

SCI-231-2025

Comunicación de acuerdo

Para: Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc.
Rectora

PhD. José Luis León Salazar, vicerrector
Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Dra. Hannia Rodríguez Mora, directora
Departamento de Gestión del Talento Humano

DI. Ivonne Madrigal Gaitán, MBA., directora
Oficina de Comunicación y Mercadeo

M.Sc. Laura Queralta Camacho, coordinadora
Oficina de Equidad de Género

Srta. Francini Mora Chacón, presidenta
Federación de Estudiantes del ITCR

De: M.A.E. Maritza Agüero González, directora
Secretaría del Consejo Institucional

Fecha: 19 de marzo de 2025

Asunto: **Sesión Ordinaria N.º 3401, Artículo 10, del 19 de marzo de 2025. Creación de la Comisión Especial encargada de elaborar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el Instituto Tecnológico de Costa Rica**

Para los fines correspondientes se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Institucional, citado en la referencia, el cual dice:

RESULTANDO QUE:

1. En atención al artículo 96 del Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, las Políticas Generales aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa constituyen la base para la toma de decisiones del Consejo Institucional; en lo conducente, interesan las que se indican a continuación:

5. Gestión Institucional. *Se fomentarán las mejores prácticas de gestión para una efectiva operación de los procesos, bajo principios de innovación y excelencia, con la incorporación de plataformas eficientes de TIC, orientadas al cumplimiento de los fines y principios institucionales para lograr la satisfacción de las personas vinculadas con el instituto.*

6. Calidad. *Se fomentará que todo el quehacer de la Institución se desarrolle con criterios de excelencia generando una cultura de mejora continua en todos los procesos institucionales, a través de la autoevaluación, certificación y acreditación, para el cumplimiento de los fines y principios institucionales y la satisfacción de todas personas vinculadas con el instituto.*

7. Talento Humano: *Se fomentará la atracción, el aprendizaje y crecimiento de nuestro talento humano para responder a los cambios que requiere el quehacer institucional, impulsando la cualificación, bajo una cultura participativa y un clima organizacional que propicie la permanencia satisfactoria y el mejor desempeño.*

11. Convivencia institucional. *Se fomentará en la Institución y en sus actividades, un ambiente de respeto que garantice la participación plena y la sana convivencia de todas las personas sin distinción de su etnia, lugar de procedencia, género, orientación sexual o identidad de género, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, filiación, condición de discapacidad, maternidad y paternidad, su condición socioeconómica, edad o cualquier otra forma de discriminación; generando una cultura de paz, en un entorno de libre de hostigamiento hacia las personas. (Aprobadas en Sesión AIR-99-2021 del 16 de noviembre 2021, publicadas en Gaceta N.º 851 del 21 de noviembre de 2021 y modificadas en AIR-107-2023 del 27 de setiembre de 2023, publicadas en Gaceta N.º1143 del 03 de octubre de 2023)*

2. El objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relativo a lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas de las Naciones Unidas, establece como meta 5.5, la siguiente:

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

3. El artículo 18 del Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, como parte de las funciones del Consejo Institucional, establece las siguientes:

Artículo 18 Son funciones del Consejo Institucional:

...

k. Velar por el trato justo a todos los miembros de la comunidad del Instituto

...

o. Crear las comisiones y comités que estime necesarios y nombrará sus representantes ante los que corresponda

...

4. El Reglamento del Consejo Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica establece lo siguiente respecto a las comisiones especiales:

Artículo 24

Para el estudio de asuntos especiales el Consejo puede constituir comisiones especiales, las cuales tienen carácter temporal, designando en el acto la persona que coordina y el plazo para entregar su dictamen. Además, el Consejo Institucional especificará las funciones.

Artículo 25

Los miembros de las Comisiones Especiales serán juramentados por la Presidencia del Consejo Institucional. La Comisión Permanente respectiva se encargará de dar el debido seguimiento.

Artículo 26

Las personas que coordinan las Comisiones Especiales serán las responsables de presentar a la Comisión Permanente del Consejo Institucional a la que le fue asignada el asunto, el dictamen o proyecto respectivo dentro del tiempo señalado por el Órgano. Sin embargo, antes del vencimiento del plazo, la Comisión Especial podrá solicitar que se amplíe el tiempo establecido, siempre y cuando medie justa causa.

