

Consultoría para el diseño de un Plan Integral de
incorporación de la perspectiva de género en el
Sistema de investigación e innovación

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN
PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL
SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E
INNOVACIÓN**

Junio de 2026

Coordinadoras: Victoria Prieto Echagüe, Cecilia Tomassini

Equipo de investigación: María Goñi Mazzitelli, Silvana Maubrigades, Victoria Tenenbaum, Paula Leguísamo

Plan de igualdad de género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación	2
1. <i>Presentación</i>	3
2. <i>Fundamento y propósito del Plan</i>	6
3. <i>Dimensiones críticas de la desigualdad de género en el SNII</i>	8
4. <i>Enfoque y principios orientadores del Plan</i>	1
5. <i>Proceso de elaboración del Plan</i>	5
6. <i>Objetivos del plan</i>	8
7. <i>Condiciones de implementación y sostenibilidad del Plan</i>	8
7.1. Gobernanza, conducción y articulación interinstitucional	9
7.1.1. Coordinación	10
7.1.2. Articulación interinstitucional: Mesa de CTI y Género	12
7.2. Compromiso institucional para la implementación del Plan	16
7.2.1 Responsabilidades institucionales	16
7.2.2 Recursos propios y capacidades de implementación	17
7.2.3 Estabilidad institucional y reconocimiento del trabajo	17
7.2.4 Articulación con el monitoreo y la rendición de cuentas	18
7.3. Sistema de información, indicadores y línea de base	19
7.4. Compromiso de Estado	22
8. <i>Líneas estratégicas de acción</i>	24
8.1. Capacidades institucionales para la transversalización de género en el SNII	25
8.2. Fortalecimiento de trayectorias educativas inclusivas e igualitarias en CTI	29
8.3. Apoyo a carreras científicas, académicas y profesionales	33
8.4. Instrumentos de financiamiento	37
8.5. Cuidados y corresponsabilidad como condiciones institucionales de trabajo	40
8.6. Culturas organizacionales, formación y ambientes libres de violencia	43
8.7. Innovación, transferencia de conocimientos y emprendimientos innovadores	47
9. <i>Mirada integrada de las líneas estratégicas</i>	50
10. <i>Estrategia de implementación</i>	52
10.1. Instalación y puesta en marcha	54
10.2. Desarrollo y consolidación institucional	57
10.3. Sostenimiento y evaluación de transformaciones	58
11. <i>Consideraciones finales</i>	61

Plan de igualdad de género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación

1. Presentación

El presente Plan de Acción es resultado de la consultoría orientada al diseño de un Plan Integral para la incorporación de la perspectiva de género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación. El documento identifica nudos críticos de las desigualdades de género en el sistema de ciencia, tecnología e innovación del país y propone una hoja de ruta estratégica y operativa para avanzar de manera sostenida hacia la igualdad sustantiva de género

El Plan parte de una premisa central: las desigualdades de género en CTI no se explican por decisiones individuales aisladas ni se resuelven únicamente ampliando el acceso formal a la carrera científica.

Se producen y reproducen mediante mecanismos que operan en distintos niveles del sistema y se refuerzan entre sí: las reglas, los criterios de evaluación y los mecanismos de financiamiento que regulan el ingreso, la permanencia y la promoción; las culturas institucionales y las formas de organización del trabajo académico y profesional; la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado; y, en un plano más amplio, las dinámicas educativas y los sistemas de información que determinan qué se mide y quiénes resultan visibles.

Las desigualdades de género en ciencia, tecnología e innovación no se producen en un único momento de las trayectorias ni responden a decisiones individuales aisladas. Se configuran desde la formación, se profundizan en la evaluación y el acceso a recursos y se expresan en la participación desigual en espacios de innovación y liderazgo.

Este Plan propone que la igualdad de género ingrese en la orientación, los instrumentos, los recursos y las responsabilidades del Sistema Nacional de Investigación e Innovación, con capacidad de sostenerse como política de Estado.

Estos mecanismos generan efectos acumulativos que recaen con mayor intensidad sobre las trayectorias de las mujeres y diversidades, con variaciones según clase, raza/etnia, edad, territorio o área de conocimiento.

En ese entramado se inscriben también las violencias basadas en género, el acoso sexual y laboral y las prácticas discriminatorias, que condicionan la permanencia, el reconocimiento y el desarrollo profesional de las mujeres y las diversidades en el sistema.

Por ello, su abordaje exige una política pública articulada, con conducción institucional, recursos, responsabilidades definidas y mecanismos de seguimiento.

La propuesta se construye sobre los insumos acumulados en las fases previas. Retoma, en primer lugar, el diagnóstico de brechas de género en el SNII, que permitió identificar ejes críticos en la inserción educativa temprana, la educación terciaria, la carrera científica, la evaluación académica, la innovación y el emprendimiento, el ámbito empresarial e industrial, la disponibilidad de información y la articulación institucional. Integra, en segundo lugar, los aportes de los tres talleres participativos realizados con actores clave del sistema, en los que se discutieron problemas estructurales, líneas de transformación, instrumentos posibles, condiciones de viabilidad y responsabilidades institucionales. Suma, por último, los testimonios de autoridades y referentes entrevistados durante el proceso, orientados a fortalecer un plan capaz de atender los desafíos del desarrollo científico del país y de concretarse en sus distintos ámbitos de acción.

Sección 1:

Fundamentos y metodología para la elaboración del Plan

2. Fundamento y propósito del Plan

Uruguay cuenta hoy con evidencia suficiente para afirmar que las desigualdades de género en ciencia, tecnología e innovación son estructurales, acumulativas y persistentes. También dispone de experiencias acumuladas, capacidades técnicas, instrumentos previos y actores institucionales con trayectoria en la materia. En este escenario, resulta necesario diseñar una estrategia común que articule esos recursos, evite la dispersión de esfuerzos y establezca responsabilidades verificables.

El propósito principal de este Plan es orientar a las instituciones del SNII en la incorporación efectiva de la perspectiva de género en sus políticas, instrumentos, convocatorias, criterios de evaluación y mecanismos de seguimiento. Para ello, propone condiciones de viabilidad, líneas estratégicas y hojas de ruta orientadas a transformar las condiciones que producen y reproducen desigualdades en las trayectorias educativas, científicas, tecnológicas, profesionales, empresariales e institucionales en este ámbito.

Incorporar la igualdad de género en el núcleo de las decisiones del SNII implica actuar sobre las reglas que organizan las trayectorias, la evaluación, el financiamiento, la producción de conocimiento, la innovación y las condiciones institucionales de participación. El desafío consiste en convertir esta orientación en una responsabilidad sostenida del sistema.

El Plan cumple este propósito en cinco sentidos complementarios. En primer lugar, organiza la evidencia disponible e identifica los principales ámbitos donde se producen y reproducen desigualdades de género en el SNII. Estos problemas atraviesan

etapas y espacios del sistema, desde la formación temprana y terciaria hasta la carrera científica, la evaluación, los cuidados, la innovación, el emprendimiento y las culturas institucionales, y no operan de manera aislada. Por eso, requieren

respuestas articuladas, responsabilidades claras y mecanismos de seguimiento que permitan sostener los avances en el tiempo.

En segundo lugar, prioriza líneas estratégicas y ordena su implementación. No todas las medidas requieren las mismas condiciones, movilizan los mismos recursos, ni producen efectos en el mismo plazo. Algunas permiten iniciar cambios concretos en el corto plazo, como revisar instrumentos existentes, acordar criterios comunes, fortalecer capacidades institucionales o mejorar la información disponible. Otras exigen procesos de mediano y largo plazo, vinculados a la transformación de reglas de evaluación, la consolidación de capacidades estables, la articulación interinstitucional y la sostenibilidad de recursos. El Plan distingue estos niveles y propone una secuencia de implementación que permita avanzar desde acciones iniciales (hojas de ruta) hacia cambios más estructurales.

En tercer lugar, distribuye responsabilidades entre los actores del sistema. La igualdad de género en el sistema de CTI requiere el aporte de comisiones, unidades especializadas y equipos técnicos, pero también compromisos de los ámbitos que toman decisiones sobre políticas, instrumentos, recursos y seguimiento. Por eso, el Plan identifica responsabilidades diferenciadas según las competencias de cada institución, de modo que la implementación no dependa de voluntades individuales y pueda ser acompañada y ajustada en el tiempo.

En cuarto lugar, define condiciones mínimas de implementación. Una política sin recursos asignados, responsables definidos, cronograma e indicadores corre el riesgo de permanecer en el plano aspiracional. Por ello, el Plan identifica actores responsables, recursos, plazos, metas e indicadores que permitan orientar la ejecución, evaluar resultados y realizar los ajustes necesarios.

Por último, establece una base para la rendición de cuentas. La igualdad de género debe poder medirse, revisarse y discutirse de manera periódica y pública. El Plan propone en su matriz operativa una lista inicial de indicadores de proceso y de resultado para identificar avances, reconocer obstáculos y ajustar estrategias. De este modo, contribuye a sostener compromisos institucionales, fortalecer la transparencia del sistema y mejorar la legitimidad de las políticas que se desprendan de él.

3. Dimensiones críticas de la desigualdad de género en el SNII

Las líneas de acción del Plan se apoyan en un conjunto de dimensiones críticas identificadas en el diagnóstico y profundizadas en los talleres participativos. Estas dimensiones permiten reconocer los principales ámbitos en los que se producen y reproducen las desigualdades de género en el SNII, así como los mecanismos que las sostienen a lo largo de las trayectorias educativas, científicas, profesionales, empresariales e institucionales.

La formación temprana, la segregación educativa, el diseño de la carrera científica, la evaluación, el liderazgo, la innovación, los sistemas de información y la articulación institucional no constituyen problemas aislados, sino que forman parte de un mismo entramado. Por eso el Plan los toma como punto de partida para definir prioridades de intervención y construir respuestas articuladas.

La **primera dimensión** refiere a la configuración temprana de trayectorias diferenciadas por género en las áreas vinculadas a la CTI. Las brechas no surgen en la educación terciaria ni se explican por una menor capacidad o interés de las niñas y adolescentes: se producen a través de estereotipos, expectativas familiares y docentes, prácticas pedagógicas y climas educativos que habilitan o desalientan determinadas elecciones. Cuando las niñas y adolescentes se alejan de áreas tecnológicas, científicas o matemáticas, el sistema suele leer esa distancia como preferencia individual. Este Plan parte de otra lectura, las preferencias se construyen a medida que las niñas y adolescentes avanzan en el sistema educativo, en contextos atravesados por mensajes, incentivos, oportunidades y restricciones que no son neutrales.

La **segunda dimensión** se expresa en la segregación horizontal que persiste en la educación media, la formación técnica, la educación terciaria y la inserción profesional. Las mujeres pueden alcanzar mejores desempeños educativos generales y, aún así, permanecer subrepresentadas en áreas estratégicas para el desarrollo científico, tecnológico y productivo. Esa subrepresentación condiciona después el tipo de conocimiento que se produce, la inserción en el mercado laboral, la innovación y los sectores de mayor productividad. Por eso la política pública no puede limitarse a promover el acceso formal a carreras o

programas; debe actuar sobre los mecanismos que orientan tempranamente las decisiones, sobre los entornos que desalientan la permanencia y sobre las condiciones que hacen que más formación no se traduzca necesariamente en más oportunidades.

La **tercera dimensión** se ubica en el diseño de las carreras científicas, académicas y profesionales. El sistema recompensa trayectorias lineales y continuas, a partir de una idea de productividad que no reconoce suficientemente las condiciones reales en las que se produce conocimiento. Las responsabilidades de cuidado, las interrupciones de trayectoria, las restricciones de movilidad, la sobrecarga docente o de gestión, la inserción territorial y las formas de violencia o maltrato institucional afectan de manera diferencial las posibilidades de avanzar. Cuando estos factores quedan fuera de las reglas de reconocimiento y permanencia, el supuesto de la neutralidad del mérito actúa consolidando desigualdades.

La **cuarta dimensión** refiere a los mecanismos de evaluación y reconocimiento mediante los cuales las instituciones del SNII valoran a personas, equipos y organizaciones. En esas instancias se define quién accede a financiamiento, quién avanza, quién lidera, quién obtiene reconocimiento y quién queda en los márgenes. En este sentido, revisar la evaluación es una condición central para transformar la distribución del poder y de los recursos en el sistema. La persistencia de criterios opacos, de tribunales sin formación específica, de bases de llamado que no contemplan impactos diferenciales y de nociones estrechas de excelencia limita la capacidad del sistema para reconocer trayectorias diversas y formas relevantes de producción de conocimiento.

La **quinta dimensión** se vincula con los techos de cristal, los pisos pegajosos y la distribución desigual del poder institucional. Las mujeres se concentran con mayor frecuencia en los niveles iniciales, en tareas de sostén institucional, en funciones menos visibles o en espacios de menor incidencia estratégica. A medida que aumenta la jerarquía, la capacidad de decisión, el volumen de recursos o el reconocimiento público, su presencia disminuye. Esta desigualdad no responde únicamente a obstáculos individuales para ascender: se sostiene en redes informales, culturas organizacionales masculinizadas, sesgos en la promoción y formas de liderazgo que siguen asociando la autoridad, la disponibilidad y la excelencia con las trayectorias masculinas.

La **sexta dimensión** refiere a la participación de las mujeres en innovación, vinculación, transferencia de conocimientos y emprendimientos innovadores. La desigualdad de género en el SNII también se expresa en el acceso a I+D empresarial, liderazgo tecnológico, propiedad intelectual, capital de riesgo, dirección de empresas innovadoras y sectores intensivos en conocimiento. La baja presencia de mujeres en estos espacios afecta sus trayectorias laborales y económicas, limita su participación en la apropiación de resultados y puede restringir la agenda de innovación del país. Incorporar la igualdad de género en estos procesos permite ampliar oportunidades, evitar sesgos y fortalecer la contribución del sistema a los desafíos del desarrollo.

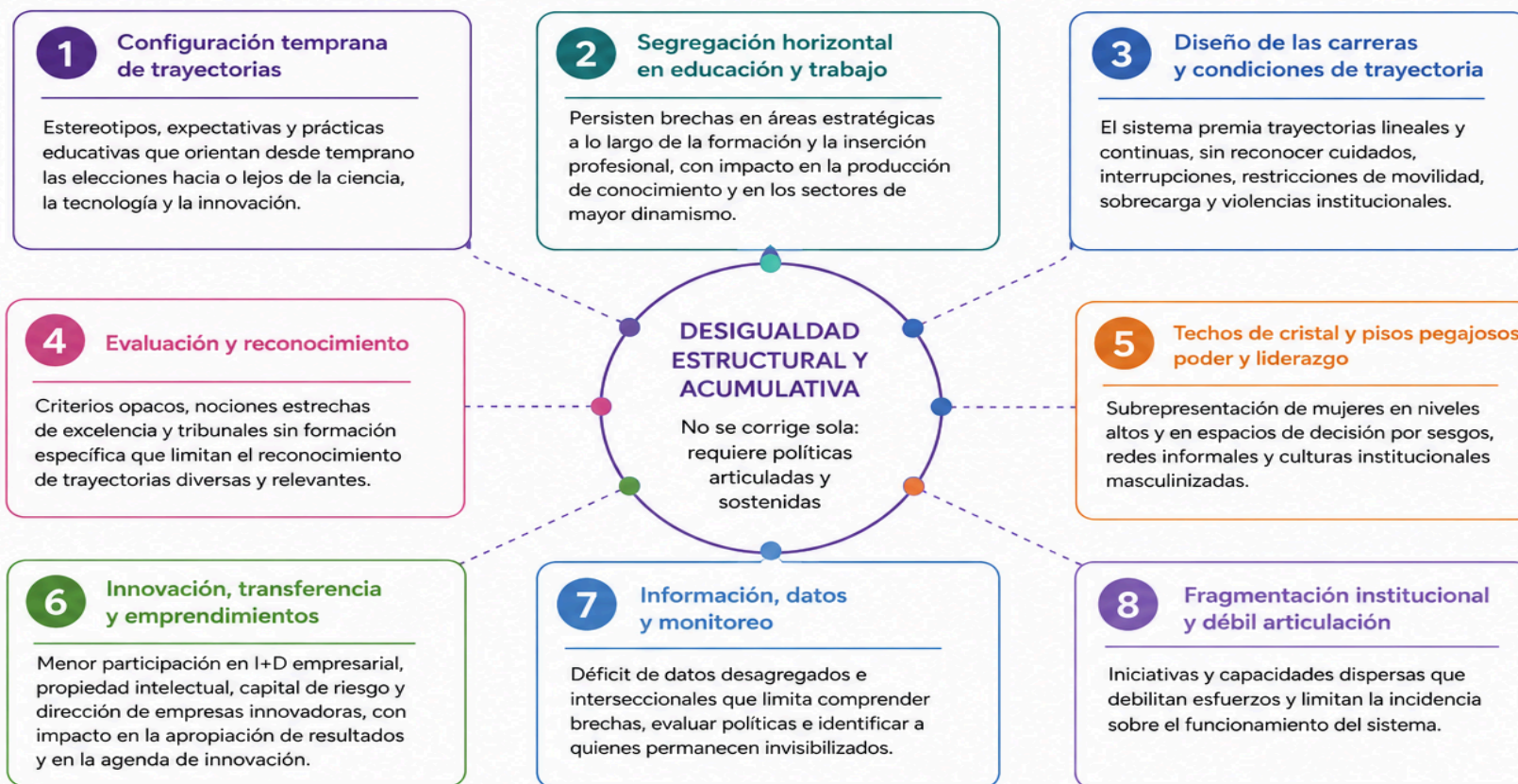
La **séptima dimensión** se relaciona con la debilidad de los sistemas de información y monitoreo. El SNII necesita una arquitectura de datos que permita seguir trayectorias, comparar instituciones e incorporar una mirada interseccional. La falta de información no debe ser vista como una falla administrativa. Constituye una restricción para diseñar, implementar y evaluar políticas de igualdad. Una medición adecuada permite saber dónde se producen las brechas, qué instrumentos las reducen, cuáles las reproducen y qué grupos permanecen invisibilizados.

