidad de valoraciones, existe consenso en que el sello sí ha sido un aporte.

> *"Es muy pronto para poder estimarlo. O sea, creo que en todo caso, el hecho de haber hecho esta planificación, involucró a toda la gente, y eso fue un momento importante. El período que logramos trabajar con los equipos, y que todos se comprometían, y que ahí conversábamos y discutíamos que, por qué tenían sentido algunas metas; eso yo creo que fue un buen momento. Pero eso precisamente, es lo que necesitaríamos que ocurriera más continuamente, o sea, debería haber instancias de discusión, de cómo va esto, en fin. A lo*

mejor tenemos que proponer una jornada de evaluación de cómo va el sello de género e igualdad" (Directora Dirección de Género, FACSO).

Si bien algunos/as consideran que el tiempo transcurrido no es suficiente para tener una perspectiva más amplia en torno a las transformaciones que busca instalar el sello, esa convicción no obsta para asumir que el proceso de planificación generó conversaciones y movilizó voluntades que no estaban articuladas a nivel de la facultad. En ese marco, visibilizar los temas de género y la necesidad de avanzar sistemáticamente hacia la superación de las desigualdades y discriminaciones, es un gran paso que debe ocurrir con mayor frecuencia y un primer aporte del sello es precisamente producir discusiones en torno a estos tema.

"El sólo hablar del tema, el ya empezar a levantar la información para el diagnóstico generó conversas, generó discusión, generó que la gente se pegara, no me acuerdo una mejor… "Se pegara el alcachofazo", en el fondo, de qué es lo que estaba pasando, se cuestionaran personas que no se estaban cuestionando; a nivel de estudiantes también" (Directora Dirección de Género y Diversidad, FCFM).

Otras visiones relevan lo complejo que son los temas de género y la instalación de transformaciones sostenibles en el tiempo. Al tratarse de cambios culturales, requieren tiempo y compromisos institucionales que permanezcan más allá del período de gobierno de las autoridades de turno.

"Se están instalando cambios, pero como todo en los temas de género, y lo sabemos muy bien, esos cambios dependen mucho de la continuidad de las voluntades y los compromisos institucionales. O sea, yo no me atrevería a afirmar aquí que lo que hemos avanzado es irreversible, o está consolidado. Yo creo que la, la tendencia natural del poder, es a reconfigurarse, cediendo en aquellos ámbitos que son menos conflictivos, o menos problemáticos; y resistiendo en aquellos nudos que son de verdad estructurales. No creo que hayamos llegado a una transformación tan sustantiva de nuestras prácticas institucionales. Entonces hay modificaciones en el quehacer. Yo creo que nunca más vamos a tener estadísticas que no estén desagregadas por sexo… Nunca más, o sea, porque ya sería, ¡probablemente demasiado!, ¿te fijas? Pero yo creo que la incorporación de un enfoque de género, que se pregunte por cómo estamos entendiendo y atendiendo la diversidad, en esos términos, todavía es súper incipiente y queda harto por sostener" (Directora de Bienestar Estudiantil).

Este relato reitera la importancia de voluntades institucionales que no estén supeditadas a las autoridades de turno y, por tanto, que trasciendan el periodo de gobierno de un/a rector/a, decano/a o director/a. En forma adicional, se precisa que esos actores trabajen articuladamente.

Asimismo, se enfatiza que no se ha llegado a una transformación sustantiva de las prácticas propias de la universidad, lo que pone en evidencia que aún no se toca el núcleo duro de las discriminaciones, que tiene que ver, con la distribución del poder económico y político.

En efecto, en esta primera fase las acciones del sello, tal como se planteó anteriormente, van encaminadas principalmente a instalar procesos y capacidades institucionales y a mejorar las políticas de igualdad existentes, por ejemplo crear unidades de género, desagregar las estadísticas por sexo, aumentar la oferta de cursos de género y/o feminismos y la presencia y protagonismo de mujeres en los medios de comunicación y publicaciones de la Universidad, pero se requiere aún un largo camino para modificar el fondo de las discriminaciones de género que persisten en la universidad.