Artículo 27

Si la comisión no cumple con el objetivo encomendado, dentro del plazo acordado, la Presidencia pedirá a ésta que se presente a rendir el respectivo informe al Consejo Institucional, en la semana siguiente del vencimiento del plazo. En caso de que la Comisión aún no cuente con el informe final, por razones de fuerza mayor, el Consejo podrá concederle una ampliación del plazo para que lo presente. Si el informe no se presentara en la fecha establecida, sin justa causa, el Consejo podrá conformar otra comisión y solicitará al Rector que proceda con la investigación correspondiente.

Artículo 28

Para un mejor funcionamiento y desarrollo del trabajo de las comisiones especiales, deberán elaborar una minuta de sus reuniones, rendir informes de avance a solicitud de las Comisiones Permanentes o de la Presidencia del Consejo Institucional y deberán presentar por escrito, un informe final de labores al cumplir el objetivo para el cual fueron creadas. En este informe debe reportarse también el porcentaje de asistencia de cada uno de sus integrantes.

...

5. Mediante oficio TIE-1513-2021, fechado 24 de noviembre de 2021, suscrito por la máster Ingrid Herrera Jiménez, en ese momento presidenta del Tribunal Institucional Electoral, dirigido al ingeniero Luis Paulino Méndez Badilla, en aquel

momento presidente del Consejo Institucional, se comunica el acuerdo de la Sesión Ordinaria Núm. 1019-2021, celebrada el miércoles 24 de noviembre de 2021. Este acuerdo indica lo siguiente:

...

Resultando que:

1. *El 09 de agosto de 2021, mediante el oficio TIE-1012-2021, el Tribunal informó a la Comunidad Institucional el cronograma para las siguientes elecciones por medio de voto electrónico:*
 - a) *Dos representantes académicos del Campus Tecnológico Central Cartago ante el Consejo de Investigación y Extensión, para el período del 01 de enero de 2022 al 30 de junio de 2022.*
 - b) *Dos representantes académicos del Campus Tecnológico Central Cartago y un representante académico de un Campus Tecnológico Local o de un Centro Académico ante el Consejo de Investigación y Extensión, para el período del 01 de enero de 2022 al 30 de junio de 2023.*
2. *El 09 de setiembre de 2021, el TIE publica a la Comunidad Institucional la lista oficial de los candidatos para las elecciones precitadas.*
3. *El 17 de setiembre de 2021, mediante el oficio TIE-1259-2021, el TIE informa a la Comunidad Institucional y a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión la modificación al cronograma para la elección de: a) Dos representantes académicos del Campus Tecnológico Central Cartago ante el Consejo de Investigación y Extensión, para el período del 01 de enero de 2022 al 30 de junio de 2022 y la b) Dos representantes académicos del Campus Tecnológico Central Cartago y un representante académico de un Campus Tecnológico Local o de un Centro Académico ante el Consejo de Investigación y Extensión, para el período del 01 de enero de 2022 al 30 de junio de 2023, donde se indica el siguiente acuerdo:*

[...]

El TIE acuerda:

1. *Abrir un nuevo periodo de inscripción únicamente para la elección de dos representantes académicos del Campus Tecnológico Central Cartago ante el Consejo de Investigación y Extensión, para el periodo del 01 de enero de 2022 al 30 de junio de 2022.*

[...]

4. *El 15 de octubre de 2021 mediante el oficio TIE-1358-2021, el TIE informa a la Comunidad Institucional el nombre del nuevo candidato en este proceso.*

5. El 01 de noviembre de 2021, el TIE realiza las elecciones mencionadas en el primer resultando, y mediante el oficio TIE-1415-2021, este Tribunal informa a la Comunidad Institucional la declaratoria de los representantes académicos electos ante el CIE.
4. [sic] En los registros del TIE se refleja los siguientes datos para la elección de representantes académicos ante el CIE para el periodo del 2006 al 2021:
 - 92 personas han sido candidatas
 - 14 mujeres han participado y de las cuales se ha dado este resultado:
 - ✓ han sido electas como representantes titulares
 - ✓ 4 han sido representantes suplentes
 - ✓ 3 no han sido electas
 - ✓ 1 renunció durante el proceso de elección.
5. [sic] Según la información provista por la Dirección de Proyectos, la siguiente es la cantidad de mujeres que participan en proyectos de investigación:

Año	Cantidad de Mujeres
2016	99
2017	108
2018	103
2019	97
2020	88

Considerando que:

1. Dentro de los objetivos de desarrollo sostenible promulgados por la Organización de Naciones Unidas (2015), se encuentra el de igualdad de género, el cual busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
2. El Tribunal siendo consciente de que este tema no le compete, considera necesario promover la participación femenina en los procesos electorales institucionales.