La **octava dimensión** refiere a la fragmentación institucional. Uruguay cuenta con antecedentes, capacidades, normativas e iniciativas relevantes para la igualdad de género, pero muchas de ellas operan de manera dispersa. Esa dispersión debilita los esfuerzos existentes y limita su capacidad de incidir sobre el funcionamiento del sistema. La igualdad de género en el SNII requiere una política articulada, con conducción, recursos, criterios compartidos, responsabilidades definidas y mecanismos estables de seguimiento.

Estas dimensiones críticas orientan las líneas estratégicas del Plan y muestran dónde debe intervenir la política pública para modificar los mecanismos que producen y reproducen la desigualdad. Desde esta perspectiva, las acciones propuestas buscan incidir en los lugares donde se definen trayectorias, recursos, jerarquías, conocimientos, oportunidades y formas de reconocimiento.

Desigualdades de género en el SNII: dimensiones críticas

Las desigualdades funcionan como un sistema interconectado que atraviesa las trayectorias educativas, científicas, profesionales, empresariales e institucionales.



Estas dimensiones orientan las líneas estratégicas del Plan e indican dónde debe intervenir la política pública para transformar los mecanismos que producen desigualdad y construir un SNII más justo, diverso e inclusivo.

4. Enfoque y principios orientadores del Plan

Este capítulo presenta el enfoque conceptual y los principios que orientan el Plan. Su función es explicitar desde qué comprensión de la igualdad de género se formulan las líneas estratégicas, qué desigualdades se busca transformar y qué criterios deben guiar el diseño, la implementación y el seguimiento de las acciones.

4.1. Igualdad sustantiva. El Plan parte de una concepción sustantiva de la igualdad de género. No la entiende como mera igualdad formal ni como simple ausencia de barreras explícitas, sino como transformación de las condiciones, reglas y prácticas que producen resultados desiguales en el campo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Desde esta perspectiva, la igualdad de género no constituye un componente accesorio, sino una dimensión central de la política pública de CTI. Desde esta perspectiva, las brechas no pueden abordarse mediante intervenciones correctivas, marginales o posteriores al diseño de los instrumentos principales. Incorporar la perspectiva de género implica revisar cómo se definen prioridades, cómo se distribuyen recursos, cómo se evalúan trayectorias, cómo se toman decisiones y qué condiciones reales tienen las personas para formarse, investigar, innovar y trabajar.

Por eso, la igualdad de género no se reduce a incorporar más mujeres a estructuras ya existentes. La participación equilibrada es necesaria, pero insuficiente si no se transforman las prácticas, los criterios, las culturas institucionales y las formas de organización que producen las desigualdades. El objetivo es modificar las reglas de funcionamiento del sistema. A ello se suma una constatación que refuerza ese objetivo sin sustituir su fundamento: equipos más diversos, trayectorias más plurales y agendas más inclusivas fortalecen también la calidad, la pertinencia y la creatividad del conocimiento y la innovación.

4.2. Sujeto del Plan y perspectiva interseccional. El Plan reconoce como sujeto de sus acciones a las mujeres y diversidades que participan o podrían participar en el SNII, en distintas etapas de sus trayectorias educativas, científicas, tecnológicas, profesionales, empresariales e institucionales. Esta definición supone, ante todo, no tratar a ese sujeto como un grupo homogéneo, en tanto que las oportunidades de acceso, permanencia, reconocimiento y liderazgo se configuran de manera desigual según condiciones sociales, territoriales, generacionales, étnico-raciales, migratorias, familiares e institucionales.

La perspectiva interseccional permite reconocer que estas condiciones no se suman de forma aislada, sino que se entrelazan y producen posiciones específicas de ventaja o desventaja dentro del sistema. Por eso, una misma medida puede generar efectos distintos según el lugar que las personas ocupan en él, los recursos con que cuentan, las responsabilidades de cuidado que asumen, el territorio donde desarrollan su trayectoria o las barreras institucionales que enfrentan. Su aporte principal no consiste en resolver todas las desigualdades con una única intervención, sino en formular mejores preguntas, orientar con mayor precisión acciones e instrumentos y evitar que las políticas de igualdad alcancen sólo a quienes ya parten de mejores condiciones.

4.3. Desigualdades acumulativas y respuesta sistémica. El Plan parte de reconocer que las desigualdades de género no se expresan en un único momento ni en un único espacio institucional. Se configuran tempranamente en los procesos educativos, se consolidan en las decisiones de formación, se profundizan en los mecanismos de carrera y evaluación y se proyectan sobre los sectores productivos, empresariales e industriales vinculados a la innovación. No se trata, por tanto, de desventajas puntuales y reversibles, sino de un proceso en el que las desigualdades tempranas condicionan las posteriores y se acumulan a lo largo de la trayectoria.

Esta naturaleza acumulativa tiene una consecuencia directa para el diseño de la política: una intervención aislada, por bien orientada que esté, difícilmente revierte un patrón que se produce en múltiples momentos y niveles. Por eso el Plan propone líneas estratégicas que actúan sobre distintas etapas de las trayectorias y sobre las reglas de funcionamiento del SNII que las sostienen.

4.4. Igualdad formal, neutralidad aparente y trayectorias reales. La igualdad sustantiva exige no confundir apertura formal con transformación real. Que una convocatoria, un programa, un cargo o una trayectoria estén disponibles para todas las personas no significa que todas lleguen en las mismas condiciones, permanezcan con los mismos apoyos, sean evaluadas con los mismos criterios efectivos o acumulen las mismas oportunidades.

De ahí que las políticas formalmente neutrales al género puedan reproducir o incluso ampliar las desigualdades cuando se aplican sobre trayectorias construidas en condiciones desiguales. Una regla idéntica para todas las

personas no produce necesariamente resultados igualitarios si ignora las responsabilidades de cuidado, las interrupciones de trayectoria, el acceso diferencial a redes, la disponibilidad de tiempo, la movilidad o el reconocimiento institucional. La neutralidad de la regla puede así volverse aparente: tratar de igual modo situaciones desiguales consolida la desigualdad de partida.

Este riesgo es especialmente claro en las medidas orientadas a compensar pausas o interrupciones, licencias, extensiones de plazos o mecanismos de *stop the clock* (suspensión temporal de los plazos de evaluación). Diseñadas sin perspectiva de género, pueden reconocer formalmente la interrupción y, al mismo tiempo, desatender sus consecuencias posteriores sobre la acumulación de antecedentes, la participación en redes, la productividad evaluable o el acceso a posiciones de liderazgo.

4.5. Transversalización y corresponsabilidad institucional. La transversalización de género se entiende en este Plan como una forma de reorganizar la toma de decisiones, y no como un componente añadido a políticas ya diseñadas. Mientras la igualdad quede alojada en espacios periféricos, sin capacidad de incidir sobre recursos, convocatorias, evaluación o gobernanza, seguirá funcionando como un mandato declarativo. Transversalizar exige que los criterios de igualdad entren en los instrumentos que ordenan el sistema y condicionan sus resultados.

A ello se suma el principio de corresponsabilidad institucional. La transformación de las desigualdades de género en el SNII no puede recaer únicamente sobre quienes han sostenido históricamente esta agenda, con frecuencia en condiciones de sobrecarga y escaso reconocimiento. La igualdad requiere autoridad institucional, respaldo presupuestal y mecanismos que vuelvan exigibles los compromisos asumidos, de modo que dejen de depender de la voluntad de personas o equipos particulares.

4.6. Los cuidados como dimensión estructural. El Plan asume que los cuidados no constituyen una circunstancia personal que algunas trayectorias deban gestionar, sino una dimensión estructural de la política de CTI. La actividad científica y de innovación descansa sobre un trabajo de cuidados, mayoritariamente asumido por mujeres, que sostiene materialmente las condiciones para formarse, investigar y producir, pero que el sistema rara vez

reconoce o retribuye. Los tiempos de cuidado y las responsabilidades familiares condicionan la disponibilidad para la movilidad, la participación en redes, la asistencia a instancias de formación e intercambio y la posibilidad de sostener los ritmos de productividad que el sistema premia.

Por eso, evaluar las trayectorias como si todas las personas dispusieran del mismo tiempo, los mismos recursos y los mismos apoyos no es un gesto neutral, invisibiliza ese sostén y traslada su costo a quienes lo asumen. Incorporar esta dimensión supone reconocer tales condiciones diferenciales y traducirlas en criterios de evaluación, financiamiento y organización institucional más justos, así como en una distribución más equitativa del propio trabajo de cuidados.

4.7. Evidencia, monitoreo y sostenibilidad. La evidencia y el monitoreo ocupan un lugar central en esta propuesta. Una política pública que no produce datos adecuados termina gestionando a ciegas. El SNII necesita datos desagregados, comparables, longitudinales e interseccionales para comprender cómo se producen las brechas, dónde se concentran los obstáculos y qué efectos —buscados o no— tienen los instrumentos que se implementan.

Esa capacidad de seguimiento es, además, una condición de la sostenibilidad del Plan. Para que la igualdad no quede sujeta a voluntades individuales, liderazgos circunstanciales o proyectos de corta duración, sus acciones deben apoyarse en mecanismos estables de conducción, seguimiento y evaluación, capaces de sostener una orientación estratégica en el tiempo, corregir desvíos y preservar los aprendizajes institucionales más allá de los ciclos administrativos.

4.8. Una perspectiva transformadora. Los principios anteriores convergen en una orientación transformadora. El Plan busca desplazar el foco desde la adaptación de las mujeres y las diversidades a un sistema dado hacia la revisión de las reglas, condiciones y prácticas que organizan ese sistema. El problema no radica en la falta de personas preparadas para sortear barreras, sino en que esas barreras siguen formando parte del funcionamiento ordinario de la ciencia, la tecnología y la innovación. Transformar no significa, entonces, corregir a las personas para que encajen, sino modificar las condiciones que producen la desigualdad.

Esto exige que la política pública identifique con precisión qué obstáculos remover, qué incentivos y criterios revisar y qué instituciones deben asumir responsabilidad directa en esa transformación, de modo que el cambio no quede librado a la buena voluntad sino inscripto en las reglas mismas del sistema.

5. Proceso de elaboración del Plan

Este Plan se elaboró a partir de un proceso acumulativo de diagnóstico, consulta, deliberación y sistematización de propuestas. La primera fase de la consultoría produjo un diagnóstico basado en la sistematización de evidencia disponible sobre desigualdades de género en el SNII. Ese trabajo permitió ordenar información sobre trayectorias educativas, carrera científica, evaluación académica, jerarquías institucionales, innovación, emprendimiento, sectores productivos, sistemas de información e institucionalidad de género.

El diagnóstico mostró que Uruguay dispone de marcos normativos, capacidades técnicas y experiencias relevantes para avanzar en la igualdad de género. Sin embargo, esos recursos no han logrado incidir de manera suficiente en el núcleo de las decisiones del sistema. La perspectiva de género sigue apareciendo muchas veces como un componente adicional o dependiente de voluntades institucionales específicas, en lugar de operar como criterio estructurante de la política de ciencia, tecnología e innovación.

La segunda fase consistió de una etapa ampliamente consultiva y de deliberación con actores institucionales, académicos, productivos, educativos y sociales. Se realizaron tres talleres participativos en el que se contó en total con los aportes de más de 100 personas representantes de unas 37 instituciones y organizaciones clave del sistema. El primero abordó las brechas en la educación terciaria y el desarrollo de las carreras científicas. El segundo trabajó sobre la inserción educativa de niñas y adolescentes en ciencia, tecnología e innovación. El tercero analizó las desigualdades en el ámbito científico, empresarial e industrial. En las tres instancias se organizó la discusión en torno a la identificación y descripción de los problemas como base, pero superando el diagnóstico profundizando en instrumentos existentes, propuestas de transformación, actores responsables y condiciones de viabilidad.

Los talleres confirmaron que el problema no es la ausencia total de iniciativas, sino su dispersión. Existen acciones, programas, capacidades y voluntades distribuidas en distintas instituciones públicas y privadas. Sin embargo, mientras no haya conducción, recursos, criterios comunes y mecanismos de seguimiento, esas iniciativas seguirán funcionando como esfuerzos parciales y vulnerables a cambios de autoridades, presupuestos o liderazgos personales.

De forma complementaria, hacia el cierre del proceso se realizaron 6 entrevistas a autoridades del sistema e informantes calificados que no habían participado de la etapa anterior. Estas entrevistas permitieron contrastar los principales hallazgos, recoger miradas situadas sobre el funcionamiento del SNII, identificar restricciones institucionales y profundizar en las condiciones de viabilidad de las propuestas. También aportaron elementos para ajustar la formulación del Plan y precisar responsabilidades, capacidades disponibles y desafíos de implementación

A partir de estos insumos se elaboró el presente Plan, organizado en dos grandes secciones. La primera presenta la justificación, los fundamentos conceptuales y metodológicos, y el proceso seguido para su elaboración. La segunda desarrolla el cuerpo sustantivo de la propuesta, incluyendo sus objetivos, principios, líneas estratégicas y condiciones de implementación. El Plan se complementa con una matriz operativa presentada como anexo. Esta matriz no sustituye el desarrollo estratégico del documento, sino que ofrece una primera operacionalización de sus líneas de acción. Su finalidad es orientar la puesta en marcha inicial del Plan, identificar posibles actividades, actores involucrados, horizontes temporales, indicadores y condiciones de viabilidad, y traducir las orientaciones generales en instrumentos más concretos para iniciar su implementación.

El resultado es un Plan construido sobre evidencia, enriquecido por la deliberación con actores del sistema y orientado a la implementación. Su aporte principal es transformar el diagnóstico disponible en una hoja de ruta inicial, indicando qué acciones se recomiendan, quiénes deberían asumirlas, en qué plazos, bajo qué condiciones y con qué instrumentos de seguimiento para verificar sus avances.

Sección 2:

Propuesta para la creación de un “Plan de igualdad de género en el Sistema Nacional de Investigación e Innovación”

6. Objetivos del plan

El objetivo general del Plan es promover la igualdad de género en el SNII, desde una perspectiva interseccional e intersectorial. Para ello, busca transformar las condiciones que inciden en las trayectorias de mujeres y diversidades, fortaleciendo su participación, reconocimiento y liderazgo en los distintos ámbitos de la ciencia, la tecnología y la innovación.