En razón de las resistencias culturales se valora el hecho de visibilizar las brechas o discriminaciones, que es parte de lo que hizo el Sello.

> *" El Comité Asesor nuestro es multiestamental, (…) para nosotros es súper importante eso, como conectar con estudiantas, con académicas, con funcionarios, con trabajadoras académicas o no académicos. (…) Esos son avances. Yo confío en eso (…) quizás los indicadores no se vean tan bonitos (…), en esto mismo que estamos viviendo hoy día, se notan los avances"* (Jefa Unidad de Género, VID).

Nuevamente aparece la idea de poner en valor el Sello "no desde los indicadores", sino desde la instalación de una conversación que es distinta, y que tiene efectos significativos, tales como conectar a diversos estamentos, fortalecer la institucionalidad en materia de género y lograr el reconocimiento de las discriminaciones. Probablemente, este es el primer paso para un cambio cultural significativo.

> *"Yo creo que el proceso es incipiente, pero yo diría que hay dos como grandes cosas que se pueden (…) destacar. Primero (…) la legitimidad de nuestro espacio a nivel interno en la VID y a nivel externo, (…) al principio no nos consideraban para nada, ahora (…) sí, y nos incluyen en actividades y nos piden nuestra opinión; entonces, yo creo que eso está súper bueno"* (Profesional Apoyo Unidad de Género, VID).

Es interesante como se destaca el hecho que se legitime y considere la opinión de las encargadas de género, lo que por cierto es un cambio significativo en la visibilidad que adquieren los temas de género y en la necesidad de incorporarlos en la gestión.

> *"De partida (encontramos), una buena disposición. O sea (…) que todas las acciones, sean tomadas y sean trabajadas y sean bien recibidas. Por ejemplo (…), cuando lo presentamos en el consejo universitario (el reglamento de concursos que incorpora perspectiva de género), fue prácticamente felicitaciones"* (Director Desarrollo Académico).

Al parecer el Sello ha contribuido a reforzar la convicción de que es preciso intervenir, sin mayor dilación, en las estructuras tradicionales de la universidad para avanzar hacia la igualdad de género. Por cierto, habrá resistencias, dificultades o complejidades que resolver, pero se ha logrado instalar la necesidad de trabajar en pos de estos temas.

> *"Sí, yo todavía lo veo medio incipiente atribuirle cambios (…). Porque, en general, por ejemplo, han sido cursos de capacitación a los liderazgos (…) pero una cosa es que la gente vaya a los cursos, otra cosa es que eso lo haga después propio en su vida, día a día (…), Entonces, yo todavía diría que es muy incipiente para poder ver cambios. Ahora, eso no quita que yo creo que como universidad han habido hartos cambios respecto del tema de género, pero que se vienen de antes, no sé si se los podría atribuir al Sello"* (Vicerrectora VAEGI).

Los avances previos que la universidad ha tenido en temas de género han permitido hacer transformaciones, por tanto, el proceso de reconocimiento se suma a una estrategia más general y sus aportes específicos son considerados como incipientes, destacándose, como señala la vicerrectora, que no es lo mismo instalar procesos, resultados o impactos.

Las acciones son reconocidas como las instalaciones inmediatas de un plan de trabajo o de una intervención, por ejemplo, la realización del curso de capacitación. Pero lo que ocurra con el despliegue de las capacidades o competencias adquiridas por quienes participaron se asocia a resultados, y las transformaciones de largo plazo que eso genere en las estructuras y en la reducción de las brechas o discriminaciones, es parte de los impactos esperados.