El TIE acuerda:

1. Informar al Consejo Institucional esta situación y **solicitar si está en el ámbito de sus competencias, gestionar con entidades institucionales competentes la promoción, el empoderamiento y liderazgo para la participación femenina en puestos de Consejo de Investigación y Extensión, así como en otros puestos que se eligen por medio de procesos electorales.**

... (El resaltado no es del original)

6. Con fecha 07 de diciembre de 2023, mediante oficio SCI-1061-2023, la máster Raquel Lafuente Chryssopoulos, entonces coordinadora de la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles, dirigió a la máster Laura Queralt Camacho, coordinadora de la Oficina de Equidad de Género, el oficio TIE-1513-2021, referido a la solicitud para gestionar con entidades competentes la promoción, el empoderamiento y liderazgo para la participación femenina en puestos de Consejo de Investigación y Extensión, así como en otros puestos que se eligen por medio de procesos electorales. En este oficio se señala lo siguiente:

...
En la reunión No. 833 del 24 de noviembre del presente año, la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles analizó el oficio TIE-1513-2021, en donde se recibe, por parte del Tribunal Electoral Institucional, la solicitud para gestionar con entidades competentes la promoción, el empoderamiento y liderazgo para la participación femenina en puestos de Consejo de Investigación y Extensión, así como en otros puestos que se eligen por medio de procesos electorales.

Dentro de los considerandos de la solicitud, se cita:

1. *La solicitud del Tribunal Institucional Electoral TIE-1513-2021 que señala:*

*“...
...”*

Considerando que:

1. *Dentro de los objetivos de desarrollo sostenible promulgados por la Organización de Naciones Unidas (2015), se encuentra el de igualdad de género, el cual busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.*
2. *El Tribunal siendo consciente de que este tema no le compete, considera necesario promover la participación femenina en los procesos electorales institucionales.
...”*
2. *La Comisión revisa la solicitud del TIE, la cual no presenta en concreto una propuesta que pueda ser evaluada por esta instancia en su ámbito de competencia.*
3. *La Comisión requiere que el órgano especializado, en este caso la Oficina de equidad de Género puedan análisis la solicitud y recomendar cómo abordarla o solucionarla.*

Por tanto, se acuerda solicitar a la Oficina de Equidad de Género, revisar la solicitud y presentar en el mes de abril posibles abordajes o soluciones.

...

7. Mediante el oficio OEG-019-2024, fechado 30 de abril de 2024, suscrito por la máster Laura Queralt Camacho, coordinadora de la Oficina de Equidad de Género y dirigido a la máster Raquel Lafuente Chryssopoulos, en ese momento coordinadora de la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles, en respuesta al oficio SCI-1061-2023, adjunta la propuesta titulada: “Propuesta de Acciones para el Fortalecimiento de la Participación y Representación de las Mujeres en puestos de Liderazgo en el ITCR.” El documento en mención indica lo siguiente:

...
A nivel institucional se han realizado importantes avances en implementar estrategias y políticas específicas para fomentar la igualdad de género; sin embargo, es claro que aún se debe seguir generando acciones para mejorar la participación femenina en todos los sectores y ámbitos académicos y administrativos en una institución que se define por áreas del conocimiento en Ciencia y Tecnología.

Según la información que se traslada a la Oficina de Equidad de Género según oficio SCI-1061-2023; se conoce que la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, destacándose especialmente los elegidos dentro del Consejo de Investigación y Extensión, sigue siendo baja, según datos del Tribunal Electoral Institucional (TIE) para la elección de representantes académicos ante el CIE del 2006 al 2021, de 92 candidatas solo 14 fueron mujeres. Esta situación subraya las persistentes desigualdades de género que limitan la capacidad de la institución para lograr una verdadera inclusividad y diversidad.