El Plan procura que las instituciones del SNII ofrezcan mejores condiciones para el desarrollo de trayectorias libres de violencia, acoso y discriminación. También promueve la incorporación de la perspectiva de género en las políticas, programas, instrumentos y proyectos de ciencia, tecnología e innovación, desde su diseño hasta su evaluación.

Este objetivo se inscribe en una concepción de la CTI como dimensión estratégica del desarrollo nacional. Incorporar la perspectiva de género permite ampliar oportunidades, mejorar las decisiones públicas y fortalecer la producción de conocimiento. También contribuye a orientar la innovación hacia un desarrollo más democrático, inclusivo y sostenible.

7. Condiciones de implementación y sostenibilidad del Plan

Para que el Plan de Igualdad de Género en el SNII pueda traducirse en cambios concretos y sostenidos, es necesario definir condiciones generales de implementación. Estas condiciones funcionan como soporte institucional, técnico y presupuestal del conjunto del Plan.

La gobernanza, la información, el seguimiento, la rendición de cuentas, los recursos y los incentivos institucionales son condiciones necesarias para que las acciones no dependen de esfuerzos aislados o voluntades coyunturales. Su incorporación permite establecer responsabilidades claras, producir evidencia comparable, identificar recursos, revisar avances y ajustar las propuestas a partir de los resultados alcanzados.

Estas condiciones anteceden a las líneas estratégicas porque definen el marco que hará posible su implementación. A partir de ellas, cada línea incorpora propuestas de acción y una hoja de ruta inicial. Luego, la mirada integrada retoma esas hojas de ruta para ordenar prioridades, secuenciar los primeros pasos e identificar acciones comunes al conjunto del Plan.

7.1. Gobernanza, conducción y articulación interinstitucional

La evidencia y los testimonios recogidos durante la consultoría muestran que Uruguay cuenta con antecedentes, capacidades técnicas, experiencias institucionales y actores comprometidos con la igualdad de género en CTI. Sin embargo, ese acumulado no ha logrado consolidarse como una política capaz de incidir de manera sostenida en las reglas, los instrumentos y las decisiones que organizan el sistema.

Las iniciativas vinculadas a esta agenda han tendido a permanecer dispersas. Muchas veces se concentran en espacios especializados, cuentan con recursos limitados o dependen del compromiso personal de algunos equipos. En esas condiciones, la agenda pierde capacidad de transformación, aun cuando exista acuerdo sobre su relevancia.

Por eso, una recomendación central del Plan es jerarquizar un espacio de coordinación y gestión para la igualdad de género en el SNII. Este espacio deberá instalar una agenda común de género y CTI, articular políticas existentes, orientar criterios de actuación y asegurar que las acciones no dependan de liderazgos individuales o coyunturas institucionales.

El diseño de la gobernanza del Plan se ubica en un escenario de cambio institucional. La reconfiguración de la política nacional de CTI abre nuevos espacios de conducción y articulación, al tiempo que convive con actores de larga trayectoria en el sistema educativo, científico, tecnológico y productivo. La implementación del Plan también exige articular la institucionalidad de CTI con la institucionalidad de igualdad de género, cuidados y prevención de violencias.

En este marco, la gobernanza debería aprovechar las oportunidades abiertas por la nueva institucionalidad, reconocer capacidades existentes y promover una

estrategia común. Su función será evitar duplicaciones, ordenar responsabilidades y asegurar condiciones para que las líneas estratégicas puedan implementarse.

Esta sección propone una estructura de coordinación y gestión para el Plan, su anclaje político-institucional y los principios que deberían orientar su funcionamiento.

7.1.1. Coordinación

La implementación del Plan requiere la creación de una Coordinación Técnico-Política específica, inserta en la nueva institucionalidad de CTI y responsable de conducir su puesta en marcha. Este espacio constituirá una nueva capacidad institucional del SNII y deberá contar con la jerarquía necesaria para vincular las orientaciones estratégicas del sistema con la ejecución efectiva de las acciones previstas.

Su creación representa una decisión central de gobernanza. La incorporación transversal y sostenida de la perspectiva de género en el SNII exige una referencia institucional con responsabilidades claramente definidas, capacidad de interlocución con las autoridades, competencia para proponer criterios de implementación y condiciones para articular el trabajo de los organismos involucrados. La Coordinación deberá garantizar la conducción operativa del Plan, su seguimiento continuo y su incidencia en los procesos de decisión del sistema.

Entre sus principales funciones se encontrarán:

- traducir los lineamientos del Plan en una agenda operativa de corto y mediano plazo;
- proponer prioridades y secuencias de implementación;
- elaborar orientaciones, criterios e insumos técnicos;
- promover acuerdos interinstitucionales;
- acompañar a las instituciones en la incorporación de la perspectiva de género en sus políticas, instrumentos y prácticas;

- coordinar el seguimiento de los indicadores;
- producir informes periódicos sobre avances, dificultades y resultados;
- proponer los ajustes necesarios a partir de la experiencia de implementación.

La Coordinación podrá articular dos niveles de trabajo complementarios. El nivel político-estratégico orientará la definición de prioridades, la generación de condiciones institucionales y la alineación de compromisos entre los organismos involucrados. El nivel técnico-operativo contribuirá a traducir estas orientaciones en criterios comunes, instrumentos de apoyo, mecanismos de acompañamiento institucional y reportes de avance.

Su ubicación institucional debería facilitar un diálogo directo con los espacios de conducción de la política de CTI, en particular la SENCI, Uruguay Innova y el Consejo Estratégico Ministerial de CTI. También se espera que favorezca una articulación sistemática con INMUJERES, con las instituciones que integran la política nacional de igualdad de género y con el CONICYT, como ámbito de consulta y articulación estratégica entre actores del sistema.

El Consejo Estratégico Ministerial de CTI podrá cumplir una función de respaldo político, afirmando el carácter de política pública del Plan, validando su orientación estratégica y acompañando los compromisos generales que habiliten su implementación. El CONICYT podrá contribuir a ampliar la discusión interinstitucional, recoger aportes de actores relevantes del SNII y fortalecer la legitimidad de los acuerdos que se definan. La coordinación cotidiana de las acciones podría radicarse en esta instancia técnico-política específica, con capacidades técnicas, operativas y políticas para sostener el proceso.

Esta diferenciación permite distinguir el mandato político, la consulta estratégica y la gestión operativa del Plan. También contribuye a sostener una política cuya continuidad debe superar la duración de una administración particular.

La participación de INMUJERES será fundamental para asegurar la concordancia del Plan con los marcos nacionales de igualdad de género y aportar orientación técnica especializada. No obstante, la responsabilidad por su implementación deberá permanecer radicada en el SNII y en las instituciones que toman

decisiones en materia de formación, investigación, innovación, financiamiento y desarrollo productivo.

Esta articulación permite que la igualdad de género se integre al funcionamiento del sistema con criterios técnicos sólidos y con responsabilidad directa de los actores que definen sus instrumentos y prioridades.

Hoja de ruta inicial para la coordinación y gestión del plan

- Crear una unidad responsable de la implementación del Plan dentro de la jerarquía de la institucionalidad de CTI, en diálogo con la SENCI, Uruguay Innova y el Consejo Estratégico Ministerial de CTI.
- Crear un cargo de coordinación del Plan y conformar un equipo técnico para acompañar su implementación.
- Establecer una coordinación directa con la unidad de monitoreo y evaluación de la SENCI, para asegurar seguimiento, reporte de avances y ajuste de las acciones.

7.1.2. Articulación interinstitucional: Mesa de CTI y Género

La articulación interinstitucional del Plan debería reconocer los espacios ya existentes en materia de género, educación, ciencia, tecnología e innovación. En particular, se espera que considere el grupo de trabajo interinstitucional sobre Ciencia, Tecnología e Innovación creado en el marco del Grupo de Cultura Igualitaria y Educación Inclusiva del Consejo Nacional de Género. Este espacio constituye un antecedente relevante, en la medida en que convoca a instituciones vinculadas al desarrollo científico y tecnológico, la innovación, la educación y la gestión de políticas públicas con enfoque de género.

A partir de ese acumulado, el Plan propone que su implementación se apoye en una Mesa Técnica Interinstitucional de Igualdad de Género en CTI, formalmente vinculada al Plan y dotada de condiciones efectivas de funcionamiento. Su

diseño debería evitar superposiciones con los espacios existentes y definir con claridad su función específica: acompañar la implementación del Plan, elaborar criterios comunes, consolidar información, preparar reportes y apoyar la traducción de los compromisos generales en decisiones concretas dentro de cada organismo participante.

La Mesa debería articularse con INMUJERES y con el grupo de trabajo interinstitucional del Consejo Nacional de Género, de modo de asegurar coherencia con la política nacional de igualdad y aprovechar capacidades ya movilizadas. Al mismo tiempo, se espera que se vincule con la institucionalidad de CTI y con actores que no participan de manera regular en los espacios de género, pero que resultan relevantes para la implementación del Plan. Entre ellos se encuentran instituciones de innovación, formación tecnológica, sector productivo, cámaras empresariales y organismos vinculados a instrumentos de financiamiento, transferencia y desarrollo tecnológico.

La Mesa tendrá a su cargo la elaboración de orientaciones comunes, el acompañamiento de las acciones, la consolidación de información y la preparación de reportes para la conducción política. Su función será asegurar que los compromisos asumidos en el marco del Plan se traduzcan en decisiones y prácticas concretas dentro de cada organismo participante.

Para ello, se espera que promueva acuerdos en ámbitos donde la dispersión institucional puede reproducir barreras o generar respuestas inconsistentes. Esto incluye la revisión de instrumentos, los procesos de evaluación, la formulación de compromisos institucionales y la producción de información. La construcción de criterios comunes no supone desconocer las competencias de cada institución. Busca establecer un marco compartido que permita articularlas.

Para garantizar su funcionamiento, sería necesario que la Mesa cuente con mandato formal, apoyo administrativo, tiempo institucional reconocido y recursos para desarrollar sus tareas. La política de igualdad no puede apoyarse nuevamente en la disponibilidad adicional de personas que ya sostienen esta agenda junto con sus responsabilidades habituales. Una gobernanza coherente con los objetivos del Plan debe reconocer, asignar y financiar el trabajo requerido para su implementación.

La puesta en práctica del Plan requerirá que cada organismo designe referentes o equipos institucionales con respaldo de sus autoridades. Su función será traducir los lineamientos comunes en decisiones acordes con las competencias de cada institución, coordinar los compromisos asumidos, informar avances e identificar obstáculos que deban ser abordados en los niveles técnico o político.

La designación de referentes no debe transformarse en una delegación periférica de la responsabilidad institucional. Las unidades, comisiones y equipos de género aportan capacidades indispensables, pero se espera que las decisiones involucren a las áreas con autoridad efectiva para modificar instrumentos, procedimientos, asignaciones presupuestales y condiciones de funcionamiento. Cada institución debería reconocer el tiempo de trabajo requerido y asignar los apoyos necesarios.

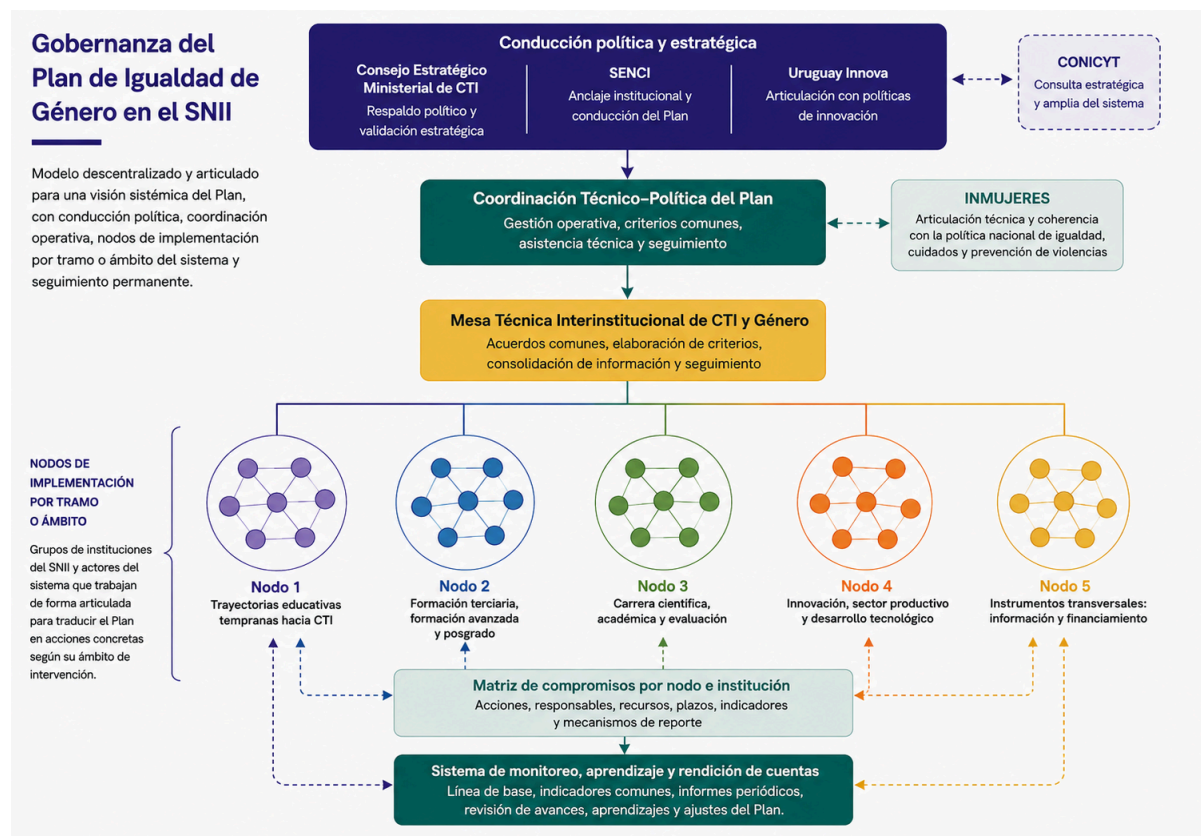
Los compromisos institucionales de implementación serán el principal instrumento para concretar esta corresponsabilidad. A partir de las líneas de acción y de la matriz anexa, se espera que cada organismo establezca qué decisiones asumirá, qué áreas las impulsarán, en qué plazos, con qué recursos y qué evidencia producirá para informar sus avances. También se espera que reporte periódicamente el grado de ejecución de esos compromisos.

Las responsabilidades no serán idénticas para todas las instituciones. Dependerán del lugar que cada una ocupa en el sistema y de su capacidad para intervenir sobre los mecanismos que producen o reproducen desigualdades. Esta diferenciación permite distribuir responsabilidades de manera más precisa y acorde con las competencias institucionales.

Hoja de ruta inicial para la articulación interinstitucional

- Definir el mandato de la Mesa de CTI y Género, sus funciones, su alcance de actuación y su vínculo con la conducción y la coordinación general del Plan.

- Establecer sus criterios básicos de funcionamiento, incluyendo la periodicidad de las reuniones, los mecanismos de toma de decisiones, el registro de acuerdos y las responsabilidades de seguimiento.
- Determinar la integración de la Mesa y solicitar a los organismos la designación formal de sus delegadas y delegados, asegurando que cuenten con respaldo institucional, tiempo reconocido y capacidad de interlocución con las autoridades.
- Coordinar la convocatoria y conformación formal de la Mesa.
- Elaborar una agenda inicial de trabajo que priorice temáticas, instrumentos y acciones de corto plazo.
- Elaborar los compromisos institucionales de implementación de cada organismo, definiendo las decisiones previstas, las áreas responsables, los recursos humanos, técnicos y financieros comprometidos, las fuentes de financiamiento, los plazos y la información que deberá reportarse.
- Acordar un mecanismo periódico de seguimiento y reporte que permita analizar tanto el avance de las acciones como la asignación y ejecución de los recursos comprometidos.



Modelo de gobernanza descentralizada para la implementación del Plan de Igualdad de Género en el SNII.

El esquema representa una arquitectura de coordinación que combina conducción política, generación de capacidades institucionales y descentralización progresiva de la implementación. La Mesa Técnica Interinstitucional de CTI y Género funciona como espacio de articulación entre la coordinación general del Plan y los nodos responsables de impulsar acciones específicas.