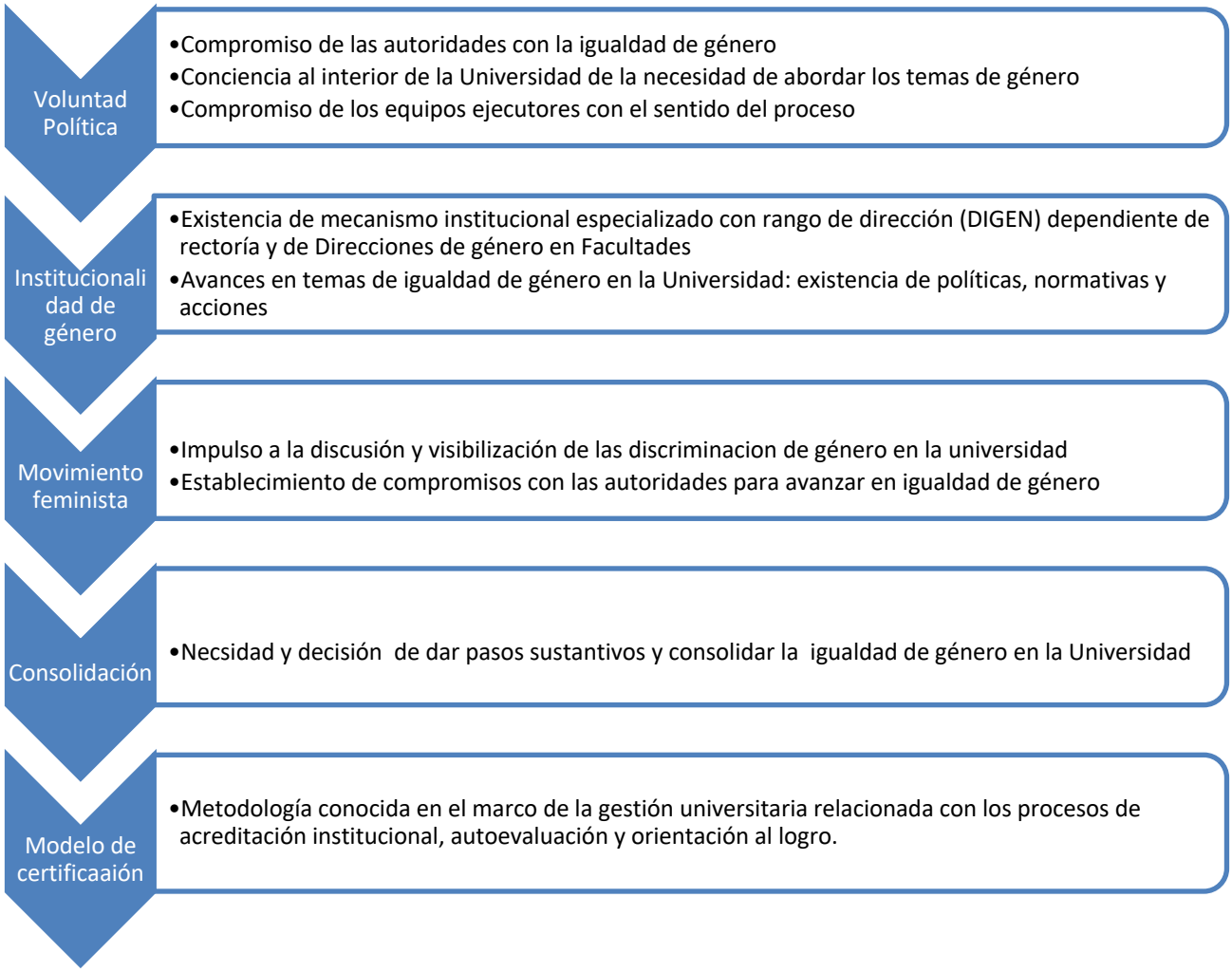
En ese sentido, en una lógica de intervención sistémica, no se puede pensar solo en acciones aisladas sino que estén relacionadas o que tengan la capacidad de desencadenar posteriores resultados e impactos de mediano y largo plazo. No hacerlo, hará perder de vista el sentido político de la intervención, cayendo en la lógica de "hacer como si", que Andrade y Bustamante (2022) caracterizan como el hecho de establecer metas cuyo cumplimiento está asegurado desde el inicio y que no implican transformaciones sustantivas.