Esta baja participación política y en la investigación no es un fenómeno exclusivo del ITCR, sino que responde a situaciones estructurales que se replican en muchos países de la región de América Latina y de otras latitudes. Algunos estudios señalan que las mujeres se postulan cuando tienen certeza de que pueden cumplir con los requisitos solicitados y además ejercen puestos más transparentes (Sosa-Peña et al. 2020). Por lo que son personas bien calificadas pero que se deben enfrentar a diferentes situaciones que Sosa-Peña et al. (2020) mencionan en su estudio y de las que se rescatan para este documento: la doble jornada laboral porque aún persiste la adjudicación del trabajo doméstico y de cuidado prioritariamente en las mujeres; el enfrentar situaciones de violencia y discriminación como el hostigamiento sexual; la autopercepción pobre e infravaloración de las capacidades femeninas, incluyendo las intelectuales en contraste con un favoritismo hacia figuras masculinas en cargos políticos, entre otras.

Esto último ha sido conocido como el fenómeno “del techo de cristal” y se refiere justamente al conjunto de normas no escritas, que componen la cultura organizacional, y que son las que influyen o determinan el acceso del sector femenino a puestos de alta dirección, toma de decisiones y avance académico en áreas como la investigación.

Abordar esta disparidad es esencial no solo para promover la equidad de género, sino también para enriquecer el proceso de toma de decisiones con una diversidad de perspectivas. La presencia femenina en roles de liderazgo

introduce innovación y creatividad, y establece modelos a seguir que inspiren a las futuras generaciones. Además, comprometerse con la reducción de la brecha de género alinea a la institución con estándares institucionales, nacionales e internacionales de derechos humanos y del principio de igualdad.

Siguen existiendo sesgos culturales estructurales moldeados por normas y expectativas de género naturalizadas en la sociedad, que perpetúan desequilibrios en la representación y participación de mujeres en roles de liderazgo. A pesar de los avances en la conciencia sobre la igualdad de género, persisten obstáculos que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder. Desde la selección sesgada de personas candidatas, la posible falta de apoyo institucional, o las condiciones de la vida personal y familiar; son hechos que influyen en el desarrollo profesional de las mujeres, estos patrones culturales subyacentes obstaculizan el progreso hacia una verdadera igualdad de género en los ámbitos de liderazgo.

La comprensión de los sesgos es fundamental para diseñar e implementar estrategias en el ITCR que aborden sistemáticamente las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en su ascenso hacia roles de liderazgo.

Es imperativo que el ITCR reconozca y se comprometa activamente con estrategias dirigidas a promover la igualdad de género en todos los niveles institucionales. Transformar esta realidad no solo beneficiará el desarrollo y bienestar de las mujeres dentro de la comunidad del ITCR, sino que también fomentará una cultura institucional que valora la inclusión, la diversidad y la igualdad.

A continuación, presentamos algunas sugerencias elaboradas a priori (sin conocer bajo algún parámetro de medición aplicado a lo interno cuáles son las necesidades reales) pero que consideran desde la experticia técnica, que puedan ser incluidos en la propuesta. Estas sugerencias quedan a criterio del análisis que al respecto haga el CI y posteriormente a criterio de las personas que puedan llegar a ser parte de la comisión que se propone que se conforme, y de los resultados obtenidos en el proceso de consulta y de las otras acciones propuestas:

- 1. Crear una comisión especial, bajo la consideración de que el abordaje de esta temática debe realizarse dese una serie consideraciones ya que se trata de un fenómeno complejo. Si es posible que esta comisión sea de carácter permanente. Que se considere dentro de la representación: la Oficina de Equidad de Género, el TIE, VIE (preferiblemente mujeres investigadoras), una persona representante de la Oficina de Comunicación y Mercadeo, una persona representante de Gestión del Talento Humano y una de la Rectoría (representación de alto nivel para la gestión administrativa); y otras que determine el CI que podrían ser claves en el proceso. En esta comisión se considera ideal que sea conformada de manera prioritaria por mujeres, bajo la consideración que es la población que ha sido históricamente excluida. Que esta comisión*