Los nodos incluidos en el esquema ilustran posibles agrupamientos por tramo de trayectoria o ámbito de intervención. Su definición final deberá ajustarse según los compromisos institucionales, las competencias de los organismos participantes y las prioridades acordadas durante la puesta en marcha del Plan.

7.2. Compromiso institucional para la implementación del Plan

La implementación del Plan requiere compromisos institucionales explícitos, sostenidos y verificables. La incorporación de la perspectiva de género en el SNII no puede depender únicamente de orientaciones generales, voluntades individuales o iniciativas aisladas. Para que el Plan pueda traducirse en cambios concretos, cada institución deberá asumir responsabilidades acordes a sus competencias, capacidades y ámbitos de actuación.

El compromiso institucional supone definir qué acciones asumirá cada organismo, con qué equipos, en qué plazos, con qué recursos y mediante qué mecanismos de seguimiento. También implica reconocer que la implementación requiere condiciones de funcionamiento estables, capacidades técnicas, apoyo administrativo, tiempo institucional asignado y recursos materiales previstos desde el inicio. Sin estas condiciones, la política corre el riesgo de quedar debilitada en su ejecución o sostenida por equipos que ya han impulsado esta agenda con escaso respaldo institucional.

7.2.1 Responsabilidades institucionales

Cada organismo del SNII podrá identificar las acciones que asumirá en el marco del Plan, de acuerdo con sus competencias específicas. Algunas instituciones tendrán mayor responsabilidad en la producción de información, otras en el diseño de convocatorias, la evaluación, el financiamiento, la formación, la articulación territorial o la incorporación de criterios de igualdad en políticas de innovación.

Esta diferenciación resulta clave para que el Plan funcione como una estrategia común, sin desconocer la diversidad institucional del sistema. No todas las instituciones tendrán que hacer lo mismo ni avanzar al mismo ritmo, pero se espera que todas expliciten su aporte al proceso general de incorporación de la perspectiva de género en el SNII.

Para ordenar este proceso, se propone que cada institución elabore una ficha de compromisos institucionales. Esta ficha debería identificar las acciones

asumidas, los equipos responsables, los plazos previstos, los recursos disponibles, las necesidades de apoyo técnico y los indicadores de seguimiento. Su función será traducir los objetivos generales del Plan en compromisos concretos, verificables y articulados con el monitoreo general.

7.2.2 Recursos propios y capacidades de implementación

El compromiso institucional requiere recursos propios. Estos deben entenderse en un sentido amplio e incluir previsión presupuestal, equipos con dedicación definida, capacidades técnicas, apoyo administrativo, recursos materiales, producción de información, formación, asistencia técnica y seguimiento de compromisos.

Esta dimensión se diferencia del financiamiento orientado a proyectos, becas o actividades específicas de investigación e innovación. Su objetivo es garantizar que el Plan pueda ejecutarse y sostenerse como política del sistema. Por ello, los organismos deberán prever condiciones mínimas para que sus equipos puedan participar en la implementación, coordinar acciones internas, generar información, reportar avances y promover ajustes en sus áreas de actuación.

La disponibilidad de recursos propios también es necesaria para elaborar herramientas comunes, organizar instancias de trabajo, acompañar procesos institucionales y sostener la coordinación entre organismos. Cuando estas tareas no cuentan con tiempo, capacidades y recursos asignados, tienden a quedar subordinadas a disponibilidades coyunturales o al trabajo adicional de referentes y equipos técnicos.

7.2.3 Estabilidad institucional y reconocimiento del trabajo

La estabilidad institucional es una condición central para que el Plan tenga continuidad. Incorporar la perspectiva de género en el SNII requiere una estructura de trabajo capaz de coordinar instituciones, acompañar compromisos, producir insumos técnicos y sostener procesos de mejora en el tiempo.

Esta estabilidad supone reconocer el trabajo de referentes, unidades y equipos que participen en la implementación. Cada organismo deberá prever condiciones para que sus referentes puedan integrar la Mesa Técnica, coordinar compromisos internos, reportar avances y promover ajustes. Este reconocimiento forma parte de la corresponsabilidad institucional que sostiene el Plan.

La previsión presupuestal y la asignación de capacidades institucionales propias permitirán dar continuidad al proceso, sostener aprendizajes y consolidar una política de igualdad de género en CTI con capacidad de permanecer más allá de cambios de autoridades, ciclos administrativos o prioridades coyunturales.

7.2.4 Articulación con el monitoreo y la rendición de cuentas

El compromiso institucional podrá expresarse también en mecanismos de seguimiento. La Coordinación Técnico–Política mantendrá un vínculo operativo con el sistema de monitoreo y rendición de cuentas del SNII, de modo que la información generada por las instituciones permita informar avances, identificar obstáculos y producir insumos para la toma de decisiones.

El seguimiento no debería concebirse únicamente como una instancia posterior de control. Su función será acompañar la implementación, ordenar aprendizajes, ajustar prioridades y fortalecer la capacidad de respuesta del Plan. Para ello, será necesario acordar reportes periódicos, indicadores comunes y espacios de revisión que permitan evaluar avances y dificultades.

De esta forma, el compromiso institucional se convierte en una condición operativa de la implementación. Define responsabilidades, asigna recursos, reconoce capacidades y conecta la acción de cada organismo con una estrategia común de transformación del SNII.

Hoja de ruta inicial para la articulación interinstitucional

- Definir la estructura mínima de funcionamiento de la Coordinación Técnico–Política, incluyendo perfil de coordinación, equipo técnico, apoyo administrativo y responsabilidades principales.
- Identificar los recursos técnicos, materiales y administrativos necesarios para la implementación inicial del Plan.
- Establecer una previsión presupuestal específica para sostener la coordinación, el acompañamiento institucional, las actividades de formación, la producción de insumos técnicos y el seguimiento de avances.
- Acordar el vínculo operativo entre la Coordinación Técnico–Política y el sistema de monitoreo y rendición de cuentas del SNII.
- Definir mecanismos de reporte periódico, identificación de obstáculos y ajuste de acciones durante la implementación.
- Establecer criterios para reconocer el tiempo institucional dedicado por referentes y equipos que participen en la implementación del Plan.

7.3. Sistema de información, indicadores y línea de base

La incorporación de la perspectiva de género requiere revisar qué información produce el SNII sobre su propio funcionamiento. La ausencia de datos adecuados limita la capacidad de diseñar políticas y también expresa una definición institucional de prioridades: aquello que se mide puede ser discutido y convertido en objeto de decisión; aquello que no se registra tiende a permanecer como un problema secundario.

El sistema cuenta con información sobre algunos componentes de la actividad científica y tecnológica, pero necesita avanzar hacia una lectura más integrada de las oportunidades, trayectorias y resultados. La desagregación por género es un punto de partida necesario, aunque insuficiente para identificar barreras, analizar la distribución de recursos, reconocer posiciones de liderazgo o comprender cómo operan los criterios de evaluación.

El Plan propone diseñar un sistema común de indicadores de igualdad de género para el SNII, articulado con las capacidades de monitoreo de la nueva institucionalidad. Este sistema deberá construir una línea de base, generar reportes comparables y ofrecer una lectura compartida para instituciones que hoy producen información con alcances, criterios y periodicidades diferentes.

Los indicadores no deben reducir las desigualdades a la proporción numérica de mujeres y varones. Deberán incorporar dimensiones críticas del Plan, incluyendo trayectorias, evaluación, financiamiento, cuidados, condiciones institucionales, innovación, transferencia, propiedad intelectual, I+D empresarial, emprendimientos innovadores y acceso a posiciones de conducción y decisión.

El sistema también deberá avanzar hacia una perspectiva interseccional, incorporando información sobre territorio, condición socioeconómica, racialización, discapacidad, identidad de género, edad, condición migratoria y responsabilidades de cuidado, con criterios adecuados de registro y protección de datos. Sin esta información, resulta difícil saber si los instrumentos alcanzan a quienes enfrentan mayores barreras o si concentran oportunidades en grupos que ya cuentan con mejores condiciones de acceso.

La producción de información adquiere sentido cuando se vincula con seguimiento, rendición de cuentas y toma de decisiones. Por eso, el Plan propone una matriz que relacione metas, líneas de acción, responsabilidades, plazos e indicadores, y que permita a cada institución informar avances, identificar obstáculos y aportar evidencia para revisar la implementación.

La publicación de informes periódicos será una condición de transparencia y responsabilidad institucional. Estos reportes deberán permitir reconocer avances, advertir demoras, ajustar instrumentos que no produzcan los resultados

esperados y actualizar prioridades sin perder la orientación transformadora del Plan.

Los indicadores no son un complemento técnico posterior a la implementación. Delimitan qué problemas observa el sistema, qué resultados está dispuesto a exigir y qué desigualdades asume la responsabilidad de transformar. Un SNII que mide sus brechas y hace públicos sus avances cuenta con mejores condiciones para sostener una política de género efectiva, evaluable y legítima..

Hoja de ruta inicial para el sistema de información, indicadores

y línea de base

- Relevar qué información producen actualmente las instituciones del SNII sobre formación, trayectorias, evaluación, financiamiento, innovación, liderazgo, cuidados y condiciones institucionales.
- Identificar vacíos de información, problemas de desagregación y diferencias entre registros institucionales que dificulten construir una lectura integrada de las brechas de género.
- Definir un conjunto inicial de indicadores comunes de igualdad de género para el SNII, articulados con las líneas estratégicas del Plan.
- Construir una línea de base que permita conocer la situación inicial y comparar avances a lo largo del tiempo.
- Incorporar variables que permitan analizar desigualdades interseccionales, considerando territorio, edad, condición socioeconómica, discapacidad, identidad de género, condición migratoria, responsabilidades de cuidado y otras dimensiones relevantes, con criterios adecuados de protección de datos.
- Incluir indicadores sobre distribución de recursos, postulaciones, adjudicaciones, liderazgo de proyectos, integración de equipos, participación en innovación, transferencia, propiedad intelectual y emprendimientos innovadores.
- Elaborar una matriz de seguimiento que vincule metas, líneas de acción,

instituciones responsables, plazos e indicadores.

- Definir la periodicidad de los reportes de avance y los mecanismos de revisión para ajustar acciones cuando los resultados no sean los esperados.

7.4. Compromiso de Estado

La elaboración de un Compromiso de Estado para la igualdad de género en CTI constituye un componente central de la gobernanza y la sostenibilidad del Plan. Su propósito es afirmar una orientación política común y establecer que la igualdad de género forma parte de las responsabilidades permanentes del SNII, con independencia de los cambios de autoridades, administraciones o ciclos de gobierno.

La magnitud de las transformaciones propuestas excede la duración de un programa, una administración o una iniciativa institucional aislada. Las desigualdades que atraviesan la formación, la carrera científica, la evaluación, el financiamiento, la innovación y las condiciones institucionales se producen de manera acumulativa y sostenida en el tiempo. Por esa razón, su transformación exige continuidad política, respaldo institucional, recursos y mecanismos públicos de seguimiento.

Este acuerdo deberá ser elaborado en articulación con INMUJERES y con los organismos que integran la gobernanza del sistema. Su formulación permitirá establecer principios, objetivos y responsabilidades compartidas para orientar la adhesión de las instituciones del SNII y de los actores sectoriales vinculados a la política de ciencia, tecnología e innovación. De esta manera, podrá funcionar como un marco de referencia para alinear decisiones, ordenar prioridades y sostener una agenda común de igualdad de género en CTI.

El marco propuesto deberá reconocer la diversidad de instituciones que componen el SNII y los distintos lugares desde los cuales cada una puede contribuir a la transformación prevista. Algunas instituciones tienen capacidad para definir prioridades y orientar políticas. Otras diseñan convocatorias, asignan financiamiento, evalúan trayectorias, producen información, forman personas o

regulan condiciones de trabajo. Esta diversidad exige responsabilidades diferenciadas, inscriptas en una orientación común, verificable y sujeta a seguimiento.

La fuerza de este instrumento dependerá de su vínculo con decisiones institucionales y con los instrumentos de planificación existentes. Por ello, el Plan propone articularlo con políticas, planes y estrategias que ya incorporan dimensiones vinculadas a la igualdad de género, la educación, el desarrollo productivo, la ciencia, la tecnología y la innovación. Esta articulación deberá considerar, entre otros, el plan de ANEP, la política industrial, el Plan de Igualdad de Género 2025-2030, el nuevo PENCTI y la estrategia nacional de desarrollo.

Su función será ofrecer un marco común que dé continuidad política a la igualdad de género en CTI, ordene compromisos dispersos y permita que las instituciones involucradas asuman responsabilidades verificables. En este sentido, no sustituye los compromisos institucionales de implementación, sino que les otorga respaldo político, coherencia estratégica y continuidad.

Se espera que la matriz operativa y los anexos del Plan contribuyan a traducir esta orientación en acciones más concretas. Estos instrumentos identifican líneas de acción, posibles responsabilidades, horizontes temporales, productos e indicadores iniciales. A partir de ellos, cada institución podrá avanzar en la definición progresiva de compromisos acordes con sus competencias y con los mecanismos de seguimiento que se establezcan durante la implementación del Plan.

La dimensión presupuestaria forma parte inseparable de esta responsabilidad. Se espera que las instituciones adherentes identifiquen qué capacidades, recursos humanos, apoyos técnicos y asignaciones presupuestales serán necesarios para cumplir las acciones que asuman. El seguimiento del Plan debería permitir observar la consistencia entre los compromisos declarados y los recursos efectivamente destinados a su implementación.

La adhesión institucional también debería sostener una obligación de rendición pública de cuentas. Se espera que las instituciones que participen del Plan reporten periódicamente sus avances, obstáculos y resultados, de acuerdo con los mecanismos de monitoreo definidos. Los informes públicos permitirán dar

seguimiento a la implementación, mostrando las acciones realizadas, los cambios introducidos, las brechas que persisten y las decisiones adoptadas para corregir rezagos.

A medida que la implementación produzca aprendizajes, será necesario revisar instrumentos, reforzar capacidades, actualizar indicadores y redefinir prioridades. La estabilidad del acuerdo radica en sostener la responsabilidad pública del SNII frente a las desigualdades de género, aun cuando cambien los contextos institucionales o las autoridades de gobierno.

De este modo, el Compromiso de Estado constituye el anclaje político-institucional del Plan y una condición para su sostenibilidad. Vincula la orientación estratégica con la implementación, los recursos, los compromisos institucionales y la rendición de cuentas. Su aprobación permitiría que la igualdad de género se consolide como una responsabilidad permanente del sistema, articulada con las políticas de desarrollo, ciencia, tecnología e innovación del país.

8. Líneas estratégicas de acción

A continuación se organizan los ámbitos sustantivos de intervención del Plan, buscando traducir el diagnóstico en propuestas concretas orientadas a transformar los mecanismos que producen y reproducen desigualdades de género en el SNII.

Las acciones aquí presentadas se apoyan en las condiciones de implementación definidas en el capítulo anterior. La gobernanza, el compromiso institucional, los recursos propios, la información, el monitoreo y la orientación política común constituyen el marco que permite sostenerlas. A partir de ese marco, se identifican los campos donde la igualdad de género deberá traducirse en cambios concretos.

Los ámbitos de intervención abarcan distintos momentos y espacios del sistema, incluyendo las trayectorias educativas, las carreras científicas, académicas y profesionales, los instrumentos de financiamiento, los cuidados, las culturas organizacionales, la innovación y la transferencia de conocimientos. También incluyen el fortalecimiento de capacidades institucionales para que la

perspectiva de género pueda incorporarse de manera transversal en las decisiones, instrumentos y prácticas del SNII.

Aunque se presentan de forma separada, estos ámbitos están estrechamente relacionados. Las desigualdades que se expresan en la carrera científica se vinculan con trayectorias educativas previas, criterios de evaluación, distribución de cuidados, acceso a financiamiento, culturas institucionales y oportunidades de innovación. Por eso, la implementación deberá evitar respuestas fragmentadas y promover acciones coordinadas entre instituciones.

Cada apartado incluye una fundamentación, sublíneas de trabajo y una hoja de ruta inicial de corto plazo. Estas hojas de ruta no sustituyen la matriz operativa del Plan, sino que identifican primeros pasos para iniciar la implementación, ordenar prioridades y facilitar la articulación entre actores responsables.

