

Universidad de Jaén
Vicerrectorado de Igualdad,
Diversidad y Responsabilidad Social

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

PARA EL APOYO INSTITUCIONAL EN LA PROMOCIÓN DE MUJERES ACADÉMICAS

Esther López Zafra
Manuel Pulido Martos
Daniel Cortés Denia
Noah Palacios Pedrero



Universidad de Jaén
Vicerrectorado de Igualdad,
Diversidad y Responsabilidad Social

Guía de buenas prácticas

PARA EL APOYO INSTITUCIONAL EN LA PROMOCIÓN DE MUJERES ACADÉMICAS

Esther López Zafra
Manuel Pulido Martos
Daniel Cortés Denia
Noah Palacios Pedrero

Edita: Esther López Zafra
Diciembre, 2025

Depósito Legal: J 601-2025

Imprime: Gráficas La Paz de Torredonjimeno

A través del proyecto *Liderazgo y empoderamiento: Aplicación del Mentoring para reducir la brecha de género en promoción del PDI en la universidad. Acrónimo (FeMento)* financiado por el Vicerrectorado de Igualdad, Diversidad y Responsabilidad Social, el grupo de trabajo formado por Esther López Zafra, Manuel Pulido Martos, Daniel Cortés Denia y Noah Palacios Pedrero[1], presentan este documento, que debe ser revisado en un periodo de audiencia pública y aprobado finalmente por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Jaén.

[1] Agradecimiento a las estudiantes María Jiménez López y Marina Tabas Medina que también han colaborado en este proyecto.

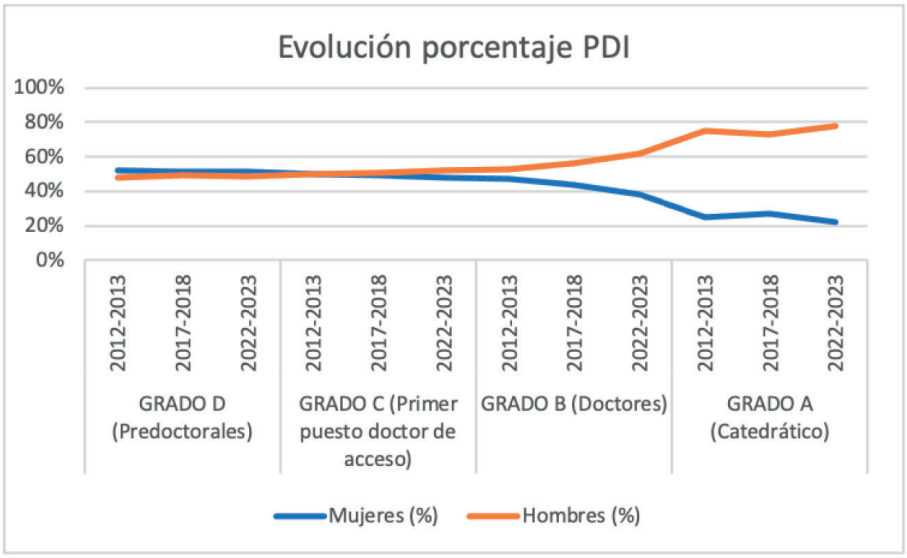
EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Situación actual

En la universidad, la participación femenina se ha incrementado en los últimos años en todos los ámbitos, con un porcentaje de éxito en las acreditaciones a cuerpos docentes e investigadores en aumento. Sin embargo, esta participación disminuye significativamente en las categorías profesionales superiores. De acuerdo con los datos de las acreditaciones en ANECA (febrero 2025), aunque en titularidades el éxito es similar (31% mujeres *vs.* 30% hombres), esto cambia en el caso de las cátedras, donde solo el 15% de mujeres obtienen evaluación positiva frente al 20% de hombres.