- sea coordinada desde la OEG, como ente técnico especializado en la materia.*
- 2. Que la comisión especial realice un proceso de consulta a la población objetivo: desarrollar grupos focales con las mujeres docentes e investigadoras, así como de sectores del ámbito administrativo, para entender con mayor claridad las situaciones que obstaculizan su participación en estos espacios de toma de decisión, entre ellos el Consejo de Investigación y Extensión.*
 - 3. Que la comisión trabaje en la generación de propuestas de acciones afirmativas y otras estrategias como: políticas de cuotas de participación de mujeres en puestos de poder, permanencia de políticas institucionales específicas que garanticen una representación de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones, entre otras.*
 - 4. Establecer comisiones para el monitoreo permanente de las acciones, como las acciones afirmativas que se propongan como por ejemplo cuotas de participación de mujeres en puestos de liderazgo, a través de grupos de trabajo dedicados a promover la participación de mujeres en puestos de jefaturas, con representación de diferentes áreas y sectores.*
 - 5. Programas de mentoría, intercambio y desarrollo profesional: Crear programas de mentoría a nivel interno considerando que este sea un trabajo reconocido y dentro de horario laboral, que emparejen a mujeres líderes con mentoras experimentadas en la institución, proporcionando orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional.*
 - 6. Capacitación y cursos basados en los hallazgos en el proceso de consulta (trabajo reconocido y dentro de horario laboral) Su objetivo será que existan mujeres con alta confianza y capacitadas a mediano y largo plazo. Para esto crear un espacio de formación permanente desde el programa de capacitación interna, que considere como base las capacitaciones que ya se han desarrollado desde la OEG en esta línea de liderazgo femenino.*
 - 7. Elaborar una guía con el paso a paso realizado, con los hallazgos y las experiencias recopiladas de los diferentes procesos generados para facilitar la réplica en otros espacios necesarios.*
 - 8. Espacios de comunicación que visibilizarían modelos a seguir: destacar los logros y contribuciones de mujeres líderes dentro de la institución, mediante eventos, publicaciones y reconocimientos institucionales. Así mismo campañas de divulgación para tratar los estereotipos de mujeres en puestos de poder (con real Perspectiva de género).*
 - 9. Crear redes de apoyo y espacios seguros para la generación de intereses en puestos de liderazgo: fomentar la creación de redes de apoyo entre mujeres dentro de la institución, donde puedan compartir experiencias, consejos y recursos para avanzar en sus carreras profesionales.*

10. *Revisión y eliminación de sesgos de género en procesos de selección: implementar políticas y prácticas de reclutamiento y selección de personal que garanticen la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, y que prevengan sesgos de género en la evaluación de personas candidatas.*
 11. *Promover y valorar la conciliación entre vida laboral y personal: implementar políticas o acciones para atender la conciliación laboral que faciliten el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares, como horarios flexibles, licencias parentales y cuidado infantil en el lugar de trabajo (presencial y teletrabajo).*
 12. *Sensibilización y formación en género: evaluar el impacto de las campañas de sensibilización y formación en género dirigidas al personal de la institución, para promover una cultura organizacional inclusiva y sin discriminación de género.*
 13. *Monitoreo y evaluación de avances: implementar sistemas de monitoreo y evaluación periódica de los avances en la participación de mujeres en puestos de poder y jefaturas, con el fin de identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.*
8. La Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles, en su reunión N.º 886 del 11 de marzo de 2025, dictaminó lo siguiente:

Resultando que:

1. *Se recibió mediante oficio TIE-1513-2021 una solicitud para gestionar con entidades institucionales competentes la promoción, el empoderamiento y liderazgo para la participación femenina en puestos del Consejo de Investigación y Extensión, así como en otros puestos que se eligen por medio de procesos electorales.*
2. *Mediante oficio SCI-1061-2023, se traslada el oficio TIE-1513-2021 a la máster Laura Queralt Camacho, coordinadora de la Oficina de Equidad de Género, con el objetivo de que se revise la solicitud y presenten posibles abordajes o soluciones para atender la planteado.*
3. *La Oficina de Equidad de Género, en respuesta al oficio SCI-1061-2023 hace entrega de la Propuesta de Acciones para el Fortalecimiento de la Participación y Representación de las Mujeres en puestos de Liderazgo en el ITCR, comunicada mediante oficio OEG-019-2024.*

Considerando que:

1. *A nivel institucional, se han logrado avances significativos en la implementación de estrategias y políticas para promover la igualdad de género. No obstante, las brechas de género se mantienen en el ámbito docente, de investigación, de extensión y puestos de toma de decisiones. Para reforzar las acciones promovidas en el ITCR, se requieren mayores*

esfuerzos. En este sentido, es necesario continuar desarrollando acciones que fortalezcan la participación femenina en todos los sectores y ámbitos académicos y de toma de decisiones.