8.1. Capacidades institucionales para la transversalización de género en el SNII

La igualdad de género requiere capacidades instaladas en las instituciones del SNII. Para que la perspectiva de género incida en las prácticas del sistema, cada organismo debe contar con referentes, herramientas, respaldo institucional y condiciones de trabajo reconocidas. Esta línea busca fortalecer esos anclajes y articularlos en una red que acompañe la implementación del Plan.

La transversalización de género en el SNII requiere capacidades institucionales que incidan en las decisiones, instrumentos y prácticas de cada organismo. Las orientaciones generales del Plan adquieren capacidad de transformación cuando las instituciones cuentan con equipos, referentes, herramientas y condiciones para incorporarlas en su funcionamiento cotidiano.

El SNII ya cuenta con experiencias, referentes y espacios de trabajo vinculados a la igualdad de género, aunque su desarrollo, respaldo institucional y capacidad de incidencia varían entre organismos. A partir de ese acumulado, el Plan propone reconocer capacidades ya instaladas, fortalecerlas y vincularlas con las

áreas que toman decisiones sobre formación, investigación, innovación, financiamiento, evaluación y gestión institucional.

El anclaje institucional de la perspectiva de género implica que cada organismo cuente con referentes, unidades o nodos con funciones definidas, tiempo reconocido, respaldo de sus autoridades y capacidad de interlocución interna. Estas capacidades deberán integrarse progresivamente a los procedimientos habituales de las instituciones y vincularse con los compromisos asumidos en el marco del Plan.

Esta línea se organiza en cuatro sublíneas complementarias.

8.1.1. Relevamiento de capacidades institucionales existentes en género y CTI

La construcción de un mapa común de capacidades institucionales permitirá conocer qué estructuras vinculadas a género existen dentro del SNII, cómo funcionan, qué apoyos tienen y qué lugar ocupan en los procesos de decisión. Esta información permitirá reconocer vacíos, identificar necesidades de fortalecimiento y orientar apoyos según la situación de cada organismo. El relevamiento también permitirá identificar experiencias que puedan ser consolidadas o tomadas como referencia por otras instituciones. De esta forma, el Plan podrá apoyarse en capacidades ya instaladas y promover respuestas adecuadas a realidades institucionales diversas.

8.1.2. Criterios mínimos para referentes, unidades o nodos de género en el SNII

La institucionalización de la perspectiva de género requiere criterios comunes sobre las condiciones básicas de funcionamiento de referentes, unidades o nodos de género en CTI. Estos criterios deberían establecer funciones, responsabilidades, respaldo institucional requerido y mecanismos de articulación con las áreas de decisión de cada organismo. La definición de estas condiciones permitirá integrar las responsabilidades en materia de género a la estructura institucional. Para ello, se espera que los referentes o nodos cuenten con tiempo de trabajo reconocido, canales de comunicación interna y capacidad para incidir en procesos vinculados a convocatorias, evaluación, financiamiento, producción de información y condiciones de trabajo.

8.1.3. Red de referentes o nodos institucionales de género en CTI

La creación o fortalecimiento de una red de nodos de género permitirá articular capacidades entre instituciones. Este espacio podrá funcionar como ámbito de intercambio técnico, producción de herramientas comunes y acompañamiento de los procesos de implementación. La articulación de experiencias hoy dispersas contribuirá a generar aprendizajes para el conjunto del sistema. Para cumplir esta función, la red deberá mantener una relación clara con la gobernanza del Plan y contar con mecanismos de comunicación con las autoridades de cada organismo

8.1.4. Herramientas comunes y procesos de mejora institucional

La transversalización de género requiere instrumentos que puedan utilizarse en la gestión cotidiana. Este componente propone desarrollar herramientas comunes para revisar prácticas institucionales, orientar convocatorias, apoyar procesos de evaluación, mejorar la comunicación y acompañar la formación de equipos. El Modelo de Calidad con Equidad de Género puede servir como referencia para orientar procesos graduales de mejora. Su incorporación debería vincularse con cambios verificables en normas, procedimientos, capacidades y prácticas de gestión. La finalidad es que las instituciones cuenten con apoyos concretos para avanzar de manera sostenida.

Hoja de ruta inicial para la generación y coordinación de capacidades institucionales para la transversalización de la perspectiva de género en el SNII

- Realizar un primer relevamiento de capacidades institucionales en género dentro del SNII. Este relevamiento permitirá identificar qué estructuras existen, cómo funcionan, qué apoyos tienen y qué necesidades de fortalecimiento presenta cada organismo.
- Acordar criterios mínimos para referentes, unidades o nodos de género en CTI. En esta etapa se definirán funciones básicas, condiciones de funcionamiento, respaldo institucional requerido y mecanismos de articulación con las áreas de decisión.
- Crear una red inicial de nodos institucionales de género del SNII. Esta red permitirá ordenar el intercambio entre instituciones, compartir herramientas existentes y acompañar los primeros pasos de implementación del Plan.
- Elaborar un conjunto básico de herramientas comunes para apoyar la transversalización de género. Estas herramientas podrán orientar la revisión de instrumentos, procesos de evaluación, comunicación institucional y prácticas de gestión.
- Definir una primera agenda de formación y asistencia técnica para referentes institucionales y equipos responsables de implementar cambios en cada organismo.

8.2. Fortalecimiento de trayectorias educativas inclusivas e igualitarias en CTI

Las brechas de género que se expresan en la ciencia, la tecnología y la innovación comienzan a configurarse antes del ingreso a la carrera académica o al mercado profesional. La articulación entre el SNII y el sistema educativo permite ampliar las oportunidades de niñas, adolescentes y jóvenes, intervenir sobre los sesgos que restringen sus elecciones y fortalecer trayectorias que sostengan una participación más igualitaria en las etapas posteriores.

El fortalecimiento de trayectorias educativas inclusivas e igualitarias en CTI constituye una condición para ampliar la participación de niñas, adolescentes y jóvenes en áreas científicas, tecnológicas y de innovación. Las decisiones educativas se construyen desde edades tempranas, en contextos atravesados por expectativas docentes y familiares, estereotipos de género, modelos de rol, formas de apropiación tecnológica y oportunidades desigualmente distribuidas.

La articulación entre el SNII y el sistema educativo permite intervenir sobre esos procesos desde una perspectiva de largo plazo. Esta línea propone fortalecer entornos educativos, experiencias de aprendizaje y transiciones formativas que amplíen las oportunidades de participación en CTI, especialmente en áreas donde persisten brechas de género y segregación horizontal.

El desarrollo de estas acciones requiere la participación coordinada de las instituciones responsables de la educación inicial, media, técnica y terciaria, junto con los organismos vinculados a ciencia, tecnología, innovación e igualdad de género. También exige atender diferencias territoriales, socioeconómicas y otras desigualdades que inciden en las oportunidades educativas y en la posibilidad de sostener trayectorias hacia campos científicos y tecnológicos.

Esta línea se organiza en cuatro sublíneas de trabajo.

8.2.1. Formación y práctica docente para una educación en CTI libre de estereotipos de género

El fortalecimiento de las capacidades docentes permite reconocer y transformar sesgos de género en la enseñanza de áreas científicas y tecnológicas. Las expectativas docentes inciden en la confianza, la participación y la proyección educativa de niñas, adolescentes y jóvenes, por lo que la formación inicial y continua deberá incorporar herramientas para revisar prácticas de aula, materiales, formas de evaluación y procesos de orientación. La formación docente deberá vincularse con situaciones concretas de enseñanza y con estrategias que promuevan una participación más igualitaria en áreas CTI. Esto incluye revisar el uso de ejemplos, referencias, actividades experimentales, dinámicas grupales, formas de participación oral y modos de acompañamiento que pueden ampliar la confianza, el interés y la permanencia en estos campos.

8.2.2. Experiencias tempranas y sostenidas de apropiación científica y tecnológica

La ampliación de experiencias tempranas y sostenidas de apropiación científica y tecnológica permite que niñas, adolescentes y jóvenes se vinculen con la CTI como espacios de creación, exploración y resolución de problemas. Se espera que estas experiencias favorezcan la participación activa, el liderazgo, la experimentación y el reconocimiento de capacidades propias en áreas tradicionalmente masculinizadas. El diseño de estas iniciativas debería promover continuidad, diversidad de referentes y conexión con problemas reales. Las actividades de clubes, talleres, ferias, robótica, pensamiento computacional, investigación escolar o proyectos tecnológicos pueden contribuir a sostener trayectorias cuando se articulan con procesos educativos más amplios y cuentan con criterios de seguimiento.

8.2.3. Acompañamiento en transiciones críticas de la trayectoria educativa

El acompañamiento de las transiciones educativas resulta clave en momentos donde se definen orientaciones, permanencias y pasajes hacia la formación técnica, terciaria o universitaria. Estas transiciones incluyen el pasaje entre ciclos educativos, la elección de áreas de especialización, el ingreso a instituciones de educación superior y la permanencia en campos donde las mujeres y diversidades están subrepresentadas. Las acciones de orientación vocacional, tutorías, mentorías, nivelación y construcción de espacios de pertenencia pueden fortalecer trayectorias en momentos de mayor exposición al abandono o al desplazamiento hacia áreas feminizadas. Su diseño debería priorizar a quienes enfrentan mayores barreras por territorio, condición socioeconómica, discapacidad, racialización, responsabilidades de cuidado o ausencia de redes familiares vinculadas a la educación superior.

8.2.4. Información, coordinación y evaluación de iniciativas sobre trayectorias educativas en CTI

La construcción de información común sobre iniciativas educativas en CTI con perspectiva de género permitirá conocer qué acciones existen, a quiénes llegan, qué cobertura territorial tienen y qué resultados producen. Esta información es necesaria para coordinar esfuerzos, reconocer vacíos, orientar recursos y fortalecer iniciativas con capacidad de sostener trayectorias. Se espera que el relevamiento incluya programas, talleres, clubes, ferias, experiencias de formación, dispositivos de acompañamiento y acciones de orientación vocacional. También debería considerar población objetivo, territorio, nivel educativo, área CTI, metodología, continuidad y capacidad de seguimiento. De este modo, el Plan podrá articular esfuerzos existentes y promover criterios compartidos para su diseño, evaluación y mejora.

Hoja de ruta inicial para el fortalecimiento de las trayectorias educativas inclusivas en CTI

- Constituir un espacio de articulación interinstitucional entre el SNII, ANEP, CFE, UTU, Ceibal, universidades, MEC e INMUJERES, con un mandato definido para coordinar acciones vinculadas a trayectorias educativas en CTI con perspectiva de género.
- Realizar un relevamiento integrado de iniciativas existentes en formación docente, orientación vocacional, clubes, talleres, robótica, pensamiento computacional, ferias, tutorías y dispositivos de acompañamiento, clasificadas por población objetivo, territorio, nivel educativo, área CTI, metodología y capacidad de seguimiento.
- Acordar orientaciones comunes para incorporar perspectiva de género en prácticas pedagógicas vinculadas a CTI, incluyendo materiales, evaluación, participación en el aula, apropiación tecnológica y orientación educativa.
- Diseñar módulos breves de formación docente sobre sesgos de género, expectativas diferenciales, participación en áreas CTI, apropiación tecnológica y orientación vocacional libre de estereotipos.
- Elaborar instrumentos de orientación educativa y vocacional que integren información sobre trayectorias CTI, salidas formativas y laborales, becas, apoyos disponibles y referentes diversos.
- Acordar criterios comunes de género, interseccionalidad y seguimiento de trayectorias para el diseño, registro y evaluación de las iniciativas.

8.3. Apoyo a carreras científicas, académicas y profesionales

El acceso a la formación científica y tecnológica compensa solo parcialmente las desigualdades que se acumularon en etapas previas. Una vez dentro del sistema, los criterios de evaluación, promoción y reconocimiento pueden profundizar las brechas acumuladas en tanto que valoran trayectorias construidas sobre condiciones de disponibilidad que no están igualmente distribuidas.

Las desigualdades de género no desaparecen cuando las mujeres ingresan a la formación terciaria, a la formación avanzada, a la investigación o a espacios profesionales vinculados a la ciencia, la tecnología y la innovación. En esta etapa, las brechas se expresan en la continuidad de las carreras, el acceso a oportunidades de consolidación, la participación en redes, la distribución de tareas institucionales y las posibilidades de alcanzar posiciones de liderazgo.

Los sistemas de evaluación ocupan un lugar decisivo, porque definen qué trayectorias reciben reconocimiento y cuáles quedan rezagadas. Aunque se presentan como mecanismos objetivos de valoración del mérito, muchos criterios se apoyan en un modelo implícito de trayectoria lineal, continua y con plena disponibilidad para la movilidad, la producción sostenida y la participación en redes. Cuando estos criterios se aplican sin considerar los contextos que los condicionan, la evaluación puede confundir desigualdad con diferencia de mérito.

Revisar estos criterios no implica bajar estándares de calidad, sino afinarlos. Supone reconocer que las trayectorias se desarrollan en instituciones que distribuyen de manera desigual tareas, tiempos y oportunidades. Las mujeres suelen asumir más docencia, gestión, comisiones y tareas de sostenimiento colectivo, mientras los espacios de decisión, fondos de mayor escala, innovación y liderazgo continúan concentrándose en trayectorias masculinizadas.

En esta línea, el Plan busca promover criterios de evaluación, reconocimiento y apoyo que valoren recorridos diversos, sostengan la progresión de mujeres y diversidades, y eviten que las desigualdades acumuladas sean reproducidas por el SNII como diferencias individuales de mérito.

Esta línea se organiza en tres sublíneas complementarias.

8.3.1. Revisión de criterios de evaluación y reconocimiento de trayectorias

El Plan propone revisar los criterios utilizados en la evaluación de carreras, proyectos, programas, becas, llamados, concursos, fondos y procesos de promoción para incorporar una mirada situada de las trayectorias. Esto implica reconocer interrupciones justificadas y condiciones que hayan incidido en la continuidad o en el ritmo de avance, mediante reglas claras y aplicables de manera consistente.

La revisión deberá considerar ventanas temporales, productividad reciente, movilidad, participación en redes, liderazgo, conducción de equipos, docencia, gestión, transferencia, vinculación con el medio, innovación y otras contribuciones institucionales o colectivas que suelen quedar subvaloradas. El reconocimiento de trayectorias diversas no debe operar como excepción discrecional, sino como parte de los criterios generales de evaluación.

8.3.2. Formación y orientaciones para comités, tribunales y equipos evaluadores

La actualización de bases y formularios es necesaria, pero insuficiente si no se acompaña de una revisión de los supuestos sobre productividad, liderazgo y mérito que orientan la evaluación. Los sesgos de género operan tanto en los criterios formales como en las prácticas cotidianas de comités, tribunales, equipos técnicos y espacios de decisión.

Por eso, el Plan plantea fortalecer las capacidades de quienes participan en procesos de selección, promoción, adjudicación de recursos y reconocimiento de trayectorias. La formación en perspectiva de género debe integrarse a los procedimientos institucionales y aportar herramientas para reconocer sesgos, interpretar recorridos profesionales en contexto y sostener decisiones fundadas.

Para que estos cambios tengan efectos concretos, se priorizan dos instrumentos iniciales: un protocolo general para prevenir sesgos de género en llamados y concursos, y una formación obligatoria para quienes integren espacios de evaluación. Ambos deben estar articulados: el protocolo define criterios y procedimientos comunes, mientras que la formación fortalece las capacidades necesarias para aplicarlos de manera consistente.

8.3.3. Apoyos para la continuidad, recuperación y progresión de trayectorias

Junto con la revisión de la evaluación, el Plan plantea diseñar apoyos para carreras afectadas por desigualdades de género. En muchos casos, el rezago no se resuelve modificando el momento de evaluación, porque las brechas ya han debilitado el acceso a redes, recursos, oportunidades de consolidación, liderazgo, movilidad o financiamiento.

Estos apoyos deben atender especialmente a quienes retoman su trayectoria luego de interrupciones o han enfrentado condiciones que restringieron su participación en oportunidades relevantes, incluyendo responsabilidades de cuidado, situaciones de violencia o discriminación, ambientes hostiles, sobrecarga institucional e inserciones territoriales con menor acceso a recursos.

