Equidad de Género en la UNAD: Un Análisis sobre la Implementación institucional de la Política Pública de Equidad de Género en roles Directivos y de Docencia en la Zona Amazonía Orinoquía 2023-2024.

José Esneyder Navarro Guzmán

Asesor

Liliana Manrique Ardila

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas-UNAD

Maestría en Gobierno, políticas públicas y desarrollo territorial

2025

Resumen

La presente investigación, concebida como un estudio de caso, busca analizar a profundidad cómo la UNAD ha implementado institucionalmente la Política Pública de Equidad de Género (CONPES 4080) para el periodo 2023-2024. El estudio se concentra en el análisis empírico y crítico de los Ejes 1, 2, 3, 4 y 6 de la política, mientras que el Eje 5 (Liderazgo para la Construcción de Paz y la Seguridad) se aborda únicamente como parte del marco programático general, sin constituir el foco de la recolección de datos. En este sentido, la investigación permitirá comprender la adaptación y aplicación de esta política al contexto institucional desde la mirada de los líderes que la movilizan al interior de la universidad.

Bajo un enfoque cualitativo, la metodología se enfoca en recoger información sobre las acciones que la UNAD ha adelantado en pro de la implementación de la política de equidad de género, de la misma manera, la revisión sistemática de documentos como el CONPES 4080, el protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencias de género en la UNAD y otros lineamientos institucionales. Para la recolección de datos, se empleará una entrevista semiestructurada con lideres Unadistas seleccionados mediante un muestreo intencional buscando contrastes en sus narrativas que revelen el proceso de adaptación, los desafíos y las dinámicas de poder en la UNAD.

La investigación se fundamenta en el feminismo crítico para analizar las estructuras de poder de género y en el enfoque Top Down que permitirá profundizar en cómo los lideres de la implementación de la política la vienen ejecutando. Finalmente, este proceso contribuirá a que la comprensión de la implementación de la política de equidad de género sea más rica en los contextos educativos y además proporcionará elementos valiosos para futuras investigaciones.

***Palabras clave*:** Mujer, Equidad, Género, Política Pública, Educación, Liderazgo.

Abstract

This research, designed as a case study, analyzes in depth how the Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) has institutionally implemented Colombia's Public Gender Equity Policy (CONPES 4080) during the 2023–2024 period. The study centers on Axes 1, 2, 3, 4, and 6 of the policy, while Axis 5 (Leadership for Peacebuilding and Security) is considered solely as part of the overall programmatic framework and is not a focus of data collection. In this way, the research examines how the policy has been adapted and applied to UNAD's institutional context from the perspective of the leaders who mobilize it within the university.

Using a qualitative approach, the methodology focuses on documenting the actions UNAD has undertaken for policy implementation and on conducting a systematic review of key texts, including CONPES 4080, UNAD's protocol for the prevention, detection, and response to gender-based violence, and other institutional guidelines. For data collection, semi-structured interviews will be conducted with purposively selected UNAD leaders, seeking contrasts in their narratives that reveal adaptation processes, challenges, and power dynamics at the university.

The research is theoretically grounded in critical feminist perspectives to analyze gendered power structures and employs a top-down implementation lens to examine how institutional leaders are enacting the policy. Ultimately, this process aims to deepen understanding of gender-equity policy implementation in educational settings and to provide valuable insights for future research.

Keywords: Women; Gender equity; Public policy; Education; Institutional leadership; Colombia.

Tabla de Contenido

Introducción 8

Justificación 9

Descripción del Problema 12

Planteamiento del Problema 12

Objetivos 15

Objetivo General 15

Objetivos Específicos 15

Marco de Referencia 16

Marco Teórico 16

Marco Conceptual 22

Marco Normativo 24

Fundamento Constitucional y Autonomía Universitaria 24

Normativa Nacional de Equidad y Ejes del CONPES 4080 26

Lineamientos Institucionales 27

Metodología 28

Tipo de Estudio 28

Recolección de Datos 29

Revisión Sistemática y Recolección Documental 29

Entrevista 30

Proceso de Muestreo y Recolección Documental 30

Criterios de Inclusión de Inclusión y Exclusión 30

Resultados 34

Diagnóstico de la Distribución y Brechas de Género en Roles Directivos y de Docencia en la UNAD Zona Amazonía Orinoquía 34

Lineamientos Oficiales que Rigen los Criterios De Contratación para los Roles de Docencia y Dirección 34

Distribución de Género en Roles de Docencia y Directivos de la UNAD Zona Amazonía Orinoquía 38

Asignaciones Básicas Asociadas a Cada Rol (Docentes y Directivos) 43

Valoración de los avances y limitaciones en la implementación de acciones relacionadas con la equidad de género en el ámbito institucional de la UNAD. 52

Logros Institucionales 53

Mecanismos Formales 54

Reconocimiento de la Diversidad 55

Acciones de Sensibilización Continua 55

Brechas y Desafíos Estructurales 57

Pertinencia y Nivel de Adaptación de la Normatividad de la UNAD Según los Principios y Directrices de la Política Pública de la Equidad de Género de Colombia. 60

Pertinencia y Logros de Acceso 60

Retos Estructurales 61

Adaptación Cultural 62

Conclusiones 64

Recomendaciones 66

Referencias Bibliográficas 68

Apéndices 70

Lista de Tablas

Tabla 1 *Roles Clave en la UNAD*..... 24

Tabla 2 *Distribución de Genero en Docentes de la ZAO 2023* 38

Tabla 3 *Distribución de Genero en Docentes de la ZAO 2024* 40

Tabla 4 *Distribución de Genero en Directivos de la ZAO 2023-2024* 42

Tabla 5 *Asignación Salarial a Roles de Docencia 2023*..... 43

Tabla 6 *Asignación Salarial a Roles de Docencia 2024*..... 44

Tabla 7 *Docentes DOFE y DOFI en la ZAO* 47

Tabla 8 *Asignación Salarial a Roles de Dirección 2023*..... 48

Tabla 9 *Asignación Salarial a Roles de Dirección 2024*..... 48

Lista de Apéndices

Apéndice A *Consentimiento Informado* 70

Apéndice B *Guía de Entrevista* 71

Apéndice C *Revisión Sistemática* 72

Apéndice D *Oficio 111-1082* 73

Apéndice E *Datos Sobre Distribución de Género* 74

Apéndice F *Asignación Salarial* 75

Introducción

La presente investigación cuenta con una naturaleza crítica y estructural que evalúa la aplicación de la Política Pública de equidad de Género de Colombia adoptada mediante el CONPES 4080 de 2022, en la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia UNAD puntualmente en la Zona Amazonía Orinoquía con un foco principal para los roles directivos y de docencia. La importancia de este trabajo radica en analizar los avances normativos para la implementación de esta política. El interés académico nace en analizar como una institución de educación superior tan compleja como la UNAD que hace presencia en todo el territorio nacional como lo evidenciamos en la ZAO, adapta los mandatos de equidad, estudiando como los logros de la participación femenina se traducen realmente en un avance hacia la adopción de la política de manera integral.

Para la investigación se realizó un estudio de caso bajo un enfoque cualitativo mediante el cual se utilizó una triangulación de datos. La información se obtuvo mediante una revisión sistemática de la normativa interna de la UNAD, así como a través de una entrevista semiestructurada aplicada a lideres Unadistas de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión definidos y los datos suministrados por la misma institución a través de la Gerencia de Talento Humano.

Finalmente, es importante precisar que el estudio se realizó con el objetivo de evaluar la aplicación institucional de la política en el periodo 2023-2024. El propósito central fue identificar las barreras estructurales que generan el Suelo Pegajoso y la segregación salarial indirecta.

Justificación

Conci, Gribaudo, Tamagno, M. (2019). manifiestan que orientados por el objetivo de desarrollo sostenible número 5 Igualdad de Género es necesario que las instituciones de educación superior incluyan dentro de su marco axiológico el respeto a la diversidad que propicie la búsqueda de la equidad de género, entendiendo la marginación histórica que han vivido las mujeres también al interior del ámbito educativo; es así que la presente investigación descriptiva permitirá realizar un diagnóstico detallado de la actual situación de la equidad de género en la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia UNAD, específicamente en los roles administrativos, de docencia y directivos, lo que a su vez proporcionará datos cualitativos que funcionarán como base para la toma de decisiones y la mejora de la implementación de la política pública. Del mismo modo la investigación contribuirá en la identificación de aspectos de mejora en materia de equidad de género, así como favorecerá a la creación de conciencia y al fortalecimiento del sentido de partencia al interior de la institución por el tema.

Para generar avances significativos en materia de equidad de género en la educación superior es importante trabajar sobre su institucionalización mediante la construcción de marcos normativos, sobre la transversalización a través de la inclusión del enfoque de género en todas las unidades de las universidades y, sobre la participación de la comunidad que se traduce en interacción de la organización con sus estamentos para el diseño de una política más sólida que atienda a las necesidades reales de su población, Arce (2021). A partir del presente estudio se puede generar influencia en la estructuración, revisión y actualización de la política de inclusión de la UNAD, lo que favorecerá la promoción de estrategias y medidas para mejorar la igualdad de oportunidades y prevenir la discriminación; así mismo, propiciará un entorno mucho más inclusivo. De la misma manera, esta investigación ampliará el panorama de la implementación

de políticas públicas en las instituciones de educación superior, reflejando su potencialidades y aspectos de mejora que pueden ser referentes para otras universidades que se encuentren o quieran iniciar este camino con el fin de construir una sociedad más igualitaria.

El profundizar sobre la implementación de la Política Pública de la Equidad de Género en la UNAD Zona Amazonía Orinoquía, proporcionará datos que alimentarán otras áreas de conocimiento desde el aporte que hace en la recopilación de datos empíricos sobre la equidad de género en la educación superior, en la generación de nuevas miradas frente al tema que puede contribuir al desarrollo de nuevos estudios y a la creación de modelos de seguimiento y evaluación de estrategias adelantadas para favorecer el empoderamiento de la mujer en diferentes sectores que contribuya al cierre de brechas y a la segregación vertical y horizontal actual dado que la falta de métricas claras que midan el impacto y resultados de las iniciativas no permite cambiar la realidad actual, Müller, Castaño, González Palmen, (2011). Por otro lado, la investigación favorece la identificación y posible réplica de las buenas prácticas adelantadas por la UNAD durante la implementación de la política, así como brinda información del análisis de las dinámicas culturales y sociales que influyen en el ámbito universitario.

Si bien en la últimas décadas el acceso a la educación superior por parte de las mujeres ha incrementado significativamente logrando una paridad a su favor de 1.08 para el 2009, según Ordorika, 2015, en la actualidad siguen viviendo segregación y marginación en el acceso al ámbito laboral así como a los roles de dirección y de toma de decisiones, lo que se refleja en altos porcentajes de mujeres en la educación superior en consideración con los hombres que empieza a disminuir cuando hablamos de trabajo o de altos cargos al interior de las instituciones de educación superior, de la misma manera, Saracostti nos brinda un escenario que permite ejemplificar lo anterior al mencionar que en los ámbitos universitarios tienen una deuda

pendiente en relación con la segregación ocupacional dado a que aún existen diferencias significativas en la asignación salarias a las mujeres considerando la de los hombres que son más altas. En este sentido, el estudio propuesto aborda la problemática actual de la constante e histórica desigualdad de género en la educación superior, lo que permite contribuir a su abordaje y prevención, así como de otras formas de violencia como la discriminación y el acoso. Po otro lado, la investigación aportará elementos importantes en la discusión del diseño curricular en la institución donde se fortalezca la inclusión de responsabilidad social que derive en la formación de futuros profesionales líderes que aporten a una sociedad igualitaria.

Finalmente, la presente investigación proporcionará información relevante para la validación de métodos de investigación analítica a partir de la aplicación de instrumentos y el respectivo análisis de la información recopilada lo que permite afinar y validarlos de modo que sean más útiles para futuras investigaciones. Así mismo, frente al análisis de la información se aportarán datos cualitativos que servirán de soporte para nuevas investigaciones y por supuesto para considerar la situación actual de la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia UNAD en materia de Equidad de Género.