2. A la luz de este panorama, representantes del Tribunal Institucional Electoral presentaron al Consejo Institucional su preocupación por la baja participación de mujeres en las postulaciones para los puestos en el Consejo de Investigación y Extensión.
3. Se recibió por parte de la Oficina de Equidad de Género una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR (oficio OEG-019-2024).
4. Es imperativo que se conforme una comisión especial que analice y trabaje sobre lo planteado en la propuesta en mención, con miras a fortalecer la participación y representación de las mujeres en los distintos ámbitos, instancias y órganos institucionales.

Se dictamina:

- a. Recomendar al pleno del Consejo Institucional la creación de una comisión especial encargada de elaborar y presentar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR.
- b. Indicar al pleno del Consejo Institucional que, en caso de acoger la recomendación anterior:

b.1 Integre la comisión especial de la siguiente forma:

- i. Una persona representante de la Oficina de Equidad de Género, designada por la persona coordinadora, quien coordinará la Comisión Especial como ente técnico especializado en la materia.
- ii. Una persona representante de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (preferiblemente mujeres investigadoras), designada por la persona vicerrectora.
- iii. Una persona representante de la Oficina de Comunicación y Mercadeo, designada por la persona directora.
- iv. Una persona representante del Departamento de Gestión del Talento Humano, designada por la persona directora.
- v. Una persona representante estudiantil, designada por la Federación de Estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica (FEITEC).
- vi. Una persona representante de la Rectoría, designada por la persona rectora.

b.2 Inste a cada instancia a delegar prioritariamente en una mujer su representación en esta comisión.

b.3 Señale a la comisión especial que su trabajo consistirá en:

i. *Realizar un proceso de consulta a la población objetivo:*

Desarrollar grupos focales con las mujeres docentes e investigadoras, así como de sectores del ámbito administrativo, para entender con mayor claridad las situaciones que obstaculizan su participación en estos espacios de toma de decisión, entre ellos el Consejo de Investigación y Extensión. Discutir en esos espacios de consulta sobre la generación de propuestas de acciones afirmativas y otras estrategias como: políticas de cuotas de participación de mujeres en puestos de poder, permanencia de políticas institucionales específicas que garanticen una representación de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones, entre otras.

Sobre este proceso deberá elaborar una guía que se adjunte al informe final con el paso a paso del estudio realizado, con el fin de facilitar la réplica en otros espacios necesarios.

ii. *Elaborar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR dentro de las que se sugiere que se valoren las siguientes:*

- *Establecimiento de comisiones para el monitoreo permanente de las acciones propuestas.*
- *Creación de programas de mentoría a nivel interno que procuren emparejar a mujeres líderes con mentoras experimentadas en la institución, proporcionando orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional. Procurar que este trabajo sea reconocido y dentro de horario laboral.*
- *Oferta de capacitación y cursos basados en los hallazgos en el proceso de consulta.*
- *Mecanismos de comunicación que visibilicen modelos a seguir: destacar los logros y contribuciones de mujeres líderes dentro de la institución, mediante eventos, publicaciones y reconocimientos institucionales. Así mismo campañas de divulgación para tratar los estereotipos de mujeres en puestos de poder (con real Perspectiva de género).*
- *Creación de redes de apoyo y espacios seguros para la generación de intereses en puestos de liderazgo: fomentar la creación de redes de apoyo entre mujeres dentro de la institución, donde puedan compartir experiencias, consejos y recursos para avanzar en sus carreras profesionales.*

- *Revisión y eliminación de sesgos de género en procesos de selección de personal: implementar políticas y prácticas de reclutamiento y selección de personal que garanticen la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, y que prevengan sesgos de género en la evaluación de personas candidatas.*
- *Promoción de la conciliación entre la vida laboral y personal: proponiendo la implementación de políticas o acciones para atender la conciliación laboral que faciliten el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares, como horarios flexibles, licencias parentales y cuidado infantil en el lugar de trabajo (presencial y teletrabajo).*
- *Sensibilización y formación en género: proponer el tipo de evaluación del impacto de campañas de sensibilización y formación en género dirigidas al personal de la institución, para promover una cultura organizacional inclusiva y sin discriminación de género.*
- *Evaluación de avances: implementar sistemas de monitoreo y evaluación periódica de los avances en la participación de mujeres en puestos de poder y jefaturas, con el fin de identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.*

b.4 Solicite a la comisión especial que presente un avance a la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles el 28 de noviembre de 2025 y entregue la propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR el 31 marzo 2026.