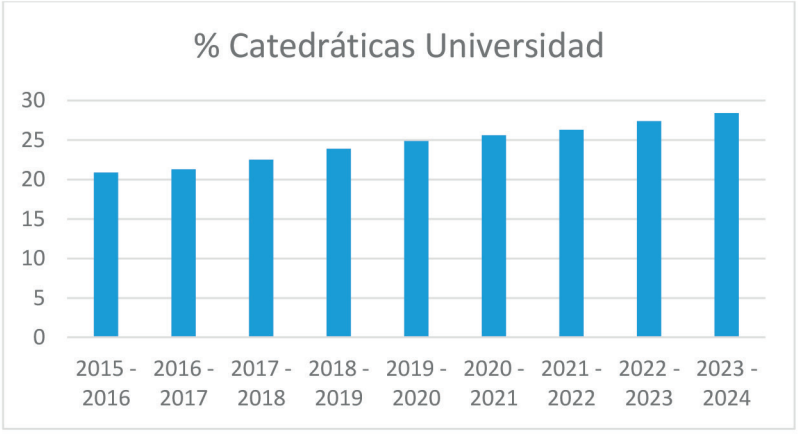
Afortunadamente los indicadores se van acercando, pero aun así se observa una menor participación de las mujeres en convocatorias de promoción como, por ejemplo, en las convocatorias de sexenios, aunque esta tendencia puede variar según el campo científico. Esto hace que siga observándose el denominado "efecto tijera" (o "*leaky pipeline*" en inglés), consistente en que las dos líneas (mujeres y hombres) (véase figura 1) se separan progresivamente –como las hojas de una tijera– a medida que se avanza en la jerarquía académica (Clark Blickenstaff, 2006; Joyce, et al., 2024). Este patrón revela que, aunque las mujeres entran en la carrera académica en números similares a los hombres, van abandonando o siendo excluidas a medida que intentan ascender en la jerarquía. En resumen, aunque cada vez contamos con más mujeres investigadoras en la universidad, la representación femenina en las categorías superiores aumenta a un ritmo excesivamente lento (véase figura 2).

Figura 1.
Efecto tijera en categorías académicas superiores.



Fuente. Científicas en cifras (2025).

Figura 2.
Evolución del porcentaje de Catedráticas de Universidad en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SIIU. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Situación en la Universidad de Jaén

La Universidad de Jaén refleja esta realidad, con una clara infrarrepresentación femenina en categorías administrativas superiores, especialmente notable en cátedras (véase Tabla 1). Los datos muestran que, de 184 cátedras, solo 53 están ocupadas por mujeres (28.80%), mientras que, de 431 titularidades, 180 (39.13%) están ocupadas por mujeres (Anuario Estadístico de la Universidad de Jaén, 2024). Esta situación se extiende a los cargos académicos, donde las mujeres se enfrentan a un efecto de "puerta giratoria", es decir, rotación en cargos intermedios sin acceso real a posiciones de liderazgo académico e institucional, debido a la falta de apoyo institucional y a las tensiones entre tareas administrativas y de gestión (Acker, 2014). Esto es especialmente relevante en la actualidad, debido a que las mujeres tienen más dificultades para demostrar su liderazgo en los criterios ANECA de acreditación a Cátedra de Universidad.

Tabla 1.
Categoría académica desglosada por sexo.

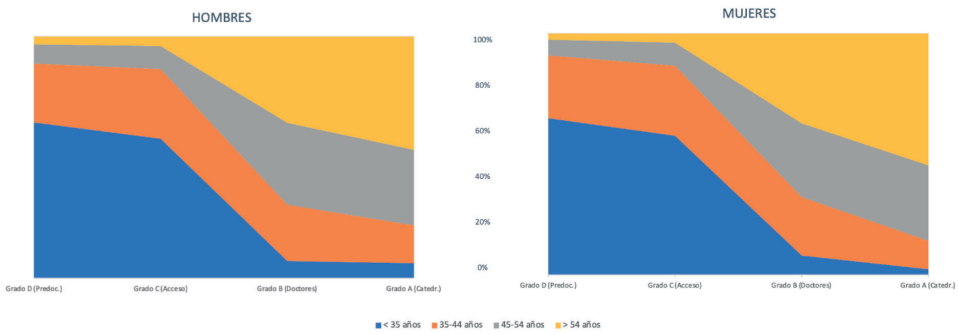
Categoría administrativa	Régimen jurídico	Número Mujeres	Porcentaje mujeres	Número Hombres	Porcentaje Hombres	Número Ambos sexos	Porcentaje Ambos sexos
Catedrático de Escuela Universitaria	Funcionario	2	0,43%	1	0,17%	3	0,28%
Catedrático de Universidad	Funcionario	53	11,52%	131	21,76%	184	17,33%
Profesor Emérito	Funcionario	3	0,65%	3	0,50%	6	0,56%
Titular de Escuela Universitaria	Funcionario	4	0,87%	16	2,66%	20	1,88%
Titular de Universidad	Funcionario	180	39,13%	251	41,69%	431	40,58%
Subtotal Personal Funcionario		**242**	**52,61%**	**402**	**66,78%**	**644**	**60,64%**
Profesor Asociado Concierto Instituciones Sanitarias (CIS)	Laboral	17	3,70%	9	1,50%	26	2,45%