Descripción del Problema

Planteamiento del Problema

La agenda 2030 propone como quinto objetivo lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas a través del cumplimiento de nueve metas dentro de las cuales se pueden destacar el poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas, eliminar todas las formas de violencia en todos los ámbitos y aprobar y fortalecer políticas públicas acertadas y leyes aplicables para fomentar el empoderamiento de las mujeres. De la misma manera la ONU plantea en el objetivo número cuatro garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, mediante 11 metas dentro de las cuales destacamos el asegurar que todos los niños y niñas terminen su secundaria y asegurar el acceso de todos los hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad.

Por otro lado, Colombia adopta la política pública de equidad de género mediante el documento CONPES 4080 del 18 de abril de 2022 con el objeto de propiciar condiciones que permitan a Colombia avanzar hacia la equidad de género y a la garantía de una serie de derechos de las mujeres, así como la posibilidad de vivir una vida libre de violencia de género contemplando un horizonte hasta el 2030. Al interior de la política se introducen datos interesantes respecto a la educación donde encontramos que, de acuerdo con la OCDE, para el 2018 el 34,8% de los graduados fueron hombres de programas relacionados con ingeniería y tecnología mientras que el porcentaje ocupado por las mujeres para esta área fue del 14,5%; así mismo las mujeres con un 67% superaron a los hombres (47,8%) en egresos de los programas de ciencias sociales.

Gracias a la política de la equidad de género, el gobierno colombiano implementó iniciativas de acceso a la educación superior como generación E conocida en la actualidad como política de gratuidad; de la misma manera, mediante el CONPES 4005, se implementó la Política de inclusión y educación económica y financiera donde se ponen en marcha diversas estrategias para favorecer el acceso de las mujeres de bajos recursos a créditos.

De acuerdo con Blanco 2022, la transversalización de la perspectiva de género en la educación superior colombiana se debe a que como país miembro de la ONU adoptó los lineamientos que propiciaron iniciativas desde sus planes de desarrollo y normatividad en favor de garantizar los derechos de las mujeres, así mismo, comparte que no hay una directriz precisa del gobierno que oriente a las universidades para la implementación de la perspectiva de género y que de las 83 universidades asociadas a la ASCUN, solo 10 tienen evidencia en su página oficial de contar con una política de genero universitaria.

La UNAD es una institución de educación hibrida que en la actualidad cuenta con más de 300.000 estudiantes al interior y al exterior del país en todos sus sistemas de formación; dentro de su estructura encontramos a la Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Territorial y la Proyección Comunitaria (VIDER) y a la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados que desde su quehacer lideran la inclusión en la universidad.

La Universidad Nacional, Abierta y a Distancia hace presencia en todo el territorio nacional con 72 centros ubicados en 8 zonas como lo son Amazonía Orinoquía, Caribe, Centro Bogotá Cundinamarca, Centro Boyacá, Centro Sur, Centro Oriente, Occidente y Sur; cada una de ellas a su vez se compone de centros (Centros de Educación abiertos y a distancia - CEAD, Centros comunitarios de atención virtual - CCAV, Unidades de desarrollo regional - UDR y Centros de innovación y productividad - CIP) ubicados en los departamentos que las componen.

Si bien, la UNAD ha ampliado esfuerzos para garantizar la equidad de género para sus estudiantes y colaboradores en las diferentes zonas, aún no cuentan con una política de equidad de género implementada y en su lugar orientan su ejercicio a través de la resolución 6456 del 18 de febrero de 2021 por el cual se adopta el protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencias de género en la UNAD.

En este sentido, se hace necesario indagar inicialmente sobre los avances y desafíos de la implementación institucional de la Política Pública Nacional de Equidad de Género en la Zona Amazonía (ZAO) Orinoquía de la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia UNAD que en la actualidad cuenta con más de 9.000 estudiantes y más de 250 colaboradores en los 5 departamentos donde hace presencia de manera física.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la aplicación Institucional de la Política Pública de la Equidad de Género de Colombia en la UNAD, Zona Amazonía Orinoquía en roles de Dirección y Docencia, durante el periodo 2023-2024.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado de la distribución de género en roles de dirección y docencia en la UNAD Zona Amazonía Orinoquía.

Valorar los avances y limitaciones en la implementación de acciones relacionadas con la equidad de género en el ámbito institucional de la UNAD.

Analizar la pertinencia y el nivel de adaptación de la normatividad de la UNAD según los principios y directrices de la Política Pública de la Equidad de Género de Colombia.

Marco de Referencia

Marco Teórico

La equidad de género se ha consolidado como un imperativo ético, social y político a nivel global y nacional que ha impactado de manera significativa en las dinámicas de las instituciones gubernamentales, sociales y académicas. En Colombia la política de la Equidad de Género establecida mediante el documento CONPES 4080 del 18 de abril de 2022 con el objeto de propiciar condiciones que permitan al país avanzar hacia la equidad de género y a hacia la garantía de una serie de derechos de las mujeres, constituye un marco normativo fundamental para avanzar en temas de igualdad sustantiva entre hombres y mujeres en diversos ámbitos de la vida pública y privada.

En el contexto especifico de la educación superior, las universidades enfrentan grandes desafíos en relación con la erradicación de la desigualdad de género que aún en la actualidad, se ve reflejada al interior de sus estructuras entendiendo que, desde sus inicios, las universidades han sido espacios históricamente desfavorables para las mujeres, Ordorika (2015). De la misma manera, Fuentes 2016, indica que el enfoque social de la educación pide a gritos que se dé bajo un accionar que se aleje de la simple formación de profesionales cualificados para el mercado laboral y que se direccione hacia la formación de ciudadanos y ciudadanas del mundo que aporten al pluralismo y a la democracia. La Universidad Nacional, Abierta y a Distancia (UNAD) como la primera mega universidad pública de Colombia, acreditada institucionalmente en alta calidad y con un modelo de educación disruptivo que se encuentra en ruta hacia la hibridez constituye un escenario particular para analizar la implementación de políticas de género.

La adaptación y aplicación de la política de la mujer y la equidad de género al contexto único de la UNAD Zona Amazonía Orinoquía en roles clave de dirección y docencia reviste una importancia significativa. El evaluar si este proceso se está llevando a cabo y si realmente representa algún desafío para las estructuras de poder existentes, requiere un análisis que va más allá de una descripción general.

Anudado a lo anterior, se fundamenta el presente marco teórico bajo dos teorías: el feminismo crítico y el Top Down. De acuerdo con Hooks el feminismo, es un movimiento gestado para poner fin al sexismo, a la explotación sexista y la opresión (2000), así mismo, Montero (2006) señala que el feminismo también es un pensamiento crítico y que a partir de sus objetivos de debe trabajar en transformar las ideas arraigadas en la sociedad que hacen parecer normales los comportamientos y actitudes sexistas que favorecen a los hombres y a las relaciones de poder patriarcal; además de ello, a través de su obra Teoría Feminista, Hooks incorpora la dimensión de la raza y la clase señalando que el feminismo blanco de la clase media universaliza a la mujer sin considerar las experiencias que viven las mujeres de color y de la clase trabajadora, lo que nos conduce a incorporar aspectos interseccionales al feminismo crítico. Por otro lado, Beauvoir, critica la construcción social de la mujer y la opresión patriarcal. En su obra, el segundo sexo, la autora desnaturaliza la categoría mujer mostrando cómo históricamente se ha definido con relación al hombre, lo que establece las bases del feminismo critico al valorar las categorías de género impuestas y al analizar las estructuras de poder que propician la desigualdad.

Vale la pena precisar que dentro de las corrientes del feminismo crítico, en el marco de la implementación de la política de la equidad de género en la UNAD trabajaremos bajos los postulados de dos de sus corrientes: el feminismo radical que considera al patriarcado como

causa de la opresión femenina, situado como un sistema de dominación que organiza a toda la sociedad en sus diferentes niveles, dentro de sus líneas el feminismo radical considera la violencia de género y la división sexual del trabajo lo que nutrirá la investigación en el contexto de la UNAD ZAO al permitirnos indagar si la ocupación de los roles directivos y de docencia en la universidad están condicionados al sexo. De acuerdo con Millett, el patriarcado se rige por dos principios: el dominio del macho sobre la hembra y del macho adulto sobre el macho joven y señala que, aunque éste suele recurrir a la fuerza, se apoya considerablemente en el consenso generado por la socialización de género (1995). Por otro lado, el feminismo Marxista orienta el ejercicio de cómo se articula la opresión de género y las desigualdades económicas y de clase. Hartmann señala que el marxismo y el feminismo conviven como esposos en una relación tradicional marcada por el matrimonio donde señala que los análisis marxistas acerca de la cuestión de la mujer han tomado tres formas principales centradas en la opresión de la mujer en su conexión con la producción, segregando la relación entre mujer - hombre a la de trabajo - capital. La primera es el capitalismo arrastrando a la mujer al trabajo asalariado, lo segundo está marcado por la inclusión de los marxistas de las mujeres en sus análisis de la vida cotidiana y el tercero está marcado por las mismas feministas-marxistas que han estudiado el trabajo doméstico y su relación con el capital (1987).

Si bien el feminismo radical sitúa al patriarcado como la causa fundamental de la opresión de las mujeres, analizando cómo el poder masculino estructura las relaciones en la UNAD, el feminismo marxista complementa esta visión al examinar cómo las posibles desigualdades económicas y de clase dentro de la institución pueden interactuar con estas estructuras patriarcales, influyendo en la adaptación y aplicación de la política de equidad de género en los roles de dirección y docencia. Al considerar ambas perspectivas, esta investigación

busca un análisis más profundo de las barreras sistémicas que enfrentan las mujeres en la UNAD ZAO y de si la implementación de la política tiene el potencial de desafiar tanto las estructuras de poder patriarcales como las posibles desigualdades económicas subyacentes.

En este sentido, el feminismo crítico, con su énfasis en el cuestionamiento de las estructuras patriarcales y las relaciones de poder desiguales nos proporciona las herramientas conceptuales necesarias para examinar si la adaptación y aplicación de la política en la UNAD busca una transformación genuina hacia la equidad de género o si se limita a reformas superficiales dentro de un sistema que aún puede perpetuar desigualdades

Por otro lado, de acuerdo con Ruiz y Cadenas, el concepto de implementación en el contexto de las políticas públicas fue incorporado por Wildavsky y Pressman en 1973 con la intención de traducir en práctica la teoría con la intención de generar resultados, de la misma manera Barret y Fudge (1981) señalan que la implementación es un continum de creación y acción en que se desarrolla un proceso de negociación en aquellos que quieren conducir a la praxis las políticas y aquellos de quienes depende que eso ocurra. Por otro lado, el estudio de la Street level bureaucracy surge en la década de los 70 orientado por la crítica de los trabajos de primera generación fundados por una estructura vertical y establece una discusión sobre cuestiones organizacionales, la toma de decisiones y los recursos en su amplio sentido, lo que tiene un impacto significativo en los actores de primera línea como los principales determinantes del éxito o del fracaso de las políticas.

En este sentido, la teoría de la implementación de las políticas públicas y su enfoque Top-Down fundado por Pressman y Wildavsky (1973) señala que la implementación es un proceso de orden jerárquico y racional, en el que el éxito de una política depende de la orientación y manejo que ejercen sus lideres. Del mismo modo, de acuerdo con Pinzón (2023), este enfoque se basa en

una perspectiva estadocéntrica que ubica para este caso a la UNAD en el centro del análisis, es decir que, en lugar de detenernos a estudiar cómo la política es recibida en los niveles inferiores, nos enfocaremos en analizar cómo los lideres movilizan sus acciones para lograr el alcance de los objetivos planteados.

De la misma manera, el enfoque Top-Down posibilita el análisis de la diferencia entre los objetivos que se ha planteado la UNAD desde el protocolo de género y los resultados que se han percibido y reportado a los lideres en el proceso de su ejecución para identificar si existen dificultades en su implementación y sus posibles causas. Por otro lado, esta lente permite profundizar sobre los mecanismos de interacción entre los lideres y la toma de decisiones para comprender si éstas a lo largo de la cadena de comunicaciones facilitan u obstaculizan la implementación de la política.

