

Carolina Spataro, Ana Laura Azparren
y Victoria Imperatore

CAPÍTULO 4

A PROPÓSITO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN: LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN FEMINISTA EN LAS UNIVERSIDADES (2018-2022)¹

En este capítulo analizamos algunas experiencias en torno al trabajo de cuatro años de gestión al frente de la Subsecretaría de Políticas de Género de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, entre los años 2018 y 2022. El propósito es reflexionar sobre los límites y potencialidades de realizar gestión desde una agenda feminista en una institución androcéntrica² como es la universidad, así como compartir los aprendizajes adquiridos durante estos años.

La Subsecretaría se creó en marzo de 2018 y, en ese momento, fue la primera de su tipo en la Universidad de Buenos Aires y una de las primeras en el sistema universitario nacional. Su conformación se dio en un contexto de creciente institucionalización de la agenda feminista y de género en las universidades nacionales —de acuerdo con el informe publicado por la Red Interuniversitaria de Género (RUGE) del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en 2021, para ese año ya se habían jerarquizado e institucionalizado espacios de gestión de políticas de género en el 75% de las universidades nacionales—, así como en otro tipo de instituciones (ministerios, sindicatos, organizaciones políticas,

1 Agradecemos a Marcela Alejandra País Andrade, Daniela Losiggio y Daniel Jones por sus lecturas atentas y sus comentarios al capítulo.

2 El androcentrismo puede ser definido como una forma de pensamiento y explicación que sitúa en el centro a algunos varones (adultos, de clases dominantes), y los representa simbólicamente como si fueran superiores al resto de seres humanos (Moreno Sardá, 2020). Al afirmar que las instituciones universitarias son androcéntricas, hacemos referencia a que toman a estos varones como su sujeto universal.

etcétera). Si bien tras el primer *Ni Una Menos* en 2015 la agenda de la violencia de género tendió a monopolizar las intervenciones de estas áreas, de manera creciente las universidades buscaron trascender esta temática e incorporar otras, como la transversalización de la perspectiva de género en la formación de grado y posgrado, la creación de espacios de asesoría y acompañamiento en salud sexual integral, la paridad de género en cargos de representación política, etcétera (Moltoni, Bagnato y Blanco, 2020). De esta forma, se multiplicaron en las universidades nacionales espacios de gestión tales como oficinas, áreas, unidades, programas, subsecretarías, secretarías y dispositivos semejantes que han logrado expandir las políticas de género más allá de la agenda de la violencia (RUGE, 2020; RUGE, 2021; Moltoni, Bagnato y Blanco, 2020).

Dentro de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, el trabajo de la Subsecretaría se apoyó en las experiencias adquiridas en los años previos, retomando y potenciando distintos proyectos preexistentes a nivel de grado, posgrado, extensión e investigación (analizados en los capítulos previos), e impulsó nuevas iniciativas. En este capítulo nos proponemos, en primer lugar, analizar el modo en el que la implementación del “Protocolo de acción institucional para la prevención e intervención ante situaciones de violencia o discriminación de género u orientación sexual” de la UBA en el ámbito de la Facultad, posibilitó la desnaturalización de un conjunto de desigualdades y violencias que suceden en la universidad y que van más allá de la agenda de género, y fomentó la necesidad de desarrollar nuevos dispositivos institucionales para abordarlas.

En segundo lugar, nos detenemos en el modo en que la implementación de dicho protocolo permitió construir una base sólida de consensos, a partir de la cual fue posible multiplicar y diversificar las políticas de género en el espacio de la Facultad, de manera de ampliar la agenda de intervención de la Subsecretaría. Como analizamos en el apartado, la articulación con actores de fuera y dentro de la institución constituyó una tarea fundamental para trascender la agenda de la violencia e impulsar nuevas iniciativas de formación e intervención.