Categoría administrativa	Régimen jurídico	Número Mujeres	Porcentaje mujeres	Número Hombres	Porcentaje Hombres	Número Ambos sexos	Porcentaje Ambos sexos
Profesor Asociado Laboral	Laboral	11	2,39%	50	8,31%	61	5,74%
Profesor Ayudante Doctor	Laboral	31	6,74%	20	3,32%	51	4,80%
Profesor Colaborador	Laboral	7	1,52%	13	2,16%	20	1,88%
Profesor Contratado Doctor	Laboral	56	12,17%	39	6,48%	95	8,95%
Profesor Sustituto	Laboral	83	18,04%	63	10,47%	146	13,75%
Profesor Sustituto Interino	Laboral	11	2,39%	3	0,50%	14	1,32%
Profesor Visitante	Laboral	2	0,43%	3	0,50%	5	0,47%
Subtotal Personal Laboral		**218**	**47,39%**	**200**	**33,22%**	**418**	**39,36%**
Total Personal Docente e Investigador		**460**		**602**		**1062**	

Fuente: SIIUJA. Diciembre 2024

Además, si tenemos en cuenta aspectos como la edad, observamos que las mujeres se "estancan" a partir de los 35 años mientras que los hombres avanzan en su carrera académica en el mismo periodo vital. La figura 3 recoge claramente este fenómeno. Las causas psicosociales de esta brecha son múltiples. Por ello, además de tener en cuenta aspectos generales que se repiten en todas las universidades, es importante atender a las condiciones específicas del entorno que pueden favorecer o perjudicar la posible promoción de mujeres brillantes de nuestra Universidad.

Figura 3.
Distribución del personal docente e investigador por categoría, sexo y edad.



Fuente. Elaboración propia a partir del Informe "Datos y cifras del Sistema Universitario Español".

Con el objetivo de arrojar luz sobre esta situación en nuestro contexto y para proponer buenas prácticas que permitan un desarrollo de carrera más equitativo se ha realizado un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), teniendo en cuenta las respuestas tanto de las mujeres que han logrado la promoción académica (i. e.: Catedráticas; *N* = 27 potenciales mentoras), así como aquellas que están en vías de su obtención (i. e.: Titulares; *N* = 47 potenciales *mentees*). La metodología empleada incluyó un análisis exhaustivo de indicadores para identificar la posición de las investigadoras en la Universidad de Jaén y justificar su inclusión en la categoría mentora-*mentee*.

Las científicas entrevistadas señalan una serie de aspectos que han supuesto dificultades y amenazas, pero también fortalezas y oportunidades. De todas las reflexiones aportadas hemos extraído una serie de elementos que constituyen buenas prácticas en el apoyo a la carrera investigadora de las científicas. Especial mención merece el apoyo social (familiar y laboral más cercano) e institucional, que las mujeres identifican como una de las claves fundamentales en el desarrollo de su trayectoria académica. Hemos de señalar que algunas de estas buenas prácticas ya se realizan desde la Universidad de Jaén, pero no desde un marco integrador y estratégico.