Finalmente, Bernabé y Briceño (2018) mencionan que, aunque existe el tabú de que las instituciones de educación superior están libres de violencia de género, lastimosamente no es así y es que las universidades no son libres de hostigamientos y acoso sexual que incluso son conocidas como formas de violencia comunes en las instituciones donde las afectadas son principalmente las mujeres. De la misma manera, señalas que las mujeres se han hecho presente con denuncias sobre estos casos pero que debido a la falta de protocolos eficientes y la tomas de acciones contundentes por parte de las instituciones los casos terminan dejando en un estado mayor de indefensión a las víctimas.

Por otro lado, los autores comparten que la comunidad LGBTQ+ también debe ser tenida en cuenta en la elaboración y aplicación de las políticas dado que sufren de discriminación, acoso y violencia sistémica, así mismo indican que la violencia de género puede ocasionar grandes afectaciones en las víctimas, ocasionando daños a largo plazo y hasta deserción estudiantil, así

como pérdida de confianza en la institución por las respuestas tardías y poco contundentes. Finalmente, comparten que la creación de grupos y redes de apoyo para los afectados puede ser una buena estrategia además de la implementación de protocolos eficientes y la aplicación de las sanciones correspondientes a los agresores.

Cuevas y Díaz (2015) señalan que la feminización de la enseñanza no puede entenderse como liderazgo femenino dado que si bien ha aumentado el número de mujeres en los roles de docentes de universidades, no se ha visto un incremento significativo en los roles de alto poder y lo soportan indicando que en la mayoría de las universidades de España el porcentaje de rectoras es mínimo en consideración con el número de rectores y manifiestan que la paridad puede alcanzarse en otros roles cargos como las vicerrectorías y las decanaturas; lo anterior soportado en que la academia sigue potenciando los liderazgos masculinos lo que claramente dificulta el la promoción de las mujeres.

Por otro lado, comparten que el liderazgo transformacional que es más atribuido a las mujeres es menos valorado por las instituciones y que ellas siguen concentradas en áreas como la salud, mientas que las ciencias básicas siguen siendo lideradas por hombres. Finalmente comparten que de alguna manera las mujeres se limitan a luchar por otro tipo de cargos más influyentes por la doble carga laboral, es decir sus responsabilidades laborales sumada las labores del hogar.

Blanco (2023) señala que el garantizar la igualdad de género en las instituciones de educación es una tarea inaplazable y que todas las universidades deben adoptarlas si desean sostenerse en la vanguardia de la educación mundial, lo anterior pese a que en el país no exista una norma que obligue a todas las instituciones a adoptar políticas de equidad de género.

La política de equidad debe ser integral y podría ser una política de inclusión donde se considere otros aspectos como el racismo, la orientación sexual e incluso la clase social.

Marco Conceptual

Género: La UNAD entiende este concepto como una categoría que denota las construcciones culturales, de la misma manera la señala como la creación totalmente de ideas sociales sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Por otro lado, el género determina que se espera, qué se permite y qué se valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado.

Identidad de Género. Para la UNAD la identidad de Género es la experiencia de género innata, profundamente interna e individual de una persona que puede o no puede estar relacionada con su sexo al nacer.

Violencia de Género. Se entiende como un concepto genérico para cualquier acto perjudicial en contra de cualquier persona y que está relacionada a diferencias socialmente adjudicadas al género.

Violencia socioeconómica. La UNAD relaciona este tipo de violencia con las relaciones de poder entre hombres y mujeres que predominan en la sociedad y agregan señalando que algunas de las muestras de este tipo de violencia incluyen el quitarle a la persona sus ganancias, no permitirle tener un ingreso separado o ejercer violencia física que imposibilita el trabajo.

Discriminación. la Discriminación se relaciona con cualquier trato no justo que se presente arbitrariamente debido al sexo, raza, religión, etnia, orientación sexual, discapacidad, edad, idioma origen social, u otro estado de una persona.

Política de la equidad de Género. La política cuenta con principios relevantes como la universalidad que reconoce el derecho de todas las mujeres a la igualdad, la no discriminación que prohíbe cualquier tipo de señalamiento a causa de los elementos mencionados anteriormente,

intersectorialidad que reconoce que las mujeres pueden sufrir diferentes tipos de discriminación y violencia; autonomía y empoderamiento que promueve la autonomía de las mujeres y la participación y corresponsabilidad que fomenta la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones y corresponsabilidad en las tareas del hogar.

Para efectos de esta investigación resaltamos los siguientes elementos para el contexto de la UNAD: el garantizar la igualdad de oportunidades en la educación eliminando estereotipos y promoviendo la prevención de la violencia de género, de la misma manera, el fomento de la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los órganos de gobierno de la UNAD, así como promover la igualdad de género y cualificar a la comunidad Unadista universitaria.

Patriarcado en la UNAD. se refiere a la manifestación y perpetuación de un sistema de relaciones históricamente definidas teniendo en cuenta la dominación masculina y el sometimiento femenino dentro de la estructura y las dinámicas de la UNAD. En este sentido y con el fin de aplicar el feminismo radical, el patriarcado se analizará como la estructura de poder que organiza a la institución en sus diferentes niveles donde se favorece a los hombres sobre las mujeres relegando al sexo femenino a roles de inferiores.

Roles Clave en la UNAD. Para efectos de la presente investigación se tomará como roles clave a los cargos directivos y de docencia de acuerdo con lo dispuesto en la resolución 0405 del 09 de marzo de 2007 de la siguiente manera.

Tabla 1

Roles Clave en la UNAD

Nivel Directivo	Docente por Nivel de Formación
Director Zonal	Doctorado
Director Regional	Maestría
Director de Centro	Especialista
	Profesional
	Tecnólogo

Nota. Modalidad de contratación en la UNAD para directivos y docentes.

La UNAD cuenta con diferentes modalidades de contratación de acuerdo con su necesidad del servicio, es así como tiene modalidad de docentes tiempo completo, medio tiempo y hora de cátedra.

Marco Normativo

La evaluación de la implementación de la política pública de equidad de género en la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia, requiere una revisión profunda y rigurosa de la normatividad que la sustenta; para ello requiere la articulación de un marco normativo que defina lo correspondiente con la autonomía universitaria de la UNAD, la dinámica de los proceso de contratación bajo el enfoque del mérito de sus servidores y los lineamientos relacionados con la equidad a nivel nacional.

Fundamento Constitucional y Autonomía Universitaria

Constitución Política de Colombia 1991. Concede a las universidades el principio de autonomía universitaria, lo que le permite en este caso a la UNAD darse y modificar sus estatutos, así como adoptar sus correspondientes regímenes (Artículo 69). Lo anterior constituye la base jurídica para la expedición de toda la normativa interna de la institución estudiada.

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. En el artículo 28, autonomía universitaria, otorga a las universidades el derecho de darse y modificar sus estatutos y adoptar sus correspondientes regímenes.

Decreto 2770 de 2006: Por el cual se transforma en ente autónomo a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, y se dictan otras disposiciones. Este decreto reconoce a la UNAD como un Ente Universitario Autónomo del orden nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera.

Acuerdo Número 039 de 2019. Por el cual se modifica el Estatuto Organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Establece la estructura administrativa de la universidad, creando las unidades operativas regionales, como Zonas y Centros (CEAD, CCAV, UDR), y sienta la base funcional sobre la cual se jerarquizan y clasifican administrativamente dichos centros.

Acuerdo Número 012 de 2006. Por el cual se adopta el Estatuto del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Establece que la asignación salarial y prestacional de los directivos de la UNAD, atiende a los lineamientos del régimen ordinario de los servidores públicos (artículo 46), entendiendo su autonomía universitaria y no regida por el código sustantivo del trabajo.

Resolución Número 004816 de 2012. Por la cual se realiza la distribución geográfica de las zonas que conforman la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Esta resolución es expedida por la UNAD en ejercicio de su autonomía universitaria para regular la clasificación de las unidades operativas regionales (CEAD, CCAV, UDR).

Normativa Nacional de Equidad y Ejes del CONPES 4080

CONPES 4080 de 2022. Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el Desarrollo Sostenible del País. Es el marco programático central de la investigación. El estudio concentra su análisis empírico y crítico en los siguientes ejes:

- **Eje 2 (Paridad y Mayor Participación en la Toma de Decisiones):** Que brinda bases para evaluar el éxito de la UNAD en el acceso de las mujeres a altos cargos.
- **Eje 1 (Autonomía y Empoderamiento Económico):** Permite evaluar la justicia económica y la eliminación de barreras salariales en los roles directivos.
- **Eje 6 (Fortalecimiento de la Institucionalidad para la Equidad de Género):** Brinda el marco para valorar de qué manera se transversaliza el enfoque de género, siendo el argumento para la crítica sobre los instrumentos administrativos internos que pudieran generar brechas.
- **Eje 4 (Una Vida Libre de Violencias):** Permite su abordaje a partir de la revisión sistemática del Protocolo UNAD para la prevención, detección y atención de violencias de género.
- **Eje 3 (Salud):** Valorado a través de la identificación de la existencia de centros de atención Psicológica al servicio de los docentes y estudiantes.
- **Eje 5 (Liderazgo para la Construcción de Paz y la Seguridad):** Este eje se sustenta en la Resolución 1325 de la ONU, y se aborda únicamente como referente programático contextual, sin ser un foco de análisis empírico.

Ley 581 de 2000. Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras

disposiciones. Establece el porcentaje mínimo de participación femenina en los niveles decisorios.

Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado**.** Establece los principios fundamentales del mérito y la transparencia en el acceso cargos correspondientes a empleo público.

Código Sustantivo del Trabajo. En su artículo 143, consagra el principio universal de a trabajo igual, salario igual, actuando como el referente ético y jurídico para la crítica a las diferencias salariales no justificadas en el mérito o la función.

Lineamientos Institucionales

Resolución 6456 de 2021. Por la cual se adopta el protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencia basadas en género en la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia. La resolución cuenta con un documento anexo que es clave para el análisis cualitativo, que se relaciona directamente con el **Eje 4**.

Documentación de la Gerencia de Talento Humano: Documentos operativos que demuestran la aplicación de los principios de mérito en la selección del personal docente (Oficios, Circulares, entre otros).

Acuerdo Número 030 De 24 De Noviembre 2016: Por la cual se reglamentan las condiciones de docentes ocasionales con funciones especiales en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Metodología

La presente investigación contará desde lo metodológico con un enfoque cualitativo, entendiendo que esta orientación facilitará la comprensión profunda de las percepciones, experiencias y procesos de asimilación de la implementación de la política de la equidad de género en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, desde la mirada de los actores clave que, para este caso son directivos y docentes de la UNAD. Esta orientación permite analizar los significados que los actores clave le dan a la política y a las dinámicas de su implementación, así como la influencia que reciben de las estructuras de poder de género.

Enfoque Analítico Articulado

Si bien el marco principal de la investigación es el enfoque Top-Down, propuesto por Pressman y Wildavsky, dado que el objetivo principal es evaluar la implementación institucional de la política desde la perspectiva de los lideres que la movilizan al interior de la UNAD, se empleará una perspectiva articulada que dará potencia al reconocimiento de la implementación como un proceso dinámico. En este sentido, se buscará identificar cómo la política es reinterpretada, adaptada o resistida en la práctica institucional una vez emitida. De esta manera, el análisis contrastará la intencionalidad del Top-Down con los desafíos reportados por los actores que la viven en su día a día (Bottom-Up), permitiendo así, identificar la brecha de implementación y los factores locales que influyen en el proceso.

Tipo de Estudio

La investigación será un estudio de caso, dado que permite analizar a profundidad el fenómeno de la implementación de la política de la equidad de género en la UNAD. De acuerdo con Creswell, un estudio de caso es una exploración de un sistema ligado a lo largo del tiempo

mediante una recolección detallada de información que requiere de múltiples fuentes de recolección de datos (2007).

Recolección de Datos

En atención a lo anterior, se plantea la siguiente ruta metodológica de investigación para la obtención de los resultados.

Revisión Sistemática y Recolección Documental

Se realizará un ejercicio de revisión documental tanto externa como interna de la UNAD, relacionadas con la implementación de la política de la equidad de género, como la misma política nacional adoptada mediante el documento CONPES 4080, informes, protocolos y demás comunicación institucional en coherencia con lo planteado por la investigación. Esto, nos marcará la ruta de contextualización oficial y facilitará la comprensión de los lineamientos establecidos por la institución. De la misma manera, se solicitará a la oficina de Talento Humano de la UNAD la siguiente información, que será insumo clave para la triangulación de datos:

Distribución de género en los roles de docencia y directivos de la UNAD Zona Amazonía Orinoquía, desglosada por cada rol.