En tercer lugar, reflexionamos, a partir de nuestra experiencia, sobre el rol de las áreas de género en las instituciones universitarias, que puede ser comprendido desde dos miradas en apariencia contrapuestas: como una forma de “lavada de cara” (“*pinkwashing*”)³ de

3 Como señala el Grupo de Filosofía Aplicada y Políticas Queer (PolQueer) de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2021), el concepto de *pinkwashing* refiere al usufructo simbólico y económico que obtienen algunas empresas y/o gobiernos mediante la apropiación de las disputas y los derechos adquiridos por la comunidad LGBTIQ+. Esta apropiación de referencias simbólicas características de la comunidad LGBTIQ+ es utilizada como una estrategia de marketing, vaciando de contenido

instituciones patriarcales, o como un “caballo de troya” que podría permitir introducir transformaciones estructurales en estos ámbitos. Como desarrollaremos a lo largo del texto, en nuestra práctica cotidiana nos encontramos con que ambas posibilidades coexisten en cada política implementada.

Por último, finalizamos recapitulando el análisis realizado y presentando un decálogo de lecciones aprendidas que consideramos importantes a la hora de desplegar políticas que busquen transformar la inercia institucional, con la esperanza de que puedan servirles a otrxs compañerxs que enfrenten esta tarea. Como señala Sara Ahmed (2021), “es a través del esfuerzo por transformar las instituciones que generamos conocimiento sobre ellas” (p. 175). De esta forma, sistematizar, evaluar y socializar lo aprendido es, también, parte de lo que entendemos por gestión feminista.

1. “LA CAJA DE PANDORA”. EL PROTOCOLO COMO VÍA PARA LA DESNATURALIZACIÓN DE DESIGUALDADES Y VIOLENCIAS

El diálogo político abierto al interior de las universidades nacionales a partir de la implementación de protocolos contra la violencia de género habilitó reflexiones sobre los niveles de tolerancia ante situaciones de violencia machista, que fueron acompasados por los intensos debates que atravesaron al movimiento feminista desde el primer *Ni Una Menos* en 2015. Como señala Catalina Trebisacce (2020), ya desde la década de 1980 el signifiante *violencia* se convirtió en el modo hegemónico de hacer referencia a los padecimientos de las mujeres (cis), opacando otras explicaciones posibles, como las de opresión o discriminación de género. Sin embargo, a partir de la gran movilización del primer *Ni Una Menos*, el paradigma de la violencia (Pitch, 2003) terminó de instalarse en la agenda pública. Es en este contexto donde se institucionalizan políticas para hacer frente a las violencias machistas en las instituciones universitarias.

La aprobación de los protocolos significó que por primera vez estas instituciones crearan herramientas propias para la intervención ante situaciones de violencia y/o discriminación por razones de género, identidad de género u orientación sexual, permitiendo cuestionar el mito que entiende que las personas que estudian y trabajan en los ám-

político las luchas emancipatorias y borrando gran parte de la historia de lucha de este movimiento. Si bien la categoría de *pinkwashing* es utilizada generalmente con relación a las luchas de la comunidad LGTBIQ+, en este capítulo retomamos dicho concepto para hacer referencia a las críticas de algunos feminismos respecto de los riesgos de la institucionalización de la agenda de mujeres y de género en la universidad (Trebisacce, 2020; Palumbo y Azparren, 2020).

bitos de educación superior no ejercen ni padecen violencia de género (Figueroa y Rovetto, 2017).⁴ Los procesos de implementación de los protocolos universitarios en nuestro país fueron heterogéneos y nutridos de diferentes desafíos que atraviesan al movimiento feminista: las advertencias sobre los riesgos de fomentar estrategias exclusivamente punitivas (Arduino, 2018; Varela y Daich, 2020); la protocolización de las relaciones erótico-afectivas (Losiggio y Perez, 2021); y la creciente reflexividad en torno a la peligrosa superposición de nociones como dolor, angustia y violencia (Kohan, 2019), por mencionar solo algunos. Por otro lado, también se sumaron los desafíos propios de las lógicas institucionales que se hacen evidentes en las dificultades para crear nuevos circuitos administrativos, sensibilizar a lxs trabajadores y difundir estrategias comunicacionales eficaces que den a conocer esta herramienta.