> *"En cuanto a la implementación de los planes, en el logro de sus propuestas, la evaluación es positiva, ya que si bien es cierto hubo que realizar ajustes durante el proceso, se destacan importantes avances en materia de transversalización de género en la universidad"* (Coordinadora Transversalización de Género. DIGEN).

VII.2 Elementos claves del proceso desarrollado

Desde el análisis de lo realizado, destacan diferentes aspectos que operan como claves para la ejecución de una iniciativa de estas características. Remiten a factores que pueden ser tenidos en cuenta como "condiciones de entrada" que, en el caso de la Universidad de Chile, aportaron al desarrollo de este proceso.

Entre los más relevantes destacan:



VII.3 Principales avances y logros por dimensión.

FORMACIÓN, DOCENCIA Y APRENDIZAJE

- Incorporación de la Igualdad de género y no discriminación en el Modelo Educativo específicamente como principio orientador y como competencia genérica.
- Incorporación de la perspectiva de igualdad de género y no discriminación en las Orientaciones sobre Docencia y Prácticas Educativas y en las Orientaciones para el Desarrollo Curricular.
- Incorporación de módulos y actividades de sensibilización sobre igualdad de género y no discriminación en el Plan de Formación Docente.
- Ejecución de diplomado: Género en la Academia: Desafíos para el cuerpo académico de la Universidad de Chile.

- Aumento del porcentaje anual de Cursos de Formación General – CFG que abordan como tema principal asuntos de género, feminismo y/o diversidades sexuales
- Aplicación de la Encuesta de Evaluación Docente que considera indicadores de género.
- Incorporación de la perspectiva de género en las Bases para el reconocimiento de actividades cocurriculares, que consideran perspectiva de género y difusión en el 100% de las unidades académicas.
- Incorporación de necesidades específicas de hombres y mujeres en los programas de becas y beneficios estudiantiles administrados centralmente.
- Aprobación de Protocolo de prevención contra el acoso sexual, abuso sexual, discriminación y/o maltrato que regula actividades deportivas universitarias.
- Elaboración de orientaciones para promover la participación del sexo subrepresentado en Programas de Actividad Física.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- Generación y socialización de Estudios diagnósticos sobre desigualdades y brechas de género en la creación y transmisión del conocimiento en la Universidad de Chile.
- Funcionamiento de Núcleos de articulación transdisciplinarios que incorporan perspectiva de género en la creación y transmisión del conocimiento.
- Incorporación de Criterios de igualdad de género en bases y difusión de Fondos Internos.

EXTENSIÓN Y COMUNICACIONES

- Incorporación del enfoque de género en Política de Comunicaciones con el propósito de fortalecer la presencia y protagonismo de las mujeres en las comunicaciones y visibilizar su aporte en distintos ámbitos de la academia y la sociedad.
- Aumento de la proporción de Mujeres y disidencias sexo genéricas como autoras/es de publicaciones de revistas “Palabra Pública” y “Anales” y como protagonistas en fuentes noticiosas de la universidad.
- Elaboración de Nuevo Manual de Estilo institucional sobre comunicaciones con enfoque de género.
- Incorporación del principio de no discriminación de género en principios de la Política y el reglamento de Extensión y Vinculación con el Medio.
- Incorporación de la perspectiva de género en las bases del Fondo Concursable Valentín Letelier.

- Aumento de 30% de expositoras en actividades realizadas por la Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones.
- Aumento de 20% de conferencias, lanzamientos de libros, foros y talleres vinculadas a temáticas de género.
- Incorporación del enfoque de género en Plan de Educación para la Sala Museo Gabriela Mistral y en actividades de difusión de redes sociales que dan a conocer las colecciones del Archivo Andrés Bello.