b.5 Adscriba la comisión especial a la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles para el seguimiento correspondiente.

b6. Disponga que si las instancias que deben designar representación en la comisión especial no lo hicieran en el plazo de 10 días hábiles, a partir de que se comunique el acuerdo, se tendrá la comisión por válidamente conformada con al menos dos de sus integrantes –incluida su coordinación- debiendo informar la dirección de la Secretaría del Consejo Institucional, a la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles y a la coordinación de la Comisión Especial, sobre la conformación que resulte definitiva. De igual manera, si luego de ser instaurada la comisión, ocurre un hecho que le haga perder las calidades para ser integrante a alguna de las personas designadas, la comisión continuará válidamente constituida siempre que mantenga el mínimo de integrantes indicado anteriormente, conservando las instancias respectivas el derecho a realizar el nombramiento y anunciarlo oportunamente a la Secretaría del Consejo Institucional.

CONSIDERANDO QUE:

1. Las personas que dirigen el Tribunal Institucional Electoral consideran que la Institución debe buscar mecanismos para una mayor participación femenina en puestos de elección. El planteamiento visibiliza la situación a nivel de la elección de puestos en el Consejo de Investigación y Extensión, pero señala que las acciones deben dirigirse a todos los puestos de elección.
2. La Institución ha establecido acciones de igualdad y equidad de género con políticas institucionales, normativa e instancias. A la luz de este marco institucional, la Oficina de Equidad de Género plantea una propuesta de cómo abordar acciones para fomentar una mayor participación femenina en los puestos de elección.
3. La Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles analizó la propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR y concuerda con la recomendación de la Oficina de Equidad de Género, de integrar un equipo que pueda elaborar una propuesta de acciones. Para lograr tal fin, se requiere hacer un sondeo que permita identificar barreras que impiden que las mujeres puedan participar y estar en puestos de toma de decisión. Una acción de esta naturaleza le permitirá a la Comisión tener insumos para recomendar al Pleno ajustes en la normativa institucional u otras medidas que permitan fortalecer el liderazgo femenino.
4. Siendo conocido el detalle de los aspectos observados por la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles, se acogen en todos sus extremos los razonamientos y recomendaciones recibidas en el dictamen respectivo; en tanto, se comparte la necesidad de la conformación de una Comisión Especial que analice y trabaje sobre la propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR.

SE ACUERDA:

- a. Crear una Comisión Especial encargada de elaborar y presentar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR.
- b. Integrar la comisión especial de la siguiente forma:
 - i. Una persona representante de la Oficina de Equidad de Género, designada por la persona coordinadora, quien coordinará la Comisión Especial como ente técnico especializado en la materia.

- ii. Una persona representante de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (preferiblemente mujeres investigadoras), designada por la persona vicerrectora.
 - iii. Una persona representante de la Oficina de Comunicación y Mercadeo, designada por la persona directora.
 - iv. Una persona representante del Departamento de Gestión del Talento Humano, designada por la persona directora.
 - v. Una persona representante estudiantil, designada por la Federación de Estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica (FEITEC)
 - vi. Una persona representante de la Rectoría, designada por la persona rectora.
- c. Instar a cada instancia a delegar prioritariamente en una mujer su representación en esta comisión.
- d. El trabajo de la comisión especial consistirá en:
- i. Realizar un proceso de consulta a la población objetivo:

Desarrollar grupos focales con las mujeres docentes e investigadoras, así como de sectores del ámbito administrativo, para entender con mayor claridad las situaciones que obstaculizan su participación en estos espacios de toma de decisión, entre ellos el Consejo de Investigación y Extensión. Discutir en esos espacios de consulta sobre la generación de propuestas de acciones afirmativas y otras estrategias como: políticas de cuotas de participación de mujeres en puestos de poder, permanencia de políticas institucionales específicas que garanticen una representación de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones, entre otras.