REFERENCIAS

Acker, S. (2014). A foot in the revolving door? Women academics in lower-middle management. *Higher Education Research & Development, 33,* (1, 2) 13)85-73). https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864615

Clark Blickenstaff, J. (2006). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education, 17*(4), 369–386. https://doi.org/10.1080/09540250500145072

Joyce, J. A., Masina, S., Michalik, L., Pot, C., Sempoux, C., & Amati, F. (2024). Closing the scissor-shaped curve: Strategies to promote gender equality in academia. *Cell, 187*(6), 1335–1342. https://doi.org/10.1016/j.cell.2024.01.050

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2025). *Científicas en Cifras 2025*. https://www.ciencia.gob.es/InfoGeneralPortal/documento/a7f58f07-de09-4410-9ff8-959483ac49cc

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2025). *Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2023-2024*. https://inspeccciongeneral.unizar.es/sites/inspeccciongeneral/files/archivos/Innovacion_prospectiva/siiu_datoscifras2024.pdf

PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS

Para proporcionar un apoyo concreto y justo a las mujeres que se encuentran en el inicio de su carrera académica, es necesario actuar desde distintos niveles de análisis (para una propuesta desarrollada, véase Anexo 1). A continuación, se proponen los puntos clave que deberían desarrollarse para abordar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades señaladas por las académicas participantes:

- Formación en habilidades individuales.
- Formación sobre méritos y requisitos de actividades para conseguir la promoción.
- Sensibilización sobre la necesidad de las mujeres de liderar en los espacios de investigación.
- Desarrollo de programas de mentoría, establecidos en un plan estratégico y contando con seguimiento (posibilidad de delegación o inclusión en la Unidad de Igualdad).
- Reestructuración de la burocracia, con especial atención a la réplica de dinámicas tradicionales de género en la academia.
- Distribución desigual de las tareas académicas, y sensibilización sobre la importancia de la actividad investigadora y docente.

ANEXO 1

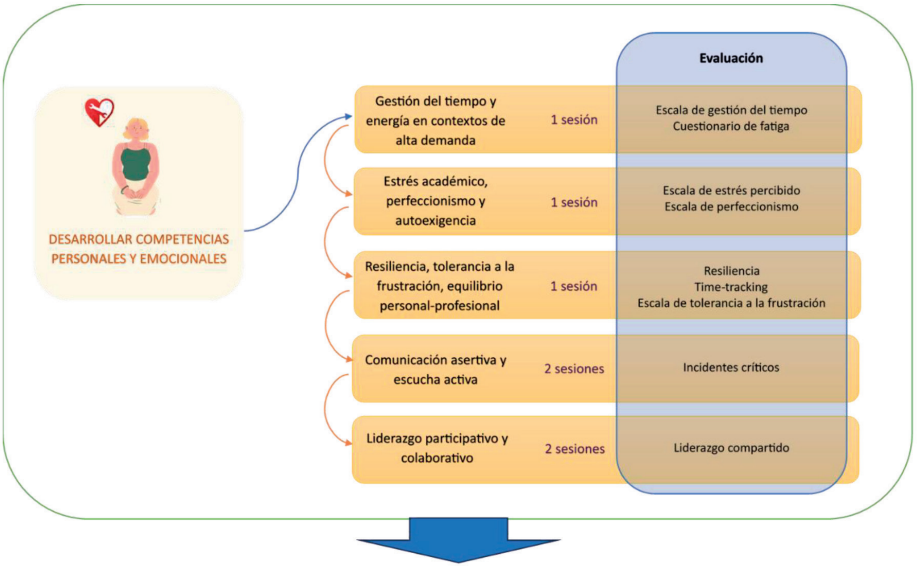
Cuadro resumen de las medidas a adoptar en función del nivel de análisis