Las sublíneas antes mencionadas abordan los criterios con que el sistema evalúa y las condiciones que sostienen las trayectorias en condiciones relativamente favorables. Sin embargo es necesario también poner el foco en quienes desarrollan sus carreras en contextos estructuralmente más adversos: personas cuyas trayectorias han sido interrumpidas, ralentizadas o condicionadas por responsabilidades de cuidado, situaciones de violencia basada en género u otras formas de desigualdad que el sistema aún no ha sabido contemplar.

En estos casos, modificar los criterios de evaluación o ampliar los programas de acompañamiento general no es suficiente. Se requieren instrumentos específicos que operen sobre las brechas ya acumuladas: mecanismos de flexibilización en becas y concursos, programas de reinserción para quienes retoman una trayectoria interrumpida, y estrategias de fortalecimiento que reconozcan la diversidad de recorridos posibles sin penalizarlos. La lógica compensatoria no contradice la exigencia de calidad; la hace más consistente,

porque permite que el sistema distinga entre el valor del trabajo y las condiciones desiguales en que fue producido.

Hoja de ruta inicial para el apoyo a carreras científicas, académicas y profesionales

- Elaborar un protocolo general para la prevención de sesgos de género en llamados y concursos del SNII.
- Incorporar en el protocolo criterios para promover el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo.
- Establecer el carácter vinculante del protocolo para el conjunto de los instrumentos del sistema.
- Implementar formación obligatoria en perspectiva de género y sesgos implícitos para comités evaluadores, tribunales y equipos técnicos.
- Articular la formación con los procedimientos institucionales y con las pautas del protocolo, para que incida en las decisiones de evaluación y no quede como sensibilización aislada.
- Revisar una muestra inicial de bases, formularios y pautas de evaluación para identificar requisitos que penalicen trayectorias con interrupciones, cuidados, restricciones de movilidad, menor acceso a redes o inserciones territoriales desiguales.
- Ajustar formularios de postulación y evaluación para incluir información pertinente sobre interrupciones, licencias, cuidados, movilidad, inserción territorial y otros factores que hayan incidido en la acumulación de antecedentes.
- Identificar momentos críticos de la carrera científica, académica y profesional donde se requieran apoyos específicos para sostener trayectorias y ampliar el acceso a posiciones de liderazgo.

8.4. Instrumentos de financiamiento

El financiamiento define prioridades, habilita trayectorias y distribuye oportunidades dentro del SNII. Incorporar la perspectiva de género en los instrumentos de apoyo a la ciencia, la tecnología y la innovación implica revisar cómo se diseñan, adjudican, ejecutan y evalúan los recursos públicos destinados al sistema.

El financiamiento constituye uno de los mecanismos con mayor capacidad para ampliar o restringir oportunidades dentro del SNII. A través de becas, convocatorias y programas de innovación, el sistema define qué trayectorias reciben apoyo, qué temas adquieren relevancia, qué liderazgos se fortalecen y qué proyectos logran desarrollarse. Cuando estos instrumentos desconocen las desigualdades acumuladas en la formación, la carrera profesional, los cuidados, el acceso a redes o las condiciones institucionales de postulación, la competencia puede reproducir una distribución desigual de los recursos.

El diseño de estos instrumentos debería revisar reglas, requisitos y criterios que puedan producir efectos diferenciados, aun cuando estén formulados de manera general. También será importante considerar que algunas brechas no se resuelven solo modificando convocatorias generales, porque ciertos grupos, trayectorias o equipos encuentran barreras previas para postular, competir, ejecutar proyectos o acceder a posiciones de liderazgo.

Esta línea ubica la política de financiamiento en el centro de la transformación propuesta. Revisar los instrumentos generales, crear apoyos específicos para brechas identificadas y hacer visible la distribución efectiva de recursos permite que el financiamiento público deje de operar como un mecanismo que reproduce ventajas acumuladas y se convierta en una herramienta para ampliar la participación, la progresión y el liderazgo de mujeres y diversidades en ciencia, tecnología e innovación.

Esta línea se organiza en tres sublíneas complementarias.

8.4.1. Revisión de instrumentos generales de financiamiento

La revisión de becas, fondos, convocatorias y programas del SNII permitirá identificar condiciones que puedan afectar de manera diferencial las posibilidades de postulación, adjudicación, ejecución o liderazgo de mujeres y diversidades. Este análisis debería considerar criterios de elegibilidad, formularios, períodos de evaluación, exigencias de productividad, requisitos de movilidad, antecedentes valorados, composición de equipos, formas de acreditar liderazgo, modalidades de ejecución y mecanismos de seguimiento.

El objetivo es generar criterios comunes para que los instrumentos generales incorporen perspectiva de género desde su diseño hasta su evaluación. Se espera que esta revisión se articule con las orientaciones sobre trayectorias diversas desarrolladas en la línea anterior, manteniendo el foco específico en la distribución de recursos, oportunidades de financiamiento y posiciones de liderazgo dentro de los proyectos.

La revisión tendría que traducirse en modificaciones concretas de los instrumentos. Las convocatorias deberían incorporar criterios que permitan reconocer interrupciones o restricciones justificadas en las trayectorias, evitar que la continuidad absoluta opere como medida implícita de mérito y asegurar que quienes evalúan cuenten con orientaciones para identificar sesgos de género. En los instrumentos que financien proyectos con efectos sobre personas, comunidades o sectores productivos, también será importante incorporar la consideración de impactos diferenciados por género cuando resulte pertinente para la calidad y relevancia de la propuesta.

8.4.2. Líneas específicas de financiamiento para brechas identificadas

Junto con la revisión de los instrumentos existentes, el Plan propone crear líneas específicas de financiamiento orientadas a brechas que difícilmente serán atendidas mediante convocatorias generales. Estas líneas deberán surgir de problemas identificados en el diagnóstico, en los sistemas de información y en los reportes de seguimiento del Plan, con objetivos claros y criterios de evaluación acordes al problema que buscan abordar.

Los instrumentos específicos podrán orientarse a fortalecer trayectorias en áreas donde las mujeres y diversidades están subrepresentadas, apoyar liderazgos emergentes, promover equipos diversos, financiar investigaciones con perspectiva de género, impulsar proyectos de innovación inclusiva o generar conocimiento aplicado sobre desigualdades en CTI. También podrán dirigirse a ampliar oportunidades para mujeres que lideran proyectos innovadores o desarrollos tecnológicos en ámbitos donde su presencia continúa siendo reducida.

Estos instrumentos deberán diseñarse de manera que alcancen a trayectorias y equipos que enfrentan mayores barreras para competir en los mecanismos habituales. Para ello, podrán incorporar modalidades de apoyo inicial, financiamiento para consolidación de proyectos, acompañamiento técnico, criterios de evaluación adecuados al propósito de cada convocatoria y mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su alcance, resultados y contribución a la reducción de brechas.

Su sentido es abrir oportunidades donde el funcionamiento ordinario del sistema ha producido rezagos, evitando que los recursos dirigidos a promover igualdad se concentren nuevamente en quienes ya cuentan con mejores condiciones de acceso.

Hoja de ruta inicial para el diseño e implementación de instrumentos de financiación

- Revisar una muestra inicial de becas, fondos, convocatorias y programas de apoyo a la investigación, la innovación y la formación avanzada para identificar requisitos, criterios o procedimientos que puedan producir efectos diferenciados por género.
- Elaborar criterios comunes para incorporar perspectiva de género en el diseño de instrumentos de financiamiento, incluyendo bases, formularios, elegibilidad, evaluación, composición de equipos, ejecución y seguimiento.

- Incorporar campos de información que permitan monitorear postulaciones, adjudicaciones, montos asignados, liderazgos, áreas de conocimiento, territorios, tipos de institución y composición de equipos.
- Realizar instancias de intercambio y formación con las instituciones responsables de instrumentos de financiamiento para acordar criterios comunes y orientar su implementación.
- Identificar brechas prioritarias que requieran líneas específicas de financiamiento, a partir del diagnóstico, la información disponible y los primeros reportes de seguimiento.
- Diseñar una primera experiencia piloto de financiamiento orientada a una brecha identificada, con objetivos, población destinataria, criterios de evaluación e indicadores de seguimiento claramente definidos.

8.5. Cuidados y corresponsabilidad como condiciones institucionales de trabajo

Las trayectorias en ciencia, tecnología e innovación se desarrollan en contextos atravesados por responsabilidades de cuidado, disponibilidad de tiempo, movilidad, organización del trabajo y arreglos institucionales. Incorporar esta dimensión permite reconocer condiciones reales de participación y promover medidas de corresponsabilidad que amplíen las posibilidades de formación, permanencia, progresión y liderazgo en el SNII.

Las trayectorias en ciencia, tecnología e innovación se desarrollan en contextos atravesados por responsabilidades de cuidado, disponibilidad de tiempo, movilidad, organización del trabajo y arreglos institucionales. Incorporar esta dimensión permite reconocer condiciones reales de participación y promover medidas de corresponsabilidad que amplíen las posibilidades de formación, permanencia, progresión y liderazgo en el SNII.

El cuidado no debe ser tratado como una interrupción individual de la carrera ni como un asunto privado que las personas resuelven por fuera del sistema. Las responsabilidades de cuidado inciden en los tiempos disponibles, la continuidad de las trayectorias, la acumulación de antecedentes, la participación en redes, la movilidad, el trabajo de campo, la asistencia a instancias de formación y el acceso a oportunidades estratégicas. Cuando estas condiciones no son consideradas, los instrumentos aparentemente neutros pueden reproducir desigualdades bajo una lógica formal de igualdad.

Esta línea busca incorporar los cuidados y la corresponsabilidad como criterios de diseño institucional. Para ello, propone producir información sobre necesidades de cuidado, revisar cómo estas responsabilidades inciden en las trayectorias y desarrollar medidas que distribuyan de manera más justa los costos que hoy recaen de forma desigual sobre quienes cuidan.

Esta línea se organiza en dos sublíneas complementarias.

8.5.1. Reconocer el impacto de los cuidados en las trayectorias del SNII

El reconocimiento del impacto de los cuidados requiere producir información sobre necesidades y responsabilidades de cuidado en las instituciones vinculadas al Plan, incluyendo organismos del Estado, universidades, centros de investigación, agencias, institutos y otros espacios del SNII. Esta información permitirá comprender cómo los cuidados inciden en la formación, la carrera, la innovación, la participación en redes y el acceso a posiciones de decisión.

La incorporación de esta información en diagnósticos institucionales, formularios, procesos de evaluación y sistemas de seguimiento permitirá mejorar la lectura de las desigualdades que afectan la participación en el sistema. El registro deberá considerar licencias, interrupciones, restricciones temporales, responsabilidades de cuidado, trayectorias no lineales y otras condiciones que inciden en la continuidad o en el ritmo de acumulación de antecedentes.

La definición de criterios comunes permitirá orientar la forma en que estas situaciones son consideradas en evaluaciones, convocatorias, becas, fondos, concursos y procesos de promoción. Estos criterios deberán articularse con las líneas referidas a carreras científicas e instrumentos de financiamiento,

manteniendo aquí el foco en la identificación de necesidades de cuidado y en su reconocimiento como condición institucional de participación.

8.5.2. Desarrollar medidas de corresponsabilidad institucional

El desarrollo de medidas de corresponsabilidad institucional permitirá ampliar las condiciones de participación en actividades que resultan centrales para las trayectorias del SNII. Estas medidas podrán incluir apoyos para congresos, movilidad académica, trabajo de campo, formación, pasantías, estancias de investigación y actividades intensivas cuando existan responsabilidades de cuidado.

La organización del trabajo también debería incorporar criterios compatibles con la vida familiar y personal, atendiendo horarios de reuniones, disponibilidad esperada, viajes, actividades fuera de horario y modalidades híbridas cuando corresponda. Estas orientaciones permitirán que las instituciones revisen prácticas cotidianas que condicionan la participación, la permanencia y la progresión dentro del sistema.

Las recomendaciones institucionales deberían promover que las medidas de corresponsabilidad sean utilizadas por mujeres y varones, evitando que se consoliden como apoyos destinados únicamente a mujeres o personas cuidadoras feminizadas. Al mismo tiempo, el diseño de estos instrumentos tendría que mantener una mirada crítica sobre las medidas formalmente neutras al género, ya que pueden profundizar desigualdades estructurales si no se monitorea su uso efectivo.

El seguimiento de estas medidas permitirá conocer a quiénes alcanzan, qué obstáculos persisten y de qué manera inciden en la continuidad de trayectorias, la participación en actividades estratégicas y el acceso a oportunidades de liderazgo.

Hoja de ruta inicial para el reconocimiento del cuidado y la corresponsabilidad con condiciones institucionales de trabajo

- Realizar un diagnóstico inicial de necesidades de cuidado en instituciones vinculadas al Plan, incluyendo organismos del Estado, universidades, centros de investigación, agencias, institutos y otros espacios del SNII.
- Incorporar información sobre responsabilidades de cuidado en diagnósticos institucionales, formularios, procesos de evaluación y sistemas de seguimiento de trayectorias.
- Definir criterios comunes para considerar licencias, interrupciones, restricciones temporales, trayectorias no lineales y responsabilidades de cuidado en instrumentos del SNII.
- Identificar actividades estratégicas que requieren apoyos específicos por responsabilidades de cuidado, incluyendo congresos, movilidad académica, trabajo de campo, formación, pasantías, estancias de investigación y actividades intensivas.
- Elaborar recomendaciones institucionales sobre organización del trabajo, horarios, reuniones, disponibilidad, viajes, actividades fuera de horario y modalidades híbridas cuando corresponda.
- Diseñar un mecanismo inicial de seguimiento sobre el uso de medidas de corresponsabilidad, desagregado por género, tipo de cuidado y trayectoria institucional.

8.6. Culturas organizacionales, formación y ambientes libres de violencia

Las culturas organizacionales inciden en las formas de participación, reconocimiento y liderazgo dentro del SNII. La igualdad de género requiere revisar prácticas cotidianas, fortalecer capacidades de actuación, prevenir la violencia y la discriminación y promover ambientes institucionales que favorezcan trayectorias más igualitarias en ciencia, tecnología e innovación.

La transformación de las culturas organizacionales constituye una dimensión necesaria para que la igualdad de género se incorpore a las prácticas cotidianas del SNII. Las normas formales, los instrumentos de financiamiento y los criterios de evaluación adquieren mayor capacidad de cambio cuando se articulan con ambientes institucionales que reconocen sesgos, revisan formas de liderazgo, distribuyen tareas de manera más equilibrada y promueven condiciones de participación libres de violencia, acoso y discriminación.

Las instituciones científicas, tecnológicas y de innovación producen reglas explícitas, pero también modos habituales de interacción, reconocimiento y circulación de oportunidades. En esos espacios se definen quiénes son convocadas a participar, quiénes acceden a redes, quiénes asumen tareas visibles o invisibles, qué estilos de liderazgo se legitiman y qué situaciones son identificadas como problemas institucionales. Esta línea propone intervenir sobre esas prácticas para fortalecer entornos de trabajo más igualitarios, seguros y democráticos.

El cambio cultural requiere formación aplicada, herramientas de revisión institucional, mecanismos de prevención y atención de violencia y estrategias de visibilización y liderazgo. Estos componentes deberán articularse con las capacidades institucionales previstas en la línea 8.1, manteniendo aquí el foco en las prácticas organizacionales, los ambientes de trabajo y las experiencias concretas de participación en el SNII.

Esta línea se organiza en cuatro sublíneas complementarias.