Número de personas contratadas en dichos roles por género (femenino, masculino, y otros si la información está disponible), para el periodo 2023 - 2024.

Documentos o lineamientos oficiales que rigen los criterios de contratación para los roles de docencia y dirección, en donde se evidencie si se consideran criterios de equidad de género.

Rangos salariales o asignaciones básicas asociadas a cada rol (docentes y directivos) para el mismo periodo.

Entrevista

Atendiendo al enfoque cualitativo de la investigación, el instrumento utilizado para la recolección de información será una entrevista semiestructurada.

Proceso de Muestreo y Recolección Documental

Los datos cualitativos serán sometidos a un análisis de contenido temático a través del software de análisis de datos cualitativos Atlas ti. De la misma manera, se realizará un ejercicio de muestreo intencional para seleccionar a los lideres a nivel nacional y de la Zona Amazonía Orinoquía que han estado involucrados en la formulación de los lineamientos institucionales en relación con la equidad de género, lo que nos permitirá interactuar con quienes poseen un amplio conocimiento sobre el tema. Teniendo en cuenta la naturaleza del muestreo intencional y la necesidad de alcanzar saturación, se proyecta entrevistar a un número aproximado de 6 a 8 lideres.

Criterios de Inclusión de Inclusión y Exclusión

Criterios de Inclusión

Roles de Liderazgo: Deben ocupar roles que se encuentren directamente relacionados con la formulación, implementación o seguimiento del protocolo para la prevención, Detección y Atención de Violencias de Género.

Participación en toma de decisiones: Deben haber estado relacionados activamente con la formulación, adaptación o ejecución de los lineamientos institucionales de equidad de género o en la articulación con los objetivos del CONPES 4080.

Antigüedad: La muestra debe haber desempeñado su rol o un rol significativo relacionado con el tema durante el periodo de estudio de la investigación, con una antigüedad mínima de 6 meses.

Consentimiento Informado: Los participantes deben aceptar de manera voluntaria y formal participar en la investigación, garantizando su anonimato y la confidencialidad de la información.

Criterios de Exclusión

Falta de apropiación: Lideres que, a pesar de su rol, no cuentan con un conocimiento o participación directa en la implementación de las acciones que favorecen la equidad de género al interior de la UNAD.

Relevos en los Roles: Lideres que hayan asumido sus roles fuera del periodo de estudio.

Procesos disciplinarios: Personas que actualmente estén involucradas en algún proceso disciplinario o litigio en lo relacionado con el protocolo para la prevención de la Violencia de género.

Análisis de datos

Los datos cualitativos serán sometidos a un análisis de contenido temático a través de la codificación, atendiendo a los principios de la teoría fundamentada para garantizar la rigurosidad del proceso.

Codificación Abierta: Se producirán códigos iniciales para etiquetar los fragmentos de las narrativas.

Codificación Axial: Los códigos se agruparán en categorías Analíticas que se vincularán directamente al marco teórico.

Codificación Selectiva. Se establecerán los temas centrales o patrones que respondan a la pregunta de investigación. Para la gestión y codificación de los datos se usará el Software especializado Atlas.ti.

Integración de Datos

La integración de los datos se hará bajo un ejercicio de triangulación lo que permitirá comparar y contrastar los datos tanto para hallar similitudes, diferencias y puntos de convergencia de la siguiente manera:

Entrevista: Permitirá conocer las narrativas de los lideres sobre la implementación del protocolo en la universidad.

Datos Suministrados por la Oficina de Talento Humano: A partir de la información suministrada se realizará un análisis descriptivo y de contextualización para nutrir las percepciones de los lideres. Estos datos no serán objeto ni insumo para un análisis inferencial, sino que serán utilizados como soporte descriptivo para el estudio de caso.

Documentos oficiales: protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencia basadas en género y el CONPES 4080, que constituyen el marco normativo contraste del enfoque Top-Down.

Consideraciones Éticas

Con la intención de asegurar que la información recolectada y los hallazgos sean rigurosos se llevaran a cabo las siguientes estrategias.

Saturación de categorías: La recolección de información a través de las entrevistas se detendrá cuando no generen nuevos códigos o patrones relevantes, confirmando la suficiencia de la muestra.

Consentimiento Informado: La participación de los Lideres será completamente voluntaria, previo a la realización de la entrevista, se le entregará para firma un consentimiento informado donde se detallarán los objetivos del estudio, el uso de la información y garantía de que si no desean responder alguna pregunta pueden hacerlo o que pueden retirarse en cualquier momento sin ninguna dificultad. El consentimiento para utilizarse será el dispuesto por la UNAD (F-11-1-5) llamado formato de consentimiento informado para participantes en proyectos de investigación.

Confidencialidad: Para garantizar la protección de los datos de los líderes, se usarán identificadores genéricos (L1, L2) tanto en la transcripción, análisis y presentación de los resultados con el fin de no vincular la citas textuales con la identidad de los participantes y sus roles.

Protección de Datos: Las entrevistas serán realizadas mediante Microsoft TEAMS y las grabaciones serán alojadas de manera segura y privada en Microsoft Stream asegurando que el manejo sensible de la información cumpla con los protocolos de seguridad.

Resultados

Diagnóstico de la Distribución y Brechas de Género en Roles Directivos y de Docencia en la UNAD Zona Amazonía Orinoquía

Lineamientos Oficiales que Rigen los Criterios De Contratación para los Roles de Docencia y Dirección

De acuerdo con la información suministrada por la Gerencia de Talento Humano de la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia, mediante el oficio 111-1082 del 22 de septiembre de 2025, la UNAD es reconocida a través del decreto 2770 de 2006 como un ente autónomo de carácter nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente, vinculada al Ministerio de Educación Nacional. Lo anterior se da en el marco del artículo 69 de la constitución política colombiana que le otorga el derecho de darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

En este sentido, la universidad ha definido como estrategia para los procesos de selección, el Banco de Hojas de Vida de Docentes Habilitados de la UNAD, fundamentados en una valoración integral que incluye a tres actores del metasistema Unadista (Gerencia de Talento Humano, Lideres de Centro y Unidades Académicas).

Es importante precisar que para el 2023, la estrategias del banco de hojas de vida no se había implementado, sino que la Gerencia de Talento Humano, daba apertura al repositorio sistema Mi Hoja de Vida 4.0 para cada uno de los periodos con el fin de que los interesados

realizarán su postulación para adelantar el respectivo proceso de selección (Circular 111-005, 2023).

Anudado a lo anterior, para el año 2024, la Gerencia de Talento Humano emitió la circular 111-046 donde se definieron los lineamientos para la conformación del banco de hojas de vida de candidatos habilitados para el proceso de atracción y elección de docentes nuevos ocasionales y hora cátedra con el fin de adelantar un ejercicio transparente y oportuno para la elección de los candidatos que cumplen integralmente el perfil para ser docentes en la universidad, a través de 6 momentos descritos así:

Primer Momento. Convocatoria nacional permanente para la postulación de hojas de vida. La universidad promociona la convocatoria a la ciudadanía y les invita a realizar sus postulaciones si cumplen con los requisitos establecidos institucionalmente para ser docente.

Momento dos. Valoración del cumplimiento de requisitos. En esta etapa la GTHUM, realiza la verificación de cumplimiento de los siguientes requisitos.

Formación Académica Mínima: Posgrado (Especialización, Maestría o Doctorado).

Experiencia Docente: Mínimo dos (2) años de experiencia en docencia universitaria.

Haber cursado y aprobado el curso MOOC: “El docente/ tutor como gestor de cursos en AVA o el curso Virtual e- Mediador con fecha de certificación posterior a diciembre 31 del año 2020.

Por otro lado, una vez finalizada la revisión de los soportes de las hojas de vida de todos los candidatos, de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos mínimos, la gerencia comunicará al interesado su continuidad o no en el proceso de elección para ingresar al banco de hojas de vida.

Momento 3. Valoración de competencias y comportamientos. Una vez surtido el momento dos, la Gerencia de Talento Humano procede a realizar una valoración integral de sus actitudes, habilidades, competencias y comportamientos en atención al modelo de gestión por competencias Unadista. Las competencias se encuentras dividas en cardinales y específicas, y son valoradas en los candidatos de conformidad con la filosofía institucional que incluye misión, visión, modelo de gestión de la UNAD, decálogo axiológico, teleológico, valores y principios de actuación. Las competencias cardinales son evaluadas mediante la aplicación de una prueba psicotécnica y un encuentro de gestión de competencias lidereado por Talento Humano, y las competencias específicas del rol docente son evaluadas mediante la aprobación del curso MOOC el docente/tutor como gestor de cursos en AVA y/o la aprobación de la diplomatura e-mediador en AVA, con fecha de aprobación posterior al 31 de diciembre de 2020.

Momento 4. Valoración de conocimiento y relacionamiento regional. Para esta fase, los directores de centro como líderes del sistema operacional realizan una valoración integral del candidato en relación con su conocimiento de la región, relacionamiento regional, disponibilidad de tiempo, estrategias de vida académica y universitaria, entre otros elementos necesarios para el desarrollo de la gestión en el centro.

Momento 5. Valoración pertinencia disciplinar y afinidad con el modelo pedagógico Unadista. Las unidades académicas desarrollan una evaluación integral de sus candidatos en lo referente a la pertinencia del perfil, dominio disciplinar, experiencia docente, experiencia profesional, formación académica, con los requisitos y perfiles requeridos en la unidad académica para la gestión de los cursos académicos y las responsabilidades sustantivas de la universidad.

Momento 6. Habilitación del candidato para el banco de hojas de vida. Los candidatos que hayan culminado con éxito cada uno de los momentos anteriores ingresan al banco de hojas de vida de la UNAD para la posible vinculación en el periodo en el que se requiera por necesidad del servicio.

Finalmente, la estrategia que la Gerencia de Talento Humano ha denominado Banco de Hojas de Vida de Candidatos Habilitados le permite a la UNAD, con base a la necesidad del servicio para los cinco periodos académicos que ofertan, vincular a docentes idóneos aprobados de manera oportuna, lo que a su vez constituye para la institución un flujo continuo de talento humano y una respuesta rápida a las demandas de las unidades, manteniendo la pertinencia, calidad, y eficacia en el proceso de elección de docentes.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia dentro de su marco normativo para el proceso de contratación demuestra un compromiso formal explicito en la incorporación de la equidad de género como principio transversal de su filosofía institucional.

La metodología de selección, centralizada en el Banco de Hojas de Vida de Docentes Habilitados, demuestra una interesante alineación con los principios de mérito, transparencia y objetividad que regulan el acceso al empleo público en Colombia de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Ley 1567 de 1998. Esto a su vez, se potencia al contemplar que la valoración de los candidatos es compartida por actores del metasistema, como los lideres de la Gerencia de Talento Humano, los Lideres de Centro y las Unidades Académicas, lo que fortalece la rigurosidad del proceso y disminuye los riesgos de subjetividades.

Esta rigurosa coherencia constituye una pieza clave sobre la cual se basará el análisis crítico. La solidez del lineamiento meritocrático será un elemento fundamental para contrastar los resultados cuantitativos.

Distribución de Género en Roles de Docencia y Directivos de la UNAD Zona Amazonía Orinoquía

En la tabla 2, se presentan los datos suministrados por la Gerencia de Talento Humano de la UNAD en relación con la distribución de género por modalidad de contratación en roles de docencia de la Zona Amazonía Orinoquía.

Tabla 2

Distribución de Genero en Docentes de la ZAO 2023

Zona/Centro/Modalidad 2023	Hombre	Mujer	Total
Acacias	104	108	212
Hora Catedra	23	33	56
Medio Tiempo	57	33	90
Tiempo Completo	24	42	66
Cumaral	8	12	20
Hora Catedra	1	2	3
Medio Tiempo	4	5	9
Tiempo Completo	3	5	8
Frontera Amazonas	4	8	12
Hora Catedra	2	3	5
Medio Tiempo	2	4	6
Tiempo Completo	0	1	1
Puerto Carreño	2	4	6
Hora Catedra	1	0	1
Tiempo Completo	1	4	5
Puerto Inírida	2	1	3

Hora Catedra	2	0	2
Tiempo Completo	0	1	1
San Jose Del Guaviare	17	13	30
Hora Catedra	2	3	5
Medio Tiempo	11	7	18
Tiempo Completo	4	3	7
Yopal	34	41	75
Hora Catedra	9	6	15
Medio Tiempo	15	18	33
Tiempo Completo	10	17	27
Total	171	187	358

Nota. Distribución de género en los roles de docencia de la ZAO para el 2023.