PARTICIPACIÓN Y REPRESENTACIÓN EN LA ACADEMIA

- Reglamento General de la Carrera Académica reconoce y valora todas las labores académicas realizadas por mujeres académicas.
- Indicadores de Gestión Académica con enfoque de género para abordar las desigualdades en el ámbito académico.
- Instructivo de Buenas Prácticas y Acciones para el Fomento de la Equidad de Género que promueve la contratación de mujeres, presencia equilibrada de hombres y mujeres en las evaluaciones, que la maternidad no frene la carrera de las académicas, entre otras.
- Desarrollo de mentorías para el apoyo a mujeres en su carrera académica.
- Modificaciones al reglamento de carrera académica que permite la contratación de personas del sexo subrepresentado

GENERO Y TRABAJO

- Incorporación de criterios de igualdad de género y no discriminación en los principios, ámbitos de intervención y líneas de acción de la Política de Buenas Prácticas Laborakes
- Elaboración de propuesta de 150 perfiles de cargo del personal colaboración de Servicios Centrales sin sesgos de género
- Elaboración de lineamientos técnicos para los procesos de reclutamiento y selección del personal de colaboración, libres de sesgos de género y discriminación arbitraria.
- Capacitación del 50% de jefes de personal y/o encargados/as de procesos de reclutamiento y selección de organismos de la universidad en “reclutamiento y selección sin sesgos de género”.

PREVENCIÓN DEL ACOSO SEXUAL

- Institucionalización de la Política de Prevención del Acoso Sexual. Creación de un modelo de atención integral cuya ejecución depende de diversas instancias: Red de Primera Acogida en las Facultades e Institutos, Oficina de Atención Socio Jurídica, Unidad de Investigaciones Especializadas , Unidad de Género, SEMDA.
- Establecimiento de Estándares de cumplimiento en los plazos de Atención Socio Jurídica, procesos de investigación, atención psicológica especializada
- Implementación de plan de capacitación del personal sobre acoso sexual y violencia de género
- Implementación de plan de sensibilización sobre acoso sexual dirigido a estudiantes, académic@s y personal de colaboración**.**

CORRESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL CUIDADO

- 90% de estudiantes madres/padres que postulan y cumplen requisitos acceden a la beca de apoyo preescolar.
- 90% de los/as estudiantes madres/padres que cumplen los requisitos, acceden a los beneficios del reglamento estudiantil de corresponsabilidad social en el cuidado.
- Incorporación de criterios de corresponsabilidad social en los procesos de calificación y jerarquización académica.
- Habilitación de infraestructura y/o equipamiento para facilitar el cuidado de niños y niñas en 70% de las unidades académicas

INSTITUCIONALIZACIÓN DE GÉNERO

- Elaboración de la Política de Igualdad de Género.
- Instalación y fortalecimiento de unidades/direcciones de género en el 60% de facultades e institutos.
- Implementación de Plan de sensibilización en temáticas de género para autoridades, académicos/as y equipos profesionales.
- Ejecución de diplomado: Gestión Universitaria con perspectiva de género. dirigidos profesionales de la Universidad de Chile y de Universidades estatales.
- Generación de información y conocimiento para fundamentar el diseño de las políticas de género y seguimiento de las actuales políticas para fortalecer su implementación por parte del Observatorio de Violencias e Igualdad de Género de DIGEN.

VIII. COMENTARIOS DE CIERRE

Iniciar un proceso de certificación, como el que ha emprendido la Universidad de Chile, representa un gran desafío para una institución de educación superior, en especial si se considera que el objetivo es avanzar hacia una cultura de igualdad de género. En ese sentido, en esta primera fase de implementación, no exenta de dificultades, se han logrado cambios que permiten construir bases más sólidas para las fases posteriores.