8.6.1. Formación aplicada en género, interseccionalidad y CTI para actores clave del SNII

La formación aplicada en género, interseccionalidad y CTI permitirá fortalecer capacidades de análisis y actuación en quienes participan en decisiones, evaluaciones, convocatorias, gestión institucional, investigación, innovación y liderazgo. Estas instancias deberán priorizar públicos estratégicos, incluyendo autoridades, equipos técnicos, comités de evaluación, responsables de convocatorias, docentes, investigadoras e investigadores, equipos de innovación, centros tecnológicos y referentes institucionales. El diseño de la formación deberá vincular conceptos con situaciones concretas de gestión y decisión. Los

contenidos podrán abordar sesgos en evaluación, cuidados y trayectorias, violencia y discriminación, lenguaje inclusivo, diseño de convocatorias, innovación con perspectiva de género y liderazgo inclusivo. El uso de guías breves, listas de chequeo, casos prácticos y herramientas de revisión permitirá que la formación tenga efectos sobre prácticas institucionales específicas

8.6.2. Herramientas para revisar prácticas, instrumentos y ambientes organizacionales

La revisión de prácticas institucionales requiere herramientas que permitan identificar sesgos en la comunicación, el liderazgo, la distribución de tareas, la participación en redes, el acceso a oportunidades, la organización de eventos y la gestión cotidiana. Estas herramientas deberán apoyar procesos de mejora institucional y facilitar que los organismos del SNII incorporen criterios de igualdad en sus procedimientos habituales. Las guías y listas de chequeo podrán aplicarse a convocatorias, bases, formularios, composición de comités, procesos de selección, eventos, actividades de formación y comunicación institucional. El relevamiento de herramientas ya existentes, incluyendo experiencias como el Modelo de Calidad con Equidad de Género, permitirá adaptar aprendizajes y evitar duplicaciones

8.6.3. Prevención y abordaje de violencia basada en género, acoso y discriminación en CTI

La construcción de ambientes libres de violencia, acoso y discriminación requiere fortalecer mecanismos institucionales de prevención, atención, derivación y seguimiento. Esta dimensión incluye la revisión de protocolos, procedimientos, canales de denuncia, equipos técnicos y capacidades existentes en las instituciones que integran el SNII. El fortalecimiento de orientaciones comunes permitirá mejorar la consistencia de las respuestas institucionales y asegurar criterios adecuados para situaciones que afectan la permanencia, el reconocimiento y el desarrollo profesional. La articulación con INMUJERES y con organismos competentes será necesaria para asegurar concordancia técnica y normativa. La formación de autoridades, referentes, equipos técnicos y responsables de gestión deberá acompañar estos procesos para mejorar la actuación institucional.

8.6.4. Comunicación, visibilidad y liderazgo en áreas CTI

Las estrategias de visibilización y liderazgo contribuyen a ampliar referentes, disputar estereotipos y fortalecer la participación de mujeres y diversidades en áreas científicas, tecnológicas y de innovación. Esta dimensión resulta especialmente relevante en campos masculinizados, donde la ausencia de referentes visibles puede reforzar expectativas restringidas sobre quiénes pertenecen, lideran o producen conocimiento. El diseño de una estrategia de comunicación sobre mujeres y diversidades en CTI permitirá identificar referentes, elaborar materiales, promover campañas públicas y fortalecer redes de mentoría y liderazgo. Estas acciones deberán vincularse con instituciones educativas, científicas, tecnológicas, empresariales y de innovación, de modo que el cambio cultural dialogue con trayectorias formativas, espacios profesionales y sectores estratégicos del desarrollo.

Hoja de ruta inicial para la transformación de culturas organizacionales

- Diseñar un módulo de formación aplicada en género, interseccionalidad y CTI para actores clave del SNII, incorporando contenidos sobre sesgos en evaluación, cuidados y trayectorias, violencia y discriminación, lenguaje inclusivo, diseño de convocatorias, innovación con perspectiva de género y liderazgo inclusivo.
- Definir públicos estratégicos para la primera etapa de formación, priorizando autoridades, equipos técnicos, comités de evaluación, responsables de convocatorias, equipos de innovación, centros tecnológicos, docentes, investigadoras e investigadores y referentes institucionales.
- Elaborar una guía breve de revisión institucional para identificar sesgos en prácticas cotidianas, comunicación, liderazgo, distribución de tareas, participación en redes y acceso a oportunidades.
- Diseñar listas de chequeo para convocatorias, bases, formularios, composición de comités, procesos de selección, eventos, actividades de formación y comunicación institucional.

- Relevar protocolos, procedimientos, canales de denuncia, equipos técnicos y capacidades existentes para prevenir y atender violencia, acoso y discriminación en instituciones del SNII.
- Elaborar orientaciones comunes para prevención, atención, derivación y seguimiento de situaciones de violencia, acoso y discriminación en CTI, en articulación con INMUJERES y organismos competentes.
- Diseñar una estrategia inicial de comunicación y visibilización de mujeres y diversidades en CTI, con énfasis en áreas masculinizadas, liderazgo, referentes y producción de conocimiento.

8.7. Innovación, transferencia de conocimientos y emprendimientos innovadores

La igualdad de género en el SNII requiere ampliar la participación de mujeres y diversidades en los procesos donde el conocimiento se transforma en innovación, desarrollos tecnológicos, propiedad intelectual, emprendimientos, empresas y soluciones para el desarrollo. Esta línea busca fortalecer su inserción, liderazgo, apropiación de resultados y capacidad de decisión en ámbitos de innovación pública, privada, social, productiva y tecnológica.

Estos ámbitos inciden en la apropiación de resultados, la creación de empresas, el acceso a propiedad intelectual, la participación en sectores de mayor dinamismo y la definición de soluciones tecnológicas orientadas a problemas públicos, productivos y sociales.

Esta línea busca fortalecer la inserción, el liderazgo, la apropiación de resultados y la capacidad de decisión de mujeres y diversidades en ámbitos de innovación pública, privada, social, productiva y tecnológica. Para ello, propone observar distintos momentos de la trayectoria innovadora: la generación de ideas, el desarrollo de prototipos, la validación, el acceso a redes, la protección de

resultados, el escalamiento, la internacionalización y la inserción en empresas o sectores estratégicos.

La incorporación de la perspectiva de género también mejora la calidad y pertinencia de los procesos innovadores. Integrar esta mirada en agendas, bases técnicas, convocatorias, retos de innovación y proyectos tecnológicos permite identificar problemas, usos, riesgos e impactos diferenciados. Esta orientación contribuye a evitar sesgos en el diseño de soluciones y a promover innovaciones más adecuadas a la diversidad de personas, territorios, sectores y condiciones de vida.

Esta línea se organiza en tres sublíneas complementarias.

8.7.1. Rutas de apoyo para mujeres innovadoras y empresas lideradas por mujeres

La construcción de rutas de apoyo permitirá ordenar los instrumentos disponibles para mujeres investigadoras, tecnólogas, emprendedoras, inventoras y empresas innovadoras lideradas por mujeres. Se espera que esta ruta identifique etapas de desarrollo, consolidación, propiedad intelectual, escalamiento e internacionalización, así como los vacíos de cobertura que dificultan el pasaje entre una etapa y otra.

La definición de criterios comunes sobre innovaciones lideradas por mujeres y empresas innovadoras lideradas por mujeres permitirá mejorar el diseño de instrumentos, orientar apoyos y producir información comparable. Esta definición debería considerar liderazgo efectivo, participación en la toma de decisiones, composición de equipos, control sobre resultados y capacidad de apropiación de beneficios derivados de la innovación.

La articulación entre ANII, Uruguay Innova, SENCI, MIEM, ANDE, INMUJERES, universidades, centros de investigación, incubadoras, cámaras empresariales, agencias de desarrollo e instituciones de apoyo a emprendimientos permitirá organizar una ruta inicial de acompañamiento. Esta articulación tendría que facilitar el acceso a información, mentorías, redes, propiedad intelectual, financiamiento, capacidades de gestión y oportunidades de vinculación con sectores productivos.

8.7.2. Inserción y liderazgo de mujeres en empresas públicas y privadas con potencial innovador

La promoción de la inserción y el liderazgo de mujeres en empresas públicas y privadas con potencial innovador permitirá ampliar su participación en equipos técnicos, coordinación de proyectos, liderazgo de resultados y espacios de decisión. Esta dimensión resulta especialmente relevante en sectores estratégicos donde se definen agendas tecnológicas, procesos de transformación productiva y oportunidades de desarrollo profesional.

La revisión de criterios de concursos, contrataciones, programas de apoyo y acuerdos institucionales puede contribuir a fortalecer la participación de mujeres en proyectos innovadores. Estas orientaciones deberán considerar la composición de equipos, la distribución de responsabilidades, el acceso a liderazgos técnicos, la participación en resultados y la presencia en espacios donde se toman decisiones sobre innovación.

Los acuerdos con empresas públicas, cámaras empresariales, sectores industriales, centros tecnológicos, universidades, agencias de desarrollo y organizaciones empresariales permitirán avanzar en compromisos iniciales de igualdad en proyectos innovadores. Estos acuerdos deberán orientar cambios verificables en prácticas de selección, conformación de equipos, asignación de roles, acceso a formación y participación en redes de innovación.

8.7.3. Transversalización de la perspectiva de género en procesos de innovación y desarrollos tecnológicos

La transversalización de la perspectiva de género en procesos de innovación y desarrollos tecnológicos requiere incorporar criterios específicos en agendas, bases técnicas, convocatorias piloto, retos de innovación y proyectos aplicados. Esta incorporación permitirá que los instrumentos del SNII consideren cómo los problemas, usos, riesgos e impactos de una solución tecnológica pueden afectar de manera diferenciada a mujeres, varones y diversidades.

El diseño de retos de innovación con perspectiva de género puede orientar la producción de soluciones vinculadas a cuidados, salud, trabajo, educación, ambiente, territorio, movilidad, violencia, bienestar social, transformación institucional y desarrollo productivo. Se espera que estos retos promuevan la

participación de equipos diversos y favorezcan la vinculación entre instituciones científicas, tecnológicas, productivas, públicas y sociales.

La elaboración de una guía práctica para incorporar análisis de género en proyectos tecnológicos e innovadores permitirá orientar postulaciones, evaluación y seguimiento. Esta herramienta debería ayudar a identificar problemas, poblaciones destinatarias, sesgos posibles, efectos esperados, riesgos de exclusión y oportunidades para mejorar la pertinencia social de los desarrollos.

Hoja de ruta inicial para la incorporación de la perspectiva de género en innovación, transferencia de conocimientos y emprendimientos innovadores

- Definir criterios comunes sobre innovaciones lideradas por mujeres y empresas innovadoras lideradas por mujeres, considerando liderazgo efectivo, toma de decisiones, composición de equipos, control sobre resultados y apropiación de beneficios.
- Revisar instrumentos existentes de apoyo a la innovación, emprendimientos, propiedad intelectual, incubación, aceleración, escalamiento e internacionalización, identificando vacíos de cobertura y barreras de acceso para mujeres innovadoras.
- Diseñar una ruta inicial de apoyo para mujeres innovadoras y empresas innovadoras lideradas por mujeres, articulando instrumentos existentes, mentorías, redes, propiedad intelectual, financiamiento y acompañamiento técnico.
- Revisar criterios de concursos, contrataciones y apoyos públicos vinculados a innovación, promoviendo la participación de mujeres en equipos técnicos, coordinación de proyectos, liderazgo de resultados y espacios de decisión.

- Elaborar orientaciones para acuerdos iniciales con empresas públicas, cámaras empresariales e industriales y sectores estratégicos, orientados a fortalecer la igualdad de género en proyectos innovadores.
- Incorporar criterios de género en agendas, bases técnicas y convocatorias piloto de investigación aplicada, innovación y desarrollo tecnológico.
- Diseñar retos de innovación con perspectiva de género vinculados a problemas públicos, productivos, sociales y territoriales.
- Elaborar una guía práctica para orientar la incorporación del análisis de género en proyectos tecnológicos e innovadores, desde la formulación del problema hasta la evaluación de usos, riesgos e impactos.

9. Mirada integrada de las líneas estratégicas

Los ámbitos de intervención presentados conforman una propuesta multidimensional para incorporar la igualdad de género en el SNII de manera sistémica. Su aporte principal es mostrar que las desigualdades se producen en distintos momentos de las trayectorias y en diferentes espacios institucionales, desde la formación temprana hasta la carrera científica, el financiamiento, los cuidados, las culturas organizacionales, la innovación y la transferencia de conocimientos.

La mirada integrada del Plan permite articular escalas de actuación que suelen abordarse de manera separada. Algunas acciones se orientan a las trayectorias educativas y buscan incidir tempranamente sobre expectativas, oportunidades y pertenencias en áreas CTI. Otras intervienen sobre la carrera científica, académica y profesional, donde se definen criterios de evaluación, progresión y reconocimiento. A su vez, las medidas sobre financiamiento, cuidados, culturas organizacionales e innovación actúan sobre condiciones que atraviesan todo el recorrido y que inciden en la posibilidad real de participar, permanecer, avanzar y liderar.

La articulación entre estas escalas resulta central para sostener una política efectiva. Las brechas que se observan en el liderazgo científico, en la innovación

o en la apropiación de resultados tienen antecedentes en la formación, en el acceso a redes, en la distribución del tiempo, en los criterios de evaluación, en la disponibilidad de recursos y en los ambientes institucionales. Por ello, las acciones del Plan deben leerse como componentes de una estrategia común, orientada a modificar distintos puntos del entramado que produce desigualdad.

El fortalecimiento de capacidades institucionales cumple una función transversal dentro de esta arquitectura. Las instituciones necesitan referentes, herramientas, criterios compartidos y condiciones de trabajo que permitan incorporar la perspectiva de género en sus decisiones cotidianas. A partir de esa base, las medidas vinculadas a educación, carrera, financiamiento, cuidados, culturas organizacionales e innovación pueden traducirse en cambios concretos en instrumentos, procedimientos y prácticas.

La toma de decisiones constituye el punto de conexión entre las distintas dimensiones del Plan. Incorporar la igualdad de género en el SNII implica revisar cómo se definen prioridades, cómo se diseñan convocatorias, cómo se evalúan trayectorias, cómo se distribuyen recursos, cómo se organizan los tiempos institucionales, cómo se previenen situaciones de violencia y discriminación y cómo se orientan los procesos de innovación. La mirada integrada permite que estas decisiones no queden dispersas, sino vinculadas a una misma estrategia de transformación.

En conjunto, las líneas estratégicas permiten pasar de un diagnóstico de desigualdades acumuladas a una política de intervención articulada. Su implementación deberá apoyarse en las condiciones definidas en el capítulo anterior y traducirse en compromisos verificables dentro de las instituciones. La fortaleza del Plan radica en combinar una mirada sistémica con acciones concretas en distintos momentos de las trayectorias, niveles institucionales y espacios de producción, circulación y aplicación del conocimiento.

Mirada integrada de las líneas estratégicas del Plan

Las líneas estratégicas actúan de manera articulada sobre distintos momentos de las trayectorias y sobre condiciones institucionales que atraviesan todo el sistema.



10. Estrategia de implementación

A diferencia del capítulo 7, que define las condiciones institucionales necesarias para sostener el Plan, esta sección ordena la secuencia de implementación. Su objetivo es establecer cómo esas condiciones se activan progresivamente en el corto, mediano y largo plazo.

La estrategia de implementación ordena la puesta en marcha del Plan según el tipo de transformación que cada acción requiere y el tiempo necesario para producir resultados verificables. Las indicaciones específicas se desarrollan en los anexos operativos, especialmente en la matriz de acciones, donde se detallan actividades, responsables sugeridos, actores asociados, plazos, productos e indicadores iniciales. El cuerpo principal del documento presenta el criterio estratégico que permite interpretar esa hoja de ruta y articular las decisiones de corto y mediano plazo con un horizonte de largo plazo.

La temporalidad propuesta distingue tres horizontes de implementación que permiten ordenar las acciones según sus condiciones de viabilidad y el tipo de resultado esperado. En el corto plazo se prioriza la instalación de acuerdos, la

definición de criterios comunes, la realización de diagnósticos y relevamientos, el diseño de instrumentos y el inicio de experiencias piloto. En el mediano plazo, la estrategia se orienta a sostener las acciones iniciadas, ampliar su alcance institucional, incorporar criterios de igualdad en programas existentes, formar actores clave y producir información comparable. En el largo plazo, el objetivo es consolidar los cambios, evaluar resultados, corregir desigualdades persistentes y asegurar la sostenibilidad presupuestal y política del Plan.

La implementación combina decisiones de instalación inmediata con procesos de desarrollo técnico, articulación institucional y evaluación de transformaciones. Las primeras acciones deberán crear las condiciones para que el conjunto de las líneas estratégicas pueda desplegarse. A partir de esa base, la implementación deberá avanzar hacia la revisión de instrumentos, la formación de capacidades, la consolidación de compromisos institucionales y la generación de información que permita orientar ajustes.