En la tabla 3 se observa la distribución de la planta docente de la ZAO para el año 2023, que establece las primeras tendencias de participación por modalidad de vinculación revelando un horizonte complejo en la distribución de género.

Tiempo Completo: Se observa un número mayor de mujeres vinculadas bajo los roles de mayor estabilidad (Sobrerrepresentación femenina). Se vincularon a 73 mujeres frete a las 42 vinculaciones de hombres, lo que representa que las mujeres conformaron el 63.48% del total de los docente de tiempo completo para esa vigencia. La diferencia absoluta de 31 contrataciones enmarca un logro significativo en el acceso de las mujeres a roles de mayor permanencia en la institución.

Medio Tiempo: En contraste con los docentes tiempo completo, esta modalidad presentó una brecha de género a favor de los hombres dado que fueron vinculados 89 frente a 67 mujeres, lo que ubica a la participación femenina en el 42,95%. Lo anterior devela para esta modalidad una subrepresentación femenina en los roles de flexibilidad intermedia.

Hora Cátedra: Esta modalidad que es considerada como la más flexible es la que más cerca se encuentra de la paridad consolidada, con una leve inclinación hacia las mujeres, entendiendo que la zona vinculo a 47 mujeres frente a 40 hombres lo que representa una participación femenina del 54.02%.

En este sentido, los datos del diagnóstico inicial revelan que el lineamiento del mérito en la UNAD generó las condiciones para que las mujeres lograran acceder con éxito a los roles de mayor estabilidad, mientras que la subrepresentación quedó concentrada en la modalidad de medio tiempo.

Tabla 3

Distribución de Genero en Docentes de la ZAO 2024

Zona/Centro/Modalidad 2024	Hombre	Mujer	General
Acacias	121	117	238
Hora Catedra	31	35	66
Medio Tiempo	60	40	100
Tiempo Completo	30	42	72
Cumaral	12	18	30
Hora Catedra	3	3	6
Medio Tiempo	6	5	11
Tiempo Completo	3	10	13
Frontera Amazonas	4	6	10
Hora Catedra	3	1	4
Medio Tiempo	1	1	2
Tiempo Completo	0	4	4
Puerto Carreño	2	6	8
Medio Tiempo	1	1	2
Tiempo Completo	1	5	6
Puerto Inírida	3	6	9
Hora Catedra	1	2	3

Medio Tiempo	0	1	1
Tiempo Completo	2	3	5
San Jose Del Guaviare	17	17	34
Hora Catedra	2	6	8
Medio Tiempo	6	8	14
Tiempo Completo	9	3	12
Yopal	34	37	71
Hora Catedra	9	7	16
Medio Tiempo	14	11	25
Tiempo Completo	11	19	30
Total	193	207	400

Nota. Distribución de género en los roles de docencia de la ZAO para el 2024.

La tabla 3 permite observar la distribución de género de la planta docente de la zona Amazonía Orinoquía para el año 2024 y refleja una dinámica similar al comportamiento del 2023, lo que confirma la consolidación de dinámicas de participación con tendencias contrapuestas por modalidad de vinculación.

Tiempo Completo: Se evidencia una sobrerrepresentación femenina significativa en los roles de mayo estabilidad y dedicación. Para la vigencia en mención la ZAO vinculó a 86 mujeres frente a 56 hombres, lo que representa una participación de las mujeres del 60.56% en esta modalidad. La diferencia de 30 contrataciones a favor de las mujeres subraya un logro importante del sistema de mérito en el acceso a roles cualificados.

Medio Tiempo: Esta modalidad presenta la principal brecha de género en favor de los hombres, entendiendo que se vincularon 88 hombres frente 67 mujeres, lo que volvió a dejar a las mujeres con una subrepresentación en este nivel de contratación, alcanzando una participación de 43.23% del total debido a la diferencia de 21 hombres.

Hora Cátedra: Nuevamente esta modalidad es la que presenta una paridad consolidada, con una leve inclinación a favor de las mujeres dado a que fueron contratadas 54 frente a los 49 hombres. Lo anterior permite determinar que la participación es equilibrada y sitúa la participación de las mujeres en el 52.43% en este rol.

Lo anterior permite reafirmar la neutralidad formal que se mantiene en los procesos de selección adelantados por la Gerencia de Talento Humano en el rol docente dado que, si bien, existen brechas en la contratación de medio tiempo, el acceso a la estabilidad que se puede alcanzar con los roles de tiempo completo favorece significativamente a las mujeres.

Tabla 4

Distribución de Genero en Directivos de la ZAO 2023-2024

Genero	Total
Femenino	6
Masculino	2
Total	8

Nota. Distribución de género en los roles directivos de la ZAO para el 20243 y 2024.

La tabla 4 presenta la distribución de los 8 roles directivos de la Zona Amazonía Orinoquía y el resultado es coherente con los observado en las dinámicas de contratación de docentes. Este análisis valida el alcance que ha dado la universidad al eje de participación política del CONPES 4080 que tiene como objetivo Promover el acceso de las mujeres a los mercados laborales y a la distribución de activos y recursos en condiciones de equidad.

De los 8 cargos directivos de la ZAO 7 corresponden a direcciones de centro 1 uno a la dirección zonal, de la misma manera de este dato, 6 son ocupados por mujeres (75%) y solo 2 por hombres (25%), esta dinámica supera considerablemente el principio de paridad (50/50) y supera el umbral establecido por la ley 581 de 2000, Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva

participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones, que exige un mínimo de 30% de participación femenina en cargos directivos.

Lo anterior permite identificar que el alto porcentaje de mujeres en cargos de decisión (75%) es un reflejo claro de que la UNAD ZAO cumple con el eje de participación y toma de decisiones del CONPES 4080, propendiendo por que las mujeres accedan a las posiciones de liderazgo administrativo y académico en la zona.

Asignaciones Básicas Asociadas a Cada Rol (Docentes y Directivos)

A continuación, se presentarán las asignaciones básicas salariales asignadas a los docentes por nivel de formación y modalidad, y a los directores de centro y zona de acuerdo con la información suministrada por la Gerencia de Talento Humano en los Anexos del oficio 111-1082 del 22 de septiembre de 2025.

Tabla 5

Asignación Salarial a Roles de Docencia 2023

Nivel formación	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Hora Catedra Valor Hora
Doctorado	7.542.000	3.771.000	48.000
Maestría	6.285.000	3.145.000	40.000
Especialista	5.030.000	2.515.000	33.000
Profesional	3.771.000	1.888.000	24.000
Tecnólogo	3.405.000	1.703.000	22.000

Nota. Asignación Salarial para docentes de la ZAO en el 2023.

Tabla 6

Asignación Salarial a Roles de Docencia 2024

Nivel formación	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Hora Catedra Valor Hora
Doctorado	8.241.900	4.120.950	51.512
Maestría	6.868.300	3.434.150	42.927
Especialista	5.496.800	2.748.400	34.355
Profesional	4.121.000	2.060.500	25.757
tecnólogo	3.721.000	1.860.500	25.757

Nota. Asignación Salarial para docentes de la ZAO en el 2024.

Como se puede apreciar en las tablas 5 y 6, la asignación salarial para los roles de docencia revela rigidez, transparencia y solidez del modelo de compensación a los docentes. En este sentido se puede concluir inicialmente que el sistema de asignación salarial opera bajo un principio de mérito rigurosamente objetivo, que constituye el logro de la equidad en el acceso a las oportunidades de mayor remuneración.

Por otro lado, las tablas permiten identificar que el patrón salarial para el 2023 y 2024 es estructuralmente el mismo, lo que refuerza la idea de previsibilidad y transparencia en su proceso. De la misma manera, existe una correlación lineal y progresiva debido que el salario está directamente relacionado con el nivel de formación del docente (El especialista gana más que el profesional) y a la modalidad de vinculación (Tiempo Completo duplica el Medio Tiempo).

El aumento en el salario entre los dos años revela un incremento unificado aplicado legalmente, lo que demuestra la acogida y el cumplimiento que la UNAD da a los lineamientos nacionales que establecen los incrementos salariales para el sector público como el Decreto 0301 de 2024, Por el cual se fijan las remuneraciones de los empleos que sean desempeñados por

empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, y se dictan otras disposiciones, entendiendo que el aumento del salario para los docentes de la UNAD fue del 9.28% de acuerdo con lo definido en el parágrafo 4 de su segundo artículo. Vale la pena precisar que si bien el decreto define un incremento del 10.88% y la UNAD aplicó el 9.28% inicialmente correspondiente al incremento del IPC de 2023, es probable que el 1.6% restante se haya aplicado en primas o beneficios no incluidos en la asignación básica.

La UNAD recompensa la cualificación de sus docentes y así se ve reflejado en la asignación del mayor valor económico ya sea por hora o mes a los profesionales con nivel de doctorado, motivando así la excelencia y el alto nivel académico en su planta de docencia. Lo anterior revela que, para el caso de los docentes, cualquier diferencia salarial existente atiende a su nivel de formación y no a un sesgo. Si el 60% son mujeres como en el caso de la docencia de tiempo completo, consecuentemente ellas serán quienes devenguen salarios más altos.

En contraste con lo anterior, se ha identificado al interior de la UNAD que hay docentes ocasionales que son vinculados con funciones especiales en atención a lo establecido en el Acuerdo 030 del 24 de noviembre de 2016, Por la cual se reglamentan las condiciones de docentes ocasionales con funciones especiales (DOFE) en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Según el acuerdo los docentes ocasionales con funciones especiales podrán desempeñar los siguientes roles:

- Líder de Programa o Cadena Formación.
- Líder Nacional de Investigación.
- Líder Nacional de Evaluación del Aprendizaje.
- Líder Zonal VIACI.

- Líder de Investigación de Escuela.
- Líder Zonal de Escuela.
- Líder Zonal de Investigación.
- Líder Nacional de Consejería.
- Líder Zonal de Consejería.
- Líder Nacional de Componente Práctico de Escuela, cuando aplique.
- Docentes Ocasionales que sean representantes del estamento Docente ante los Consejos de Escuelas y el Consejo Académico, mientras mantengan la representación.
- Líder de grupo de investigación categorizado por Colciencias en convocatoria vigente que mantengan o logren la categoría A y B y que no hayan sido sustituidos en dos años.

De la misma manera, en el 2020, la UNAD emitió el acuerdo 03 del 28 de enero donde reglamentan las condiciones de docentes ocasionales con funciones de innovación e inclusión (DOFI) en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), señalando que los docentes ocasionales con funciones de inclusión o innovación podrán desempeñar roles como líder de Inclusión o líder de innovación y emprendimiento.

Anudado a lo anterior, se identificó que el personal es vinculado como docente ocasional mediante resolución a un término fijo de 11,5 meses y se le asignan responsabilidades de acuerdo con el rol establecido en los acuerdos mencionados sin que esto le dé la figura de empleado público o trabajador oficial, ni de docente de carrera. Para la Zona Amazonía Orinoquía se identificaron 13 roles docentes DOFE y un DOFI, de los cuales 9 son ocupados por mujeres como se evidencia en la tabla número 7.

Tabla 7

Docentes DOFE y DOFI en la ZAO

Docente	Hombre	Mujer
Líder Zonal VIACI	1	
Líder Zonal de Escuela.	1	6
Líder Zonal de Investigación.	1	
Líder Zonal de Consejería		1
Líder de grupo de investigación categorizado por Colciencias	2	1
Líder de Innovación y Emprendimiento		1

Nota. Roles de docencia con funciones especiales o de innovación.