Sobre este proceso deberá elaborar una guía que se adjunte al informe final con el paso a paso del estudio realizado, con el fin de facilitar la réplica en otros espacios necesarios.

- ii. Elaborar una propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR dentro de las que se sugiere que se valoren las siguientes:
 - Establecimiento de comisiones para el monitoreo permanente de las acciones propuestas.
 - Creación de programas de mentoría a nivel interno que procuren emparejar a mujeres líderes con mentoras experimentadas en la

institución, proporcionando orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional. Procurar que este trabajo sea reconocido y dentro de horario laboral.

- Oferta de capacitación y cursos basados en los hallazgos en el proceso de consulta.
- Mecanismos de comunicación que visibilicen modelos a seguir: destacar los logros y contribuciones de mujeres líderes dentro de la institución, mediante eventos, publicaciones y reconocimientos institucionales. Así mismo campañas de divulgación para tratar los estereotipos de mujeres en puestos de poder (con real Perspectiva de género).
- Creación de redes de apoyo y espacios seguros para la generación de intereses en puestos de liderazgo: fomentar la creación de redes de apoyo entre mujeres dentro de la institución, donde puedan compartir experiencias, consejos y recursos para avanzar en sus carreras profesionales.
- Revisión y eliminación de sesgos de género en procesos de selección de personal: implementar políticas y prácticas de reclutamiento y selección de personal que garanticen la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, y que prevengan sesgos de género en la evaluación de personas candidatas.
- Promoción de la conciliación entre la vida laboral y personal: proponiendo la implementación de políticas o acciones para atender la conciliación laboral que faciliten el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares, como horarios flexibles, licencias parentales y cuidado infantil en el lugar de trabajo (presencial y teletrabajo).
- Sensibilización y formación en género: proponer el tipo de evaluación del impacto de campañas de sensibilización y formación en género dirigidas al personal de la institución, para promover una cultura organizacional inclusiva y sin discriminación de género.
- Evaluación de avances: implementar sistemas de monitoreo y evaluación periódica de los avances en la participación de mujeres en puestos de poder y jefaturas, con el fin de identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

- e. Solicitar a la comisión especial que presente un avance a la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles el 28 de noviembre de 2025 y entregue la propuesta de acciones para el fortalecimiento de la participación y representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el ITCR el 31 marzo 2026.
- f. Adscribir la comisión especial a la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles para el seguimiento correspondiente.
- g. Indicar que si las instancias que deben designar representación en la comisión especial no lo hicieran en el plazo de 10 días hábiles, a partir de que se comunique el acuerdo, se tendrá la comisión por válidamente conformada con al menos dos de sus integrantes –incluida su coordinación- debiendo informar la Dirección de la Secretaría del Consejo Institucional, a la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles y a la Coordinación de la Comisión Especial, sobre la conformación que resulte definitiva. De igual manera, si luego de ser instaurada la comisión, ocurre un hecho que le haga perder las calidades para ser integrante a alguna de las personas designadas, la comisión continuará válidamente constituida siempre que mantenga el mínimo de integrantes indicado anteriormente, conservando las instancias respectivas el derecho a realizar el nombramiento y anunciarlo oportunamente a la Secretaría del Consejo Institucional.
- h. Recordar a la comisión especial que su labor deberá atender los numerales 25, 26, 27 y 28 del Reglamento del Consejo Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Para ello podrán orientarse con la “Guía para el trabajo de comisiones especiales” disponible en la página web del Consejo Institucional.
- i. Indicar que contra este acuerdo podrá interponerse recurso de revocatoria ante este Consejo o de apelación ante la Asamblea Institucional Representativa, en el plazo máximo de cinco días hábiles, o los extraordinarios de aclaración o adición, en el plazo de diez días hábiles, ambos posteriores a la notificación del acuerdo. Por así haberlo establecido la Asamblea Institucional Representativa, es potestativo del recurrente interponer ambos recursos o uno solo de ellos, sin que puedan las autoridades recurridas desestimar o rechazar un recurso, porque el recurrente no haya interpuesto el recurso previo.

ACUERDO FIRME

MAG/kmm

Copia: **Auditoría Interna (Notificado a la Secretaría vía correo electrónico)**
MAE. Tannia Araya Solano, presidencia, Tribunal Institucional Electoral