Lo primero es señalar la apertura de la universidad a debatir sobre las desigualdades y discriminaciones de género, reconocer que están presentes en la institución y comprometer acciones específicas para avanzar en su erradicación. No de trata solo de un voluntad política que pone en valor este tipo de iniciativas desde un espacio declarativo, sino también de un compromiso activo por parte de todos los actores que integran la comunidad, para permitirse ser críticos y autocríticos en el intercambio de miradas que se generan en las conversaciones y discusiones. En ese sentido, la instalación del Sello se entiende como un proceso de cambio cultural y/o político que requiere del aprendizaje y comprensión de la cultura organizacional para poder incidir en las prácticas.

Del mismo modo, es importante destacar el hecho que este proceso necesita decantación para poder evaluarlo y seguir desarrollándolo. La profundización y socialización del trabajo realizado son objetivos que se repiten en una visión hacia el futuro, además de las exigencias que conlleva el sostenimiento del proceso.

En ese marco, esta sistematización se propuso identificar, desde la perspectiva de los/as participantes en la ejecución del proceso de reconocimiento, los principales hitos y aprendizajes asociados a esta fase, reconociendo los factores que han facilitado o dificultando su ejecución.

Desde una reflexión más global, es fundamental contar con una mirada estructural y sistémica para este tipo de iniciativas. En efecto, pensar la institución universidad implica reconocer las complejidades de cada uno de sus actores, las diversas “culturas” y formas de hacer instaladas en su interior y, también, los recursos diferenciados con los que se cuenta.

Asumir tales aspectos se torna fundamental a la hora de ver las posibilidades de instalación y sostenibilidad de una iniciativa de estas características, así como también de la comprensión de las transformaciones que se pueden llevar a cabo. Esta mirada incide directamente en la definición de dimensiones a intervenir, en tanto se enmarcan en un proceso de cambio cultural.

Por otro lado, no se puede desconocer la relevancia que ha adquirido en la universidad la búsqueda de transformaciones sustantivas que aseguren condiciones equitativas para hombres y mujeres en el quehacer institucional, en especial en lo que dice relación con el acceso a recursos políticos y económicos. Precisamente, esta discusión releva el rol político y técnico de este tipo de experiencias porque requiere de lecturas políticas, análisis de aliados y detractores, capacidad de fijar objetivos

de corto y largo plazo, y también de contar con recursos humanos, técnicos y financieros, y con condiciones de viabilidad y sostenibilidad para los cambios producidos.

Ese tipo de mirada es relevante para avanzar de forma más segura hacia transformaciones sentidas por la comunidad universitaria. Al menos, en esta primera fase los objetivos propuestos se han cumplido y se han sentado las bases para seguir avanzando.

No cabe duda que queda mucho por mejorar, y los aprendizajes de esta primera fase contenidos en esta sistematización, son un insumo relevante que confirma el hecho que el camino emprendido es el correcto, y que la igualdad de género y la erradicación de las discriminaciones en la Universidad de Chile no es solo un anhelo, sino también es un objetivo posible.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, C. y Bustamante, C. (2022), ¿Cómo transversalizar e institucionalizar la igualdad de género en instituciones de educación superior? Análisis de la experiencia de la Universidad de Chile. En Bonder, G. (Comp.). *La institucionalización del enfoque de igualdad de género en Universidades de América Latina*. Buenos Aires, UNESCO, 35-51.

Buquet, A. (2011). Transversalización de la perspectiva de género en la educación superior. Problemas conceptuales y prácticos. Perfiles Educativos, vol. XXXIII, número especial, 211-225.

Sandoval, A. (2014). Propuesta metodológica para sistematizar la práctica profesional del trabajo social. Buenos Aires, FLACSO.

Universidad de Chile (2016). Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026. Santiago, Universidad de Chile.

Universidad de Chile-PNUD (2019). Convenio de Colaboración. Santiago, Universidad de Chile-PNUD.

Universidad de Chile (2021). Política de Igualdad de Género. Santiago, Universidad de Chile.