Si bien las mujeres vienen teniendo una sobrerrepresentación en los roles de docencia de tiempo completo que adicionalmente son los que tienen más posibilidad de una contratación de 11 meses, la tabla 7 revela que el 64% de los docentes DOFE o DOFI son mujeres, lo que revela una segregación salarial estructural que, en este momento afecta en mayor medida a las mujeres que son quienes tienen una mayor representación en estos roles y que aunque no desconoce la gran capacidad de liderazgo que tienen las mujeres, si revela un fenómeno de inequidad estructural entendiendo la naturaleza de la vinculación asociada a ese liderazgo, conocido como suelo pegajoso (Berheide, 1992).

Finalmente, vale la pena precisar que los acuerdos 030 de 24 de noviembre de 2016 y el 03 del 28 de enero de 2020 definen que a los docentes DOFE y DOFI que hayan tenido al final de su gestión una calificación de medio o superior reciben un reconocimiento económico del 20% o del 50% respectivamente, que es aplicado en diciembre sin que esto constituya un factor salarial, que si bien es un reconocimiento a la labor del docente, perpetua de alguna manera la inequidad en su salario dado que este reconocimiento no contribuye a las prestaciones sociales, la seguridad social ni a la pensión de los trabajadores manteniendo la base de su salario.

Tabla 8

Asignación Salarial a Roles de Dirección 2023

Cargo	Asignación Salarial Vigencia 2023	Género
Director De Centro	$ 5.051.700.00	Femenino
Director De Centro	$ 7.394.087.00	Masculino
Director De Centro	$ 5.030.000.00	Femenino
Director De Centro	$ 5.233.609.00	Femenino
Director De Centro	$ 5.030.000.00	Masculino
Director De Centro	$ 5.030.000.00	Femenino
Director De Centro	$ 5.030.000.00	Femenino
Director Nodo Zonal	$ 8.505.483.00	Femenino

Nota. Asignación Salarial para Directivos de la ZAO en el 2023.

Tabla 9

Asignación Salarial a Roles de Dirección 2024

Cargo	Asignación Salarial Vigencia 2024	Genero
Director De Centro	$ 5.520.497.00	Femenino
Director De Centro	$ 8.198.564.00	Masculino
Director De Centro	$ 5.496.800.00	Femenino
Director De Centro	$ 5.803.026.00	Femenino
Director De Centro	$ 5.496.800.00	Masculino
Director De Centro	$ 5.496.800.00	Femenino
Director De Centro	$ 5.496.800.00	Femenino
Director Nodo Zonal	$ 9.430.880.00	Femenino

Nota. Asignación Salarial para Directivos de la ZAO en el 2024.

En análisis de las tablas 7 y 8 confirman la línea de análisis propuesta por Myra Marx (2018), quien manifiesta que el género opera como una estructura social en tres niveles (Contradicción estructural, acceso y participación y resistencia institucional). Aunque si bien, la

zona demuestra un éxito relevante y categórico en la participación de las mujeres en los roles de dirección, este avance hacia la equidad coexiste con una segregación salarial estructural que afecta su autonomía económica.

Como se detalló anteriormente, el 75% de los cargos directivos de la zona están ocupados por mujeres, superando significativamente el umbral de paridad y da valor a la neutralidad de los lineamientos de acceso a la alta dirección. En esta línea se encontró que la posición mejor remunerada es la de la dirección zonal ($9.430.880 en 2024), que es ocupada por una mujer, lo que refleja un potente argumento de qué las dinámicas de la UNAD permiten el acceso individual a la cima del techo salarial.

En contraste con lo anterior, se debe precisar que, pese al éxito del caso de la directora zonal, la distribución de la mayoría de las lideres femeninas revela la inequidad de tipo indirecto, lo que desafía el eje 3: autonomía económica y productividad del CONPES 4080. En contraste, la distribución de la mayoría de los liderazgos femeninos (83% de las directoras) revela una inequidad de tipo indirecto donde la raíz de esta brecha no es el mérito individual sino el límite estructural ubicado por el código de cargo y la categorización del centro. Si bien el Manual de Funciones establece para el código 0095 como techo el Grado 11 para los directores de centro, este cargo queda estructuralmente subordinado a la Dirección Zonal que para la ZAO es el grado 17. La brecha salarial, por lo tanto, opera como una segregación jerárquica codificada entre el Código 0095 (máximo Grado 11) y el Código 0042 (Grado 17).

La diferencia salarial identificada puede ser una consecuencia directa de la normatividad interna de la UNAD, como la resolución 4816 del 2012 y/o el acuerdo 039 de 2019, que categorizan geográficamente a los centros (Nodo, CEAD, CCAV, UDR) y, por ende, asigna bandas salariales. En este sentido, vale la pena precisar que, si bien la estructura es

aparentemente neutral, ubica a los liderazgos femeninos en los centros con menor retribución económica, lo que indica que la dinámica de la UNAD atiende de manera correcta al eje 1 del CONPES 4080, pero limita el valor del rol por una estructura administrativa que devalúa la labor donde se concentra el mayor número de mujeres.

Finalmente podemos concluir que, el diagnostico adelantado sobre la distribución de género tanto en roles de docencia como en directivos en la Zona Amazonía Orinoquía revela una paradoja de la equidad institucional, dado que, mientras la universidad refleja un gran compromiso formal y categórico con el principio del mérito en el acceso, coexiste una segregación salarial estructural en los roles directivos que desafía los pilares de la política pública de género.

Las asignaciones salariales para el rol de los docentes muestra un sistema objetivo, justo y transparente, donde la variación en los salarios atiende únicamente al nivel de formación del docente, entendiendo que a mayor nivel educativo (tecnólogo, profesional, especialización, maestría, doctorado), mayor valor en su salario, y a su modalidad de contratación (tiempo completo, medio tiempo, hora cátedra), alineándose a lo dispuesto en el artículo 143 del código sustantivo del trabajo donde se señala que a trabajo de igual valor, igual salario, y a los lineamientos del estatuto docente. Este modelo no evidencia sesgos de género, lo que se refleja en la sobrerrepresentación de mujeres en los mejores roles de docencia (tiempo completo). De la misma manera el éxito del Banco de Hojas de Vida de Docentes Habilitados valida que el proceso de selección cumple con el eje de participación y toma de decisiones del CONPES 4080.

En contraste con lo anterior, encontramos el análisis de los roles directivos que revela una falla de tipo estructural, dado que, aunque la UNAD ZAO supera ampliamente el umbral de paridad de sus cargos directivos ocupados por mujeres cumpliendo también con el primer eje del

CONPES 4080, este alcance coexiste con una brecha en la equidad de género de manera indirecta que afecta el eje de autonomía económica y productiva.

De la misma manera, se ha identificado que la raíz de esta brecha no es el mérito individual sino la clasificación del cargo, la diferencia salarial es una respuesta a la resolución 4816 de 2012 que clasifica geográficamente a los centros de la universidad y, por ende, influye en la asignación de bandas salariales. Esta resolución opera como una normativa de la segregación, dado que traduce la jerarquía del estatuto organizacional en una devaluación económica no proporcional del trabajo para el caso de la ZAO donde se encuentran las mujeres.

Lo anterior revela que el verdadero reto de la UNAD no se encuentra en la incorporación de mujeres en sus roles directivos, sino en la revisión de la normatividad y la forma en que vienen realizando la clasificación administrativa. Al vincular el valor salarial al territorio y a los códigos de cargo (0095 vs. 0042), se perpetúa la segregación. La brecha de Grado 11 a Grado 17 demuestra que, la jerarquía máxima sigue siendo un techo inalcanzable para dicho rol, limitando así la autonomía económica del liderazgo femenino concentrado en el código salarial inferior. Adicional a ellos, se identificó que cuatro directores fueron vinculados como docentes, con la asignación salarial establecida para este rol al interior de la UNAD por nivel de formación, lo que indica que, pese a que su vinculación es como docente, tienen funciones de director de centro, en atención a lo definido en estatuto docente donde se define la comisión de servicio como una figura que permite a un docente suspender o complementar sus funciones académicas para ejercer funciones administrativas o directivas al interior de la UNAD sin afectación a su vínculo laboral y asignación salarial como docente.

Valoración de los avances y limitaciones en la implementación de acciones relacionadas con la equidad de género en el ámbito institucional de la UNAD.

Atendiendo a la ruta metodológica establecida para el presente trabajo de investigación, se entrevistaron a 5 lideres Unaditas tanto nacionales como zonales (Zona Amazonía Orinoquía) en consideración con los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. En este sentido, con el fin de garantizar el cumplimiento del consentimiento informado que firmaron los participantes en cuanto a la confidencialidad, se establecieron dos categorías funcionales para agrupar los roles de los lideres (Líder Nacional de Estrategia y Líder de Ejecución en Territorio), entendiendo la naturaleza única de algunos roles entrevistados. De la misma manera, se les asignó un identificador genérico. (L1, L2, L3, L4 y L5).

Las entrevistas fueron realizadas a través de la aplicación TEAMS que es una herramienta de Microsoft que permite, entre otras cosas, la comunicación a través de chat, audio y video; vale la pena mencionar que TEAMS es utilizado por la UNAD como uno de los canales de comunicación oficiales para su comunidad universitaria. Los encuentros fueron grabados con previa autorización por parte del entrevistado y alojadas en Stream para su posterior transcripción literal, servicio ofrecido también por la aplicación.

Para la interpretación de la información se realizó un análisis temático con el objetivo de crear categorías conceptuales a partir de la información recolectada, en lugar de imponer categorías teóricas previas. La herramienta utilizada para esta actividad fue Atlas. ti, un software de análisis de datos cualitativos que permitió realizar una codificación abierta mediante una lectura detallada de cada transcripción para crear códigos descriptivos, insumo esencial para la posterior codificación axial donde se agruparon los códigos abiertos en categorías mayores que se vinculan con el interés del presente estudio en relación con la valoración de los avances,

limitaciones y la necesidad de enfoque diferencial. Finalmente se realizó una codificación selectiva que estuvo orientada por nuestro segundo objetivo específico.

Para la presentación de los resultados obtenidos, los hallazgos se agruparon en dos categorías centrales: Logros Institucionales (Avances) y, Brechas y Desafíos Estructurales (Limitaciones) de la siguiente manera:

Logros Institucionales

Pionerismo Normativo y Voluntad Política. Inicialmente se identificó que existe consenso en que la UNAD se adelantó a la norma (CONPES 4080) al adoptar mediante Resolución Rectoral el protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencias basadas en género en el 2021, que es valorado como una acción proactiva ante la necesidad identificada para la atención en ese momento. Para la ventana de observación de la presente investigación, el avance en esta dinámica radica en la ampliación del alcance del protocolo. Vale la pena resaltar que la UNAD cuenta con otros protocolos que orientan el ejercicio en temas de atención a su comunidad, pero no están adoptados bajo alguna normatividad institucional como si la tiene el protocolo para la prevención, detección y atención de violencias basadas en género.

El protocolo adoptado por la UNAD inicialmente se orientó hacia la prevención, detección y atención, pero de acuerdo con L1 el equipo nacional de lideres ha venido conversando sobre su actualización, buscando que alcance un enfoque de equidad integral que vaya alineado con los ejes del CONPES 4080. La UNAD identifica referentes normativos como la ley 1257 de 2008 que establece el deber institucional de prevenir, sensibilizar y sancionar las violencias de género y aunque esta ley no obliga a adoptar protocolos, la universidad lo hizo en el 2021, anticipando al CONPES y a las leyes 14466 de 2022 que dicta lineamientos para la

adopción de protocolos y la 2365 de 2024 que obliga a las instituciones a tener protocolos sobre el acoso sexual en las instituciones.

De acuerdo con L2, el ministerio de educación a través de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) en atención a la ley 2365 de 2024, realimentó el protocolo adoptado por la UNAD y solicitó realizar actualizaciones, frente a lo que menciona que el protocolo no es punitivo, es decir que no es un instrumento de sanción; esta actualización permitirá que a través del protocolo se sancionen hechos de violencia basados en género sin necesidad de escalarlo a talento humano o a los consejos de escuela.

La actualización del protocolo se constituye en la oportunidad de ampliar el alcance del protocolo y de que éste converse completamente con el CONPES 4080 para que sea mucho más ambicioso y se fortalezca la prevención de las violencias basadas en género, dado que la meta es abordar otros ejes como el liderazgo femenino, la autonomía económica y la representación de la mujer en todos los niveles.