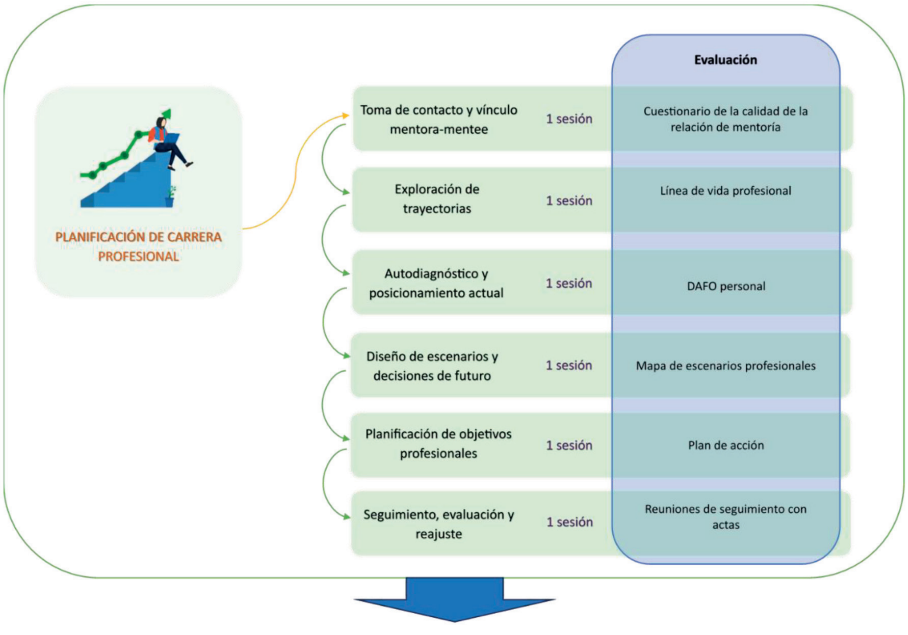
A nivel individual.
• Establecimiento de programas de desarrollo de habilidades y fortalezas individuales fundamentales en el desarrollo de carrera (i. e.: liderazgo, gestión del tiempo, resolución de conflictos, características del estudiantado…).
• Acompañamiento en la planificación de la carrera profesional, ayudando a definir objetivos a corto y largo plazo (asesoramiento personalizado).
• Detección de necesidades formativas individuales y orientación sobre los recursos necesarios para cubrirlas (cursos, talleres, seminarios…).
• Fomento de estrategias para reducir la autoexigencia y el perfeccionismo y para aumentar la confianza y autoestima, reforzando logros tanto académicos como personales y ofreciendo apoyo emocional (consciencia de fenómenos como síndrome del impostor, o el Dunning-Kruger).
• Adaptación de la mentorización a cada realidad individual (horarios flexibles, conciliación familiar…).
A nivel grupal
• Desarrollo de programas de mentoría y visibilización del trabajo docente e investigador de las mujeres académicas.
• Formación a los grupos de trabajo y hombres responsables de equipos: reducción de los sesgos de género ateniendo al área de especialización.
• Creación de redes de apoyo horizontales entre colegas con distintas trayectorias académicas (junior y senior) dentro de las áreas/grupos de investigación).
• Realización de talleres grupales centrados en experiencias compartidas y estrategias de afrontamiento comunes.
• Participación activa en espacios colectivos de toma de decisiones dentro del grupo de investigación o área académica.
• Facilitación del acceso a redes profesionales, presentando a otros colegas o incluyendo a las investigadoras en espacios de networking.
• Visibilización del trabajo científico de las mujeres del grupo a través de publicaciones, seminarios o jornadas.

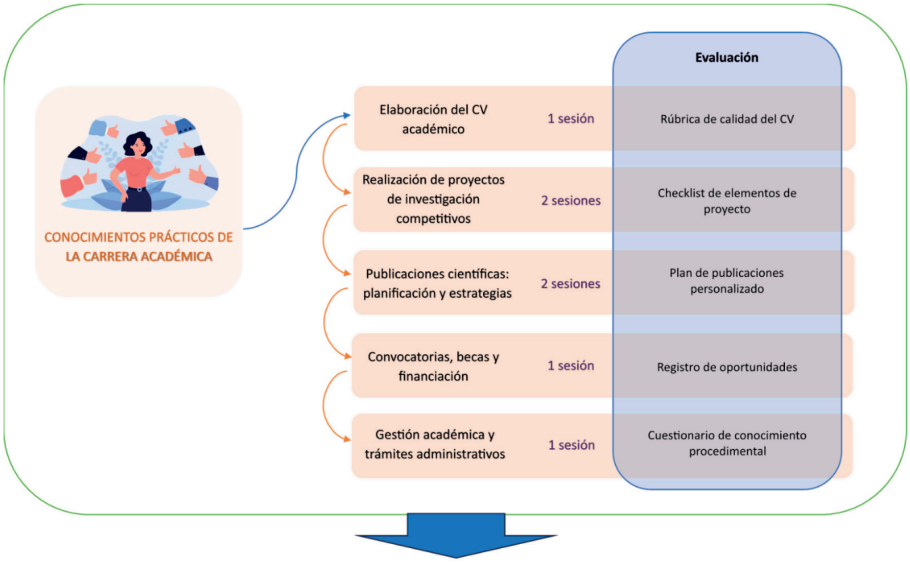
A nivel institucional
• Favorecimiento de las estrategias de fortalecimiento y desarrollo personal, así como incorporación de programas de mentoring específicos para mujeres y formación en acreditaciones.
• Limitación del tiempo en cargos de gestión, apoyo a facetas de conciliación (recursos como guardería o ayudas a gastos en cuidado de hijos/as menores, flexibilidad horaria, reducción de 2-3 horas…), apoyo en la obtención de proyectos, y mayor apoyo administrativo.
• Establecimiento de políticas institucionales claras contra la discriminación de género y para la igualdad efectiva de oportunidades.
• Aplicación de criterios objetivos y transparentes en la evaluación académica, incluyendo la valoración de períodos de maternidad y evaluaciones a ciegas.
• Reconocimiento formal del "mentoring" como mérito académico e institucional.
• Asignación de recursos específicos (económicos, humanos, y temporales) que garanticen el funcionamiento del programa de mentoría.
• Reducción de los trámites burocráticos innecesarios que limitan el acceso a oportunidades o el desarrollo académico, especialmente en etapas iniciales.
• Desarrollo de recursos institucionales accesibles (plantillas, guías…).