El Plan se concibe como una política de Estado y en consecuencia, su implementación excede el período de gobierno en el que se apruebe. El mediano y el largo plazo exigen mecanismos institucionales capaces de preservar compromisos, información y capacidades ante cambios de autoridades. Su continuidad implica asegurar que la igualdad de género permanezca incorporada a la orientación del SNII y que los ajustes futuros se realicen sobre la base de evidencia, rendición de cuentas y aprendizaje institucional.

10.1. Instalación y puesta en marcha

La instalación y puesta en marcha corresponde al período inicial de implementación del Plan. Su objetivo es crear las condiciones políticas, técnicas, institucionales y presupuestales que permitan activar las líneas estratégicas, formalizar responsabilidades y comenzar a producir información para el seguimiento.

La primera decisión operativa será crear la Coordinación Técnico-Política específica prevista en la gobernanza del Plan. Se sugiere que esta coordinación se ubique dentro de la institucionalidad de CTI y contar con un cargo responsable, equipo técnico, apoyo administrativo y recursos propios. Su creación permitirá que el Plan tenga una referencia institucional capaz de

articular con las autoridades del sistema, traducir las orientaciones estratégicas en una agenda operativa y acompañar a los organismos involucrados en la implementación.

La conducción política del proceso debería quedar respaldada por el Consejo Estratégico Ministerial de CTI, que validará el Plan como orientación estratégica del SNII y establecerá el mandato para su implementación. La SENCI, en articulación con Uruguay Innova, serán los encargados de impulsar la instalación inicial de la Coordinación Técnico-Política, convocar a las instituciones involucradas y activar los mecanismos necesarios para que las acciones comiencen a ejecutarse. INMUJERES deberá integrarse desde esta etapa, aportando rectoría técnica en materia de igualdad de género y acompañando la formulación del Compromiso de Estado.

Se sugiere que la articulación interinstitucional se organice mediante la conformación formal de la Mesa de CTI y Género. En esta primera etapa será necesario definir su mandato, su alcance de actuación y sus criterios básicos de funcionamiento. La integración institucional, la periodicidad de las reuniones, los mecanismos de decisión, el registro de acuerdos y las responsabilidades de seguimiento deberán quedar establecidos desde el inicio. Los organismos convocados tendrían que designar formalmente delegadas y delegados que cuenten con respaldo institucional, tiempo reconocido y capacidad de interlocución con las autoridades.

Los compromisos institucionales de implementación constituyen otro componente de la puesta en marcha. Cada organismo podrá elaborar un primer compromiso institucional, identificando las líneas del Plan que le corresponden, las decisiones previstas, las áreas responsables, los recursos humanos, técnicos y financieros comprometidos, las fuentes de financiamiento, los plazos y la información que reportará. La ficha común de compromisos permitirá ordenar este proceso y traducir la adhesión institucional en responsabilidades observables.

Es fundamental que la estabilidad institucional y la disponibilidad de recursos propios se aseguren desde el inicio. La Coordinación Técnico-Política identificará los recursos técnicos, materiales y administrativos necesarios para sostener la implementación inicial, incluyendo acompañamiento institucional, formación,

producción de insumos técnicos, seguimiento de avances y funcionamiento de la Mesa. También deberían establecerse criterios para reconocer el tiempo institucional dedicado por referentes y equipos que participen en la implementación.

La producción de información inicial debería comenzar junto con la instalación de la gobernanza. La SENCI y Uruguay Innova, a través de la Coordinación Técnico-Política, iniciar el relevamiento de capacidades institucionales, instrumentos existentes, información disponible y brechas de registro. Las instituciones participantes podrán aportar datos sobre sus programas, convocatorias, mecanismos de evaluación, capacidades instaladas y acciones previas. INMUJERES podrá acompañar la definición de criterios comunes para asegurar que la información incorpore adecuadamente la perspectiva de género.

La línea de base del Plan debería articularse con la matriz operativa y con los compromisos institucionales. Su función será establecer un punto de comparación para observar avances, identificar obstáculos y orientar decisiones posteriores. Se espera que esta línea de base cubra el conjunto de las líneas estratégicas y recoja información sobre las condiciones institucionales necesarias para su implementación.

Durante la etapa inicial también será necesario definir criterios para incorporar incentivos institucionales vinculados a la igualdad de género. Estos incentivos podrán asociarse a avances verificables en los instrumentos, las prácticas y las decisiones de los organismos participantes. Entre otros aspectos, podrán considerar cambios en normas, criterios de evaluación, distribución de recursos, medidas de corresponsabilidad, prevención de violencia y acceso a espacios de decisión.

Su diseño debería articularse con el sistema de indicadores, los mecanismos de seguimiento y las asignaciones presupuestales del Plan. También debería tomar como referencia experiencias existentes, especialmente el Modelo de Calidad con Equidad de Género, para adaptar aprendizajes y evitar duplicaciones institucionales.

Junto con la instalación de la gobernanza, la etapa inicial debería habilitar las primeras acciones sustantivas del Plan. Las agencias de financiamiento podrán

iniciar la revisión de convocatorias e instrumentos, mientras que las instituciones del SNII relevarán sus capacidades para prevenir y atender situaciones de violencia, acoso y discriminación. A su vez, se sugiere que la SENCI y Uruguay Innova promuevan, junto con las autoridades educativas correspondientes, los primeros acuerdos de articulación sobre trayectorias formativas tempranas. La Coordinación Técnico–Política tendrá también la responsabilidad de iniciar el diseño de la formación destinada a autoridades, equipos técnicos, comités de evaluación y otros actores con capacidad de decisión.

El resultado esperado de esta primera etapa consiste en contar con una conducción política definida, una Coordinación Técnico–Política creada y en funcionamiento, una Mesa formalmente constituida, un Compromiso de Estado en proceso de adhesión, instituciones con responsables designados, compromisos iniciales formalizados, recursos identificados, una línea de base en construcción y primeras revisiones de instrumentos ya iniciadas. Con estos componentes, el Plan comienza a operar como una política pública con capacidad de incidir sobre las decisiones del sistema.

La puesta en marcha del Plan deberá concentrarse en un conjunto acotado de decisiones iniciales orientadas a asegurar su factibilidad institucional. La creación de la Coordinación Técnico–Política específica, la validación política del Plan, la formulación del Compromiso de Estado y la conformación de la Mesa de CTI y Género constituyen las primeras condiciones para que la implementación cuente con conducción, articulación y respaldo. A partir de esa base, los organismos participantes deberían designar referentes, elaborar compromisos institucionales, aportar información para la línea de base e identificar los recursos necesarios para iniciar las acciones. Esta etapa permitirá pasar de la aprobación del Plan a un proceso de implementación con responsabilidades reconocibles, información inicial y primeras decisiones sobre instrumentos, capacidades e incentivos.

10.2.Desarrollo y consolidación institucional

El mediano plazo corresponde a la etapa en que los compromisos iniciales deben convertirse en cambios sostenidos dentro de las instituciones. La matriz operativa ubica en este horizonte las acciones que requieren mayor desarrollo

técnico, acuerdos interinstitucionales y capacidad de adaptación organizacional. En esta fase, el desafío será pasar de la definición de criterios comunes a su incorporación efectiva en los instrumentos, las prácticas y las decisiones que organizan el funcionamiento del SNII.

La experiencia acumulada durante la puesta en marcha deberá orientar la actualización de los compromisos institucionales. A partir de la línea de base, los primeros reportes y los aprendizajes generados en la etapa inicial, cada organismo debería precisar qué decisiones modificó, qué instrumentos revisó, qué capacidades fortaleció y qué resultados preliminares pueden observarse. Esta actualización permitirá pasar de compromisos generales a procesos institucionales más definidos, con responsabilidades, recursos y evidencias de avance.

La consolidación institucional implica que las acciones iniciadas se incorporen de manera progresiva en los procedimientos regulares de los organismos. Se espera que la formación en género, interseccionalidad y CTI se integre a los procesos en los que participan quienes toman decisiones, evalúan, diseñan convocatorias o gestionan instrumentos institucionales. También será necesario avanzar hacia respuestas frente a la violencia, el acoso y la discriminación que cuenten con capacidades reconocibles y criterios comunes de actuación. Las medidas de corresponsabilidad podrán reflejarse en condiciones concretas de participación, mientras que la revisión de instrumentos de financiamiento y evaluación debería traducirse en cambios observables en bases, formularios, criterios y prácticas.

El desarrollo de esta etapa también requiere fortalecer la articulación entre instituciones. Las acciones del Plan involucran organismos con competencias, trayectorias y capacidades diferentes, por lo que su consolidación dependerá de espacios de trabajo capaces de coordinar criterios y acompañar procesos institucionales diversos. Se espera que la Coordinación Técnico-Política y la Mesa de CTI y Género cumplan esa función, facilitando acuerdos, orientando ajustes y sosteniendo el seguimiento de los compromisos asumidos.

La producción de información comparable será una condición central para orientar las decisiones de mediano plazo. Se espera que los reportes periódicos muestren avances en la ejecución de acciones, modificaciones en instrumentos

y cambios iniciales en las condiciones de participación dentro del SNII. Esta información permitirá identificar qué medidas logran instalarse, cuáles requieren ajustes y dónde persisten obstáculos institucionales, técnicos o presupuestales.

El mediano plazo también se debería fortalecer las condiciones de continuidad del Plan frente a cambios de administración o de autoridades institucionales. La gobernanza instalada, el Compromiso de Estado, la matriz operativa y los compromisos institucionales deberán sostener la orientación de la política y preservar la información acumulada. La consolidación adquiere sentido cuando las responsabilidades asumidas se mantienen como parte del funcionamiento del sistema, aun cuando se revisen prioridades, se actualicen instrumentos o cambien los equipos de conducción.

El resultado esperado de esta etapa es que las acciones del Plan dejen de funcionar como experiencias iniciales y comiencen a integrarse en las prácticas ordinarias del SNII. Esta consolidación supone que las instituciones incorporen criterios de igualdad en sus instrumentos, recursos, ambientes de trabajo y decisiones estratégicas.

10.3. Sostenimiento y evaluación de transformaciones

El largo plazo constituye el horizonte en que el Plan debería mostrar su capacidad para modificar desigualdades persistentes dentro del SNII. Las brechas vinculadas a las trayectorias formativas, el acceso a posiciones de decisión, la distribución de recursos y la participación en procesos de innovación se producen durante períodos extendidos. Su transformación requiere continuidad institucional, recursos sostenidos y mecanismos de evaluación capaces de observar cambios en las reglas, los instrumentos y las condiciones de participación.

El seguimiento debería acompañar la implementación desde sus primeras acciones y mantenerse como una función permanente de la gobernanza del Plan. Los indicadores contenidos en la matriz operativa permitirán observar el avance de las líneas estratégicas, mientras que los compromisos institucionales ofrecerán información sobre las decisiones adoptadas por los organismos participantes. La combinación de ambos instrumentos permitirá construir una

lectura de conjunto, orientada a evaluar cambios verificables y no sólo la existencia de actividades o declaraciones generales.

La Coordinación Técnico-Política podrá consolidar la información producida, elaborar reportes periódicos y proponer ajustes cuando se identifiquen demoras, obstáculos o resultados insuficientes. Se espera que estos reportes tengan carácter público y se vinculen con los compromisos asumidos por las instituciones adherentes. La rendición de cuentas permitirá reconocer avances, identificar rezagos y sostener la responsabilidad institucional frente a las desigualdades que el Plan busca transformar.

La evaluación de largo plazo tendrá que analizar en qué medida la perspectiva de género se incorpora de manera estable en las decisiones de las instituciones. Esta evaluación podrá considerar si las acciones implementadas se expresan en cambios observables en la participación, el reconocimiento, la progresión y el liderazgo de mujeres y diversidades dentro del SNII. También permitirá identificar qué mecanismos fueron modificados, qué brechas persisten y qué nuevas decisiones se requieren para profundizar o ajustar la política.

La dimensión presupuestal también formará parte de esta lectura. La implementación del Plan requiere observar la consistencia entre los compromisos declarados, los recursos asignados y las capacidades efectivamente disponibles para sostener las acciones. Este seguimiento permitirá identificar en qué casos la falta de recursos limita el cumplimiento de las responsabilidades asumidas y qué ajustes resultan necesarios para asegurar continuidad.

La revisión periódica del Plan podrá incorporar los aprendizajes generados durante su ejecución y las nuevas condiciones institucionales que puedan surgir. Esta revisión permitirá ajustar instrumentos, actualizar prioridades y fortalecer aquellas medidas que muestren mayor capacidad de transformación. La posibilidad de corregir el rumbo sin perder continuidad será una condición central para sostener la orientación estratégica de la política.

El carácter de política de Estado adquiere especial relevancia en esta etapa. Las transformaciones que el Plan persigue deberán asentarse en reglas, capacidades, recursos e instancias de rendición de cuentas que mantengan

vigilancia frente a cambios de gobierno o de autoridades institucionales. Esta continuidad permitirá que la igualdad de género se consolide como una responsabilidad permanente del SNII y no como una agenda dependiente de coyunturas específicas.

De este modo, la estrategia de implementación articula instalación, consolidación y evaluación de transformaciones en diálogo con la matriz operativa y con los compromisos institucionales. Su fortaleza radica en vincular el compromiso político con decisiones verificables dentro de cada organismo, incorporando un horizonte que trasciende el período de gobierno y permite sostener la igualdad de género como parte del funcionamiento ordinario del Sistema Nacional de Investigación e Innovación.



Hoja de ruta de implementación del Plan.

El esquema sintetiza la secuencia estratégica de implementación del Plan de Igualdad de Género en el SNII. La hoja de ruta distingue tres horizontes: una etapa inicial de instalación y puesta en marcha, orientada a crear condiciones políticas, técnicas e institucionales; una etapa de desarrollo y consolidación, centrada en incorporar los compromisos en instrumentos, prácticas y capacidades institucionales; y una etapa de sostenimiento y evaluación, destinada a valorar transformaciones, corregir brechas persistentes y asegurar

continuidad. El seguimiento, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas atraviesan todo el proceso.

11. Consideraciones finales

La incorporación de la perspectiva de género en el SNII adquiere especial relevancia en el momento actual. Uruguay atraviesa una etapa de reorganización institucional, revisión de instrumentos y construcción de una estrategia nacional de CTI. Las decisiones que hoy estructuran el sistema fijarán sus reglas por largo tiempo: incorporar la igualdad de género en ese diseño, y no después de él, es lo que distingue transformar el sistema de volver a corregirlo más tarde.

Este Plan surge de un proceso que combinó diagnóstico, talleres participativos y entrevistas a actores diversos. La sistematización y análisis de los datos recabados dan cuenta que el acceso formal convive con barreras persistentes a lo largo de las trayectorias educativas, científicas, profesionales e institucionales: reglas, criterios de evaluación, culturas organizacionales y arreglos de cuidado que producen ventajas y desventajas acumulativas. Incorporar la perspectiva de género en el núcleo de la política de CTI significa intervenir precisamente allí —en cómo se definen las prioridades, se evalúan las trayectorias y se asignan los recursos—, y no en los márgenes.

El valor estratégico del Plan reside en articular lo que hasta ahora operaba de manera dispersa: evidencia, responsabilidades institucionales, instrumentos de política y mecanismos de seguimiento. Pero esa articulación no se sostiene por sí sola: requiere conducción específica, compromisos verificables, recursos adecuados y evaluación periódica de los avances. Sin esos respaldos, la igualdad seguirá dependiendo de voluntades aisladas; con ellos, puede integrarse de forma estable en las reglas y prácticas que organizan el sistema.

Una política de CTI con perspectiva de género no solo corrige desigualdades: amplía la manera en que el país concibe el desarrollo. La ciencia y la innovación se producen en contextos sociales concretos y distribuyen oportunidades de modo desigual; atender a esa dimensión fortalece un sistema más atento a las desigualdades que atraviesan la sociedad y más capaz de responder a sus desafíos productivos, sociales, ambientales y democráticos. Esa es, en definitiva, la apuesta del Plan: que la igualdad de género deje de ser una aspiración

declarada y se vuelva un criterio constitutivo de cómo Uruguay produce y orienta su conocimiento.