Mecanismos Formales

Comité de Equidad de Género. Se destaca que la UNAD cuenta con la conformación de un Comité de Equidad de género liderado desde la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados que viene trabajando en la implementación y actualización del protocolo. Desde allí se viene trabajando sobre las violencias basadas en género y se viene conversando con la Gerencia de Talento Humano para abordar temas estructurales como la equidad salarial, reflejando el entendimiento sobre que el tema debe trascender a la gestión administrativa también.

Línea de Salud Mental. Desde el Sistema de Bienestar Integral se cuenta con esta línea que se vincula al comité de equidad de género como respuesta a la ruta establecida para atender a

los estudiantes que presuntamente han sido víctimas de violencia de género al interior de la institución. Adicionalmente, la línea de salud mental atiende a todo aquel estudiante que exprese su deseo por recibir atención, a atención a los artículos 17 y 18 del reglamento estudiantil de la UNAD, donde se estableció como uno de los objetivos de la acción universitaria el implementar acciones para la intervención o acompañamiento psicosocial.

Centros de Atención Psicológica CAP. Estos centros creados por la Gerencia de Talento Humano y la Escuela de Ciencias, Sociales, Artes y Humanidades tienen como objetivo conectar a la plataforma Humana con su salud mental. El CAP también se vincula al comité de género para atender los casos de presunta violencia basada en género donde algún empleado de UNAD se vea implicado de acuerdo con la ruta definida por el protocolo.

Reconocimiento de la Diversidad

A nivel estratégico existe un camino recorrido sobre la complejidad de las exclusiones en el territorio, dado que se reconoce que la política de equidad de género debe ser capaz de responder a las violencias diferenciadas, es decir "No es lo mismo ser una mujer docente en Bogotá que una mujer directiva indígena en la Amazonía" (L1). Este reconocimiento es clave para el diseño de intervenciones que sean pertinentes culturalmente para la Zona Amazonía Orinoquía.

Acciones de Sensibilización Continua

La UNAD ha implementado una serie de acciones de sensibilización y cualificación con su plataforma humana a través de diversos medios presenciales como virtuales buscando trascender solamente el cumplimiento legal e ir al abordaje de temas más de fondo de la siguiente manera:

Formación en economía del Cuidado. El Líder Nacional L1 confirmó el esfuerzo de la UNAD por generar espacios de formación donde se aborden temas de economía de cuidado y en temas de reflexión, lo que refleja un esfuerzo de la institución por abordar la equidad desde una línea que reconoce que la carga de trabajo no remunerado recae sobre las mujeres.

Uso de Canales Institucionales. Se identificó que la universidad cuenta con una estrategia de comunicación consolidada a través de canales institucionales de alto alcance como en YouTube o las redes sociales donde mediante de dispositivos como el Observatorio Intersistémico Regional realizan encuentros virtuales para el abordaje de la equidad de género y donde publican semanalmente tips sobre la violencia de género, reflejando continuidad en el ecosistema de la universidad.

Reconocimiento Externo. De acuerdo con el Líder Nacional L2, la UNAD recibió el Sello Distrital de Igualdad de Género en Igualdad en el año 2023. Así mismo, la Universidad en el 2024 fue reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar para las mujeres en el país ubicándose en el cuarto puesto de acuerdo con los rankings de Great Place To Work.

Procesos de Inducción. De acuerdo con el Líder Nacional L3, existe una necesidad de asegurar la recepción del mensaje de la equidad de género en la UNAD, lo que la ha llevado a iniciar trabajos para que la inducción de género sea obligatoria con el fin de que el funcionario se cualifique al respecto e interiorice el marco conceptual del protocolo.

Procesos liderados desde Zona. La Zona Amazonía Orinoquía ha adelantado estrategias como cualificaciones, charlas, creación de material audiovisual con apoyo de los practicantes de psicología y de los Monitores que son estudiantes destacados que acompañan a sus pares estudiantiles y pueden transmitirles el mensaje de una manera más clara para ellos. De la misma

manera, se han desarrollado actividades en relación con las fechas conmemorativas de acuerdo con el direccionamiento de la Gerencia de Talento Humano.

Brechas y Desafíos Estructurales

Fragmentación y Falta de una Política Integral. Un hallazgo clave para el presente proyecto de investigación es que la UNAD, si bien cuenta con el protocolo para la prevención, detección y atención de la violencia basada en género, no cuenta con una política de equidad de género adoptada lo que conlleva a una fragmentación de esfuerzos por parte de diferentes unidades de la universidad generando a su vez duplicidad de funciones. El Líder Nacional L2, reveló que algunos esfuerzos de la Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas estaban encaminados en la implementación de la política de equidad de género mediante un proceso de investigación, de la misma manera, manifestó que desde el comité de género se inició en el 2024 un trabajo para la construcción de la política de equidad de género y que quedó en borrador, reafirmando así que se están duplicando esfuerzos, que no hay una comunicación fortalecida al interior de la institución y que no hay una centralización de lo concerniente a la equidad de género en el comité.

Por otro lado, desde el nivel zonal a partir de los relatos de los Lideres Zonales L4 y L5 se identificó que algunas acciones son lideradas desde el eje de inclusión y que se encuentran enmarcadas en el protocolo adoptado por la universidad, pero que, así mismo hay acciones como la conmemoración de fechas o charlas lideradas por talento humano que se desarrollan como parte de su plan de acción y que si bien responden a aspectos del protocolo, no están enmarcados en él.

Brecha Cultural. El desafío más crítico identificado por los lideres es la resistencia cultural y el sesgo de género dado que se ha convertido en un obstáculo para la

transversalización del protocolo; el Líder Nacional L1 indica que esto significa “Romper con el imaginario social patriarcal de que este tema es solo de mujeres.” Esta resistencia evidencia una baja interiorización de las acciones de sensibilización. Lo anterior obliga en cierta medida a la institución a forzar las directrices nacionales con el fin de que se logre la participación efectiva de la comunidad Unadista, lo que demuestra que, en efecto el cambio no ha sido orgánico y requiere del uso de una estrategia normativa para garantizar la cobertura. Por otro lado, a partir del relato del L1, se identificó que la institución, pese a ser horizontal en su estructura organizacional, enfrenta desafíos aún de jerarquización, entendiendo que algunos roles de liderazgo son interpretados por la comunidad como una figura de autoridad superior ocasionando comportamientos de subordinación y distancia social; el líder manifiesta que esta situación se evidencia más cuando hay cambio de roles, es decir, cuando un docente asume un rol de liderazgo, sus compañeros pasan de dirigirse a él como compañero a doctor lo que en cierta medida afecta la conversación horizontal que es necesaria para fortalecer la cultura de la equidad.

Algunos de los lideres identifican la brecha cultural como uno de los principales desafíos para la implementación del protocolo en la Universidad “Romper con ese imaginario social patriarcal de que este tema es solo de mujeres” lo que se traduce en una baja participación de los docentes y directivos en los procesos de cualificación y que lleva a la institución a pensarse en mecanismos de obligatoriedad ante la baja participación y apropiación del tema, tal como lo menciona el líder L3, cuando indica que la universidad está trabajando para que “la inducción de género sea obligatoria" de la misma manera el líder L5 indicó sentirse como el “patito feo” cuando debe movilizar la participación de los actores en estos procesos. A lo anterior le podemos sumar el reto que genera para este proceso la modalidad de contratación docente por periodos

donde se presenta el ingreso constante de nuevo personal que se debe cualificar, lo que refuerza la idea de la inducción sobre equidad de género.

Limitación de Recursos y Centralismo. El Líder L2 indica que la Universidad no ha suministrado recursos para la ejecución del protocolo ni para la operación de comité lo que ha hecho que la transformación cultural sea notoriamente limitada, del mismo modo, el líder Nacional L3 manifiesta que no hay personas nombradas o con horas asignadas para liderar el comité ni para integrarlo y que todo el esfuerzo que han realizado ha sido desde el gusto, el amor y la pasión que sienten por el tema. Esto sugiere que la política de equidad de género en la UNAD está quedando en un plano inferior a otras prioridades misionales que les limitan la capacidad de acción intensiva en territorios como en la ZAO.

Anudado a lo anterior, el Líder Nacional L1, manifiesta que muchas de las políticas tienen un enfoque centralista, lo que hace difícil que la política se adapte a las necesidades reales de zonas como la ZAO, generando un desajuste en cuanto a lo pertinencia para los territorios.

Pertinencia y Nivel de Adaptación de la Normatividad de la UNAD Según los Principios y Directrices de la Política Pública de la Equidad de Género de Colombia.

Para analizar la pertinencia y el nivel de adaptación de la normatividad de la UNAD al CONPES 4080, se realizó un ejercicio de triangulación rigurosa que permitió contrastar a través de tres etapas, la intención formal de la política con la dinámica estructural y cultural de su aplicación puntualmente para los roles directivos y de docencia de la Zona Amazonía Orinoquía.

La evaluación de la normatividad de la UNAD revela un ejercicio de adaptación positivo y contradictorio a su vez al CONPES 4080, entendiendo que si bien, la universidad ha logrado avances importantes en el acceso y la pertinencia, la dinámica de sus estructuras normativas perpetua una falla estructural que se traduce en inequidad.

Pertinencia y Logros de Acceso

La participación, representación y liderazgo (Eje 2 del CONPES) ha sido abordado por la UNAD con alta pertinencia temática, reflejando resultados importantes y concretos en acceso:

- **Mayor Participación Femenina.** Los datos de contratación en roles de docencia y de dirección en la ZAO para los años 2023 y 2024, revelan que la UNAD vienen dando cumplimiento al objetivo de fomentar la participación de las mujeres en la docencia y en las direcciones de centro superando la sobrerrepresentación masculina.
- **Vinculación con Roles de Funciones Especiales o Inclusión.** A través de su normatividad la UNAD canaliza el liderazgo misional de la ZAO hacia los roles más estables contemplados bajo la figura ocasional que son aquellos que tienen una contratación a termino fijo de 11,5 meses. Esta vinculación es notablemente superior o mejor al contrato por periodo académico que rige a la mayoría de los docentes ocasionales de la universidad, es decir, tanto para hombres como para mujeres.

- **Formalización de Liderazgos.** Como se ha evidenciado, la UNAD además de los roles directivos y de docencia ha creado a través de su normatividad roles de liderazgo (DOFE, DOFI) que para el caso de la ZAO cuenta con una sobrerrepresentación femenina (64%) lo que constituye una muestra de la capacidad de liderazgo de las mujeres y de la pertinencia de la institución para la formalización de estos roles que se alinean con lo establecido en el CONPES 4080.

Retos Estructurales

A partir del análisis de la normatividad se han identificado brechas estructurales que reside en la calidad y en el tiempo de vinculación que genera una contradicción a la autonomía económica (Eje 1) del CONPES 4080.

Rol Docente. El contrato de 11,5 meses es el máximo nivel de estabilidad laboral ofrecido para un docente ocasional en la UNAD sin acceder a un rol con la figura de carrera. Esta dinámica esta posibilitada por los acuerdos que definen a los DOFE y DOFI que, si bien fortalecen los ejercicios de liderazgo, también abren el camino para el suelo pegajoso puesto que se les da a los docentes el mejor contrato dentro de las limitaciones, pero a la vez no se les da la posibilidad de acceder a la estabilidad de carrera.

Rol Directivo. Los directores de Centro que están codificados y escalafonados tienen una asignación salarial de acuerdo con lo dispuesto por la función pública, pero sufren una segregación salarial que, si bien no atiende al mérito, si lo hace a la categorización de los centros de la UNAD de acuerdo con lo establecido en la resolución 4816 de 2012. De la misma manera, los docentes que tienen funciones de directivos por comisión sufren una segregación en su salario entendiendo que, aunque cuentan con un rol aparentemente de poder, reciben la asignación salarial de un docente que atiende a su nivel de formación.

Contraste con el Eje 1 del CONPES 4080. La realidad actual de la UNAD y el impedimento para que las mujeres que son quienes ocupan en su mayoría los roles de dirección y de liderazgo en la ZAO, accedan a beneficios de largo plazo (pensión, seguridad social, escalafón) que brindan roles de docencia de carrera o roles de libre nombramiento y remoción refleja una violación al principio de autonomía económica real y sostenible del CONPES 4080.