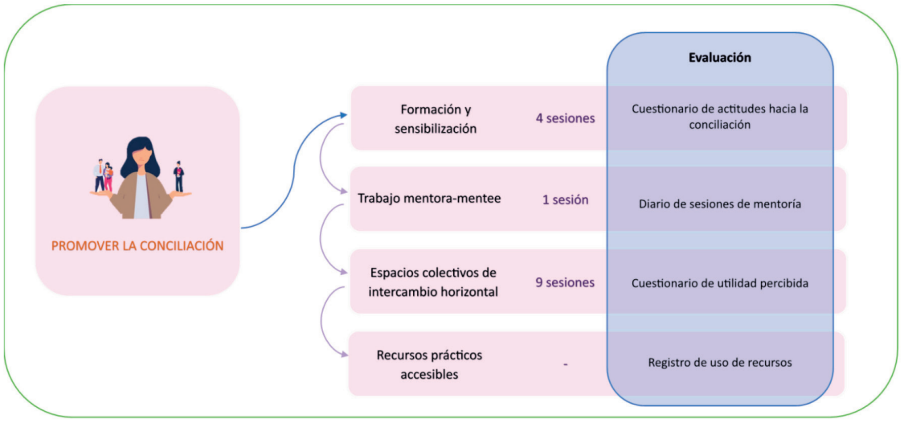
A nivel político
• Fomentar el debate sobre la situación de las científicas, en los espacios adecuados para ello.
• Incorporación del mentoring como estrategia clave en los planes estratégicos institucionales y en las políticas de igualdad.
• Lanzamiento de campañas de sensibilización sobre la visibilización de referentes femeninos o contra los estereotipos de género.
• Inclusión de la educación en igualdad de género dentro de los programas formativos y de la cultura institucional.
• Fomento de políticas de corresponsabilidad familiar y profesional para modificar las dinámicas tradicionales de género en el ámbito académico.
• Normativa clara contra la discriminación de género y a favor de la equidad.

Propuesta de programa de *Mentoring* para la promoción académica de las mujeres en la Universidad de Jaén






CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS DE LA CARRERA ACADÉMICA
Evaluación
Elaboración del CV académico
1 sesión
Rúbrica de calidad del CV
Realización de proyectos de investigación competitivos
2 sesiones
Checklist de elementos de proyecto
Publicaciones científicas: planificación y estrategias
2 sesiones
Plan de publicaciones personalizado
Convocatorias, becas y financiación
1 sesión
Registro de oportunidades
Gestión académica y trámites administrativos
1 sesión
Cuestionario de conocimiento procedimental


PROMOVER LA CONCILIACIÓN
Evaluación
Formación y sensibilización
4 sesiones
Cuestionario de actitudes hacia la conciliación
Trabajo mentora-mentee
1 sesión
Diario de sesiones de mentoría
Espacios colectivos de intercambio horizontal
9 sesiones
Cuestionario de utilidad percibida
Recursos prácticos accesibles
-
Registro de uso de recursos