Adaptación Cultural

Estrategias Fuertes. La UNAD ha creado el comité de equidad de género y el Centro de Atención Psicosocial (para la plataforma humana) con el objetivo de favorecer la salud mental de la comunidad Unadista contratada, lo que atiende de manera indirecta al eje número 3 del CONPES. Del mismo modo, busca transformar los imaginarios sobre las cargas (Eje 4) y a través del protocolo para la prevención de violencias, crear espacios libres de situaciones de conflicto dando alcance al eje 6. Sin embargo, el análisis realizado refleja que la verdadera transformación no se ha logrado completamente, dado que la misma estructura laboral de la universidad genera discriminación.

Institucionalización de la Carga. La UNAD utiliza la figura de los DOFE y DOFI y las comisiones para canalizar los liderazgos a áreas que históricamente han sido relacionados con el cuidado y la gestión social, consolidando una carga de género estructural que el comité de equidad no logra abordar. Por otro lado, se ha evidenciado una subordinación de los liderazgos a partir del relato del Líder L1, quien comparte que percibe su liderazgo sin mucho poder lo que atenta contra el eje 4 de la política.

Vulnerabilidad. Los procesos de contratación que tienen los lideres, pese a que es el mejor dentro de sus posibilidades como se mencionó anteriormente, al ser temporal y dependiente de la renovación representa una vulnerabilidad latente y genera una asimetría de

poder. Lo anterior puesto que limita la capacidad de los docentes para ejercer su autoridad o reportar situaciones de abuso por temor a que no les realicen la renovación de su vinculación.

En conclusión, la UNAD ha demostrado contar con órganos e instrumentos importantes para la adaptación cultural pese a no tener adoptada una política de equidad de género, pero su gestión se ve afectada por la falta de adaptación estructural de algunas de sus normas que revelan un profundo quiebre de coherencia institucional y deja a la gestión del Protocolo para la Prevención, Detección y Atención de las Violencias Basadas en Género, al comité de equidad de género y al Centro de Atención Psicosocial como estrategias reactivas para manejar casos en lugar de la prevención estructural como lo ha definido el CONPES 4080.

Conclusiones

Esta investigación evaluó la implementación institucional de la Política Pública de Equidad de Género (CONPES 4080) en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), centrándose en los roles directivos y de docencia de la Zona Amazonía Orinoquía (ZAO) durante el periodo 2023-2024. Los hallazgos identifican que la universidad ha realizado un proceso de implementación parcial y fragmentado, caracterizado por un interesante contraste entre la voluntad institucional y las persistentes brechas estructurales.

Pese a que la UNAD es pionera y mostró proactividad en la implementación del protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencia basados en género, la adopción de la política de equidad de género aún se encuentra en una etapa de transición entre la reactividad y la transversalización, entendiendo que si bien existe un trabajo amplio mediante la implementación del protocolo (Top Down), la implementación no es integral. El esfuerzo de la UNAD que evidenciamos en relación con la política refleja un éxito en la atención a las violencias donde hay rutas claras para su abordaje, atendiendo al eje 6 del CONPES a través de mecanismos formales, pero aún debe mejorar y ampliar esfuerzos para alcanzar una transversalización completa que aborde los ejes transversales de la política.

Anudado a lo anterior, el presente trabajo permitió identificar que los principales avances de la UNAD en equidad de género parten de su pionerismo normativo, del desarrollo de una ruta de atención a través del protocolo y de la creación del comité de equidad de género, la línea de salud mental (para estudiantes) y, el centro de atención psicosocial (para la plataforma humana) lo que posiciona a la universidad como una institución proactiva en el sistema de educación superior frente a la violencia. Sin embargo, lo anterior se ve obstaculizado por barreras estructurales que no permiten alcanzar su techo transformacional, dado que aún persisten brechas

culturales que constituyen barreras para romper el imaginario social patriarcal evidenciado con la baja asistencia de la plataforma humana a los procesos de cualificación y la actual necesidad de recurrir a la obligatoriedad para lograr su participación. De la misma manera, la limitación de recursos presupuestales, como de profesionales que lideren la implementación de la política, conduce a la dependencia de que sea el gusto y el amor por el tema quienes sean los responsables de su movilización, relegándola a un plano menor en términos de prioridades institucionales.

Los hallazgos sugieren que al interior de la UNAD existe segregación salarial indirecta y segregación vertical que operan gracias a mecanismos burocráticos, es decir, que el centralismo y la clasificación de los centros en los territorios devalúan el trabajo de los directores en la periferia que en la actualidad afectan a las mujeres que históricamente han asumido roles de ejecución territorial dada la necesidad de atender a factores como la conciliación, menor movilidad o promoción de políticas locales.

Por otro lado, se ha evidenciado falta de coherencia en el enfoque de la equidad de género dado que la UNAD ha priorizado el Protocolo para la Prevención, Detección y Atención de Violencias sobre la consolidación integral de la política de equidad de género, entendiendo que toda su normatividad es anterior al CONPES 4080, lo que evidencia que algunos elementos de su estructura se alinean con la política por su pionerismo y proactividad por atender a estas necesidades, pero que aun persiste la falta de voluntad política para actualizar la norma para que se alinee a los ejes del CONPES.

Finalmente, la duplicidad de esfuerzos en lugar de centralizar la labor de la equidad de género en el comité revela que, al momento de esta investigación, la UNAD no había logrado establecer un marco normativo unificado articulando todos los ejes del CONPES 4080, limitando su capacidad para generar un cambio cultural sistémico y sostenible.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentarán a continuación se derivan de los principales hallazgos de la investigación como la adaptación dual y contradictoria de la política de equidad de género en la UNAD causada por la inercia de su estructura normativa.

Entendiendo la fragmentación que se ha identificado para la implementación de la política, la UNAD debe emitir y adoptar una política institucional de equidad de género propia y orientada por el CONPES 4080 de carácter obligatorio y transversal, con el fin de unificar y transformar la normativa vigente de su personal posterior al 2022, para que la equidad no sea un resultado de la casualidad temática sino de un compromiso institucional.

De la misma manera, la UNAD debe adelantar esfuerzos para eliminar las brechas en la progresión a la estabilidad laboral a través de la creación de mecanismos de ascenso que reconozca la experiencia y el trabajo de su personal. Lo anterior se podrá lograr con la apertura de concursos para la carrera docente, entendiendo que la última realizada fue en el 2010 y/o con la creación de una figura de estabilidad intermedia para los roles de liderazgo en docencia que continúan percibiendo un salario que atiende a su nivel de formación con el fin de garantizar beneficios a largo plazo como mejoras en su pensión, seguridad social, entre otros.

Al realizar la revisión de la normatividad de la UNAD como la resolución 4816 de 2012 o el estatuto organizacional, se identificó una segregación salaria indirecta, por lo que en atención a ello se recomienda que se haga una revisión y una restructuración para eliminar los factores que están influyendo de manera negativa en este factor, esto permitirá entre otras cosas que los docentes que asumen roles de dirección reciban el salario correspondiente de acuerdo con lo establecido por la función pública y no por su modalidad de contratación como docentes.

Por otro lado, entendiendo que la UNAD ha adoptado el comité de equidad de género, se recomienda que la institución lo empodere para que este trascienda y deje de ser un órgano solamente reactivo y de atención para que se convierta en un órgano con capacidad de revisión estructural. Del mismo modo, la UNAD deberá vincular personal de planta o de libre nombramiento y remoción con dedicación al liderazgo del comité para que las acciones que se generen desde allí no sean solo motivadas por el amor del personal, sino que atienda a la voluntad política. Esto permitirá el cierre de brechas asegurando el dialogo permanente entre las políticas institucionales y el CONPES 4080.

Anudado a lo anterior, la UNAD debe comunicar claramente a su comunidad universitaria de la existencia del comité de equidad de género, así como su alcance y su impacto institucional, posicionándolo como un órgano fundamental para su operación con el fin de que las unidades lo reconozcan, atiendan sus lineamientos y le consulten sobre iniciativas propias en temas de equidad de género al interior de la universidad.

Atendiendo a Hartmann y a su obra el infeliz matrimonio entre el marxismo y el feminismo de 1987 y a Millet con la obra de política sexual sumado a la identificación de que en la UNAD existen liderazgos que son asumidos por mujeres sin un cambio en sus condiciones laborales se recomienda a la UNAD replantear la clasificación de los roles con el fin de que se les otorgue la estabilidad contractual acorde con su importancia misional.

Referencias Bibliográficas

Berheide, C. W. (1992). Women still 'stuck' in low-level jobs. *Women in Public Service: A Bulletin of the Center for Women in Government*, *3*(Otoño), 1-4.

Blanco, M. (2023). Emergencia y urgencia de las políticas de género universitarias en Colombia. Universidad del Valle. https:dialnet.unirioja.esservletarticulo?codigo=9047286

Briseño, M. Bernabé, T. (2018). Universidad Pública Y Atención a la Violencia de Género. Universidad pública y atención a la violencia de género. https:uabjo.slm.cloud?v=article.mainid=VxCLvnsBuGQNBlBvt9ME

Creswell, J. (2007). Qualitative Inquiry And Research Design. University of Nebraska, Lincoln. https:revistapsicologia.orgpublicformatocuali2.pdf

Conci, M. Gribaudo, S. Tamagno, M. (2019). Promoción de políticas e iniciativas en IES sobre igualdad de género en pos de la aplicación del objetivo 5 de desarrollo sostenible. 104_00822 - EJE10 Conci, Gribaudo y Tamagno PROMOCIÓN DE LA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN IES (1).pdf

Cueva, T. Jara, O. Arias, J. Flores, F. Balmaceda, C. Métodos mixtos de investigación para principiantes. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. https:editorial.inudi.edu.peindex.phpeditorialinudicatalogdownload119161190?inline=1

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Política pública para las mujeres rurales colombianas: CONPES 4080. https:www.minagricultura.gov.coNormatividadConpesCONPES%204080%20DE%202022.pdf

Díaz, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. https:epaa.asu.eduindex.phpepaaarticleview20691683

Hartman, H. (1987). El infeliz Matrimonio entre marxismo y feminismo. Cuadernos del sur. https:cuadernosdelsur.orgwp-contentuploads201702hartmann_infeliz_ocr.pdf

MILLET, Kate, Política sexual, trad. Ana María Bravo García, Cátedra, Madrid, 1995.

Montero, J. (2006). Feminismo: un movimiento crítico. Intervención Psicosocial. https:journals.copmadrid.orgpiartf8e59f4b2fe7c5705bf878bbd494ccdf

Müller, J. Castaño, C. González, A. Palmen, R. (2011). Policy Towards Gender Equality in Science and Research. Brussels Economic Review - Cahiers Economiques De Bruxelles. (pp. 295.316). https:docta.ucm.esrestapicorebitstreams8a86c724-3d2a-4011-8ac3-fb2c8996e658content

Resolución 0405 de 2007. [Rector UNAD]. Por la cual Por la cual se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal Administrativo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). https:thumano.unad.edu.cositioimagesmanuales_funcionesResolucion-No-0405__de_2207_compressed.pdf

Resolución 6456 de 2021. [Rector UNAD]. Por la cual se adopta el protocolo para la prevención, detección y atención de casos de violencia basadas en género en la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia. https: rectoria.unad.edu.coimages2023SG-2_resolucion_6456_de_2021__PROTOCOLO.pdf

Ruiz, D. Cadenas, C. (s.f). Qué es una Política Pública.

Wade, L., & Ferree, M. M. (2018). *Gender: Ideas, interactions, institutions* (Second Edition). W. W. Norton & Company.

Apéndices

Apéndice A

Consentimiento Informado

Consentimiento Informado: F-11-1-5.docx

Apéndice B

Guía de Entrevista

Guía de Entrevista semiestructurada: Guía de entrevista semiestructurada.docx

Apéndice C

Revisión Sistemática

Matriz de Revisión Documental: Matriz revisión de literatura.xlsx

Apéndice D

Oficio 111-1082

Respuesta de la Gerencia de Talento Humano: Oficio GTHUM 111- 1082 (2).pdf

Apéndice E

Datos Sobre Distribución de Género

Información suministrada por la Gerencia de Talento Humano: PUNTO 1_ GENERO (2).xlsx

Apéndice F

Asignación Salarial

Información suministrada por la Gerencia de Talento Humano: PUNTO 4_ ASIGNACION SALARIAL (2).xlsx