En el caso de la UBA, es preciso considerar, además, su complejidad institucional, organizacional, espacial y la masividad de su población (a 2021 conformada por 308.748 estudiantes de grado, 10.000 de posgrado, 28.232 docentes y 13.351 no docentes, según las estadísticas elaboradas por la propia Universidad).⁵ Dada su escala, el protocolo se aplicó de manera descentralizada en cada una de las trece unidades académicas de la universidad, con equipos de trabajo y áreas específicas para su implementación, coordinadas por la Dirección General de Promoción y Protección de Derechos Humanos del Rectorado. Como señalamos previamente, en el año 2016 en la Facultad de Ciencias Sociales se creó para tal fin el Grupo interdisciplinario “No a la violencia de género”, integrado por docentes y no docentes que han sido parte de equipos de investigación, cátedras y grupos de trabajo que hemos indagado en los capítulos anteriores de este libro, lo que estableció un vínculo explícito entre algunas trayectorias profesionales dentro de la Facultad y la nueva normativa. En las próximas líneas sintetizamos algunas de las reflexiones desarrolladas a partir de la experiencia adquirida en virtud de la implementación del protocolo UBA en la Facultad de Ciencias Sociales.

En primer lugar, advertimos que el cuestionamiento de las violencias y discriminaciones de género permitió la visibilización de un conjunto de desigualdades que tienen lugar en la Facultad, que se encuentran vinculadas con el género, pero que no pueden subsumirse en él. Un ejemplo de ello lo constituye la creciente puesta en cuestión de

4 En estos años se ha publicado una gran cantidad de trabajos que reflexionan sobre la implementación de protocolos contra las violencias de género en las universidades nacionales de Argentina. Entre ellos podemos mencionar los de Moltoni, Bagnato y Blanco (2020); Trebisacce y Dulbecco (2021); Martín (2021); Aucía y Heim (2021); Otero y Steiman (2021); Vázquez Laba y Palumbo (2021), entre otros.

5 Fuente: <https://informacionestadisticauba.rec.uba.ar/>

las desigualdades de poder que existen al interior de las cátedras entre lxs profesorxs titulares o adjuntos (en muchos casos, varones cis, de mediana edad, que cuentan con estabilidad en el cargo y renta, y son quienes deciden la composición de sus equipos de cátedra), y quienes integran estos equipos (en muchos casos, mujeres más jóvenes, sin concurso y a veces también sin renta). Estas desigualdades y jerarquías han dado lugar a situaciones de arbitrariedad y abusos de poder de diferente tipo, que han llegado como casos al protocolo en busca de una solución. Sin embargo, estas desigualdades no se encuentran sólo vinculadas con el género, sino que están atravesadas por un conjunto de otras dimensiones: las funciones atribuidas a cada rol docente, la antigüedad y estabilidad en el cargo, la edad, la posición económica, etcétera. De esta forma, si bien las desigualdades de poder y abusos alrededor de éstas no son nuevas, la existencia de un protocolo contribuyó a poner en evidencia la necesidad de contar con espacios institucionales para el abordaje de estos conflictos al interior de las cátedras, donde puedan participar no sólo las áreas de género, sino también otros actores involucrados en la temática, como las direcciones y juntas de carrera y los sindicatos docentes.⁶ De igual forma, la implementación del protocolo y el avance de la agenda feminista en la Facultad, contribuyó a desnaturalizar ciertas prácticas discriminatorias o de subestimación de algunxs docentes hacia estudiantes, no sólo hacia mujeres o personas LGTBQI+, sino hacia el claustro estudiantil en general. Los comentarios sexistas realizados por algunxs docentes constituyen en muchos casos una forma de violencia simbólica que incluye otro tipo de prácticas discriminatorias, como comentarios con connotaciones racistas o clasistas.

Por otro lado, el protocolo también permitió intervenir sobre las múltiples barreras que existen para el acceso y permanencia de las personas LGTBQI+ en la universidad. Una de ellas se encuentra vinculada con el derecho a ser reconocidx por la identidad de género autopercibida: la existencia de estas herramientas permitieron cuestionar el binarismo del sistema de registro universitario⁷ y garantizar, a nivel de la Uni-

6 En este sentido, se destaca la experiencia de la carrera de Sociología, que en el año 2020 aprobó por unanimidad de la Junta de Carrera la conformación de un “Consejo para el tratamiento de situaciones problemáticas intra-cátedra”, integrado por miembros de los gremios docentes y de los tres claustros (estudiantes, graduadxs y profesorxs). Información disponible en: <http://sociologia.sociales.uba.ar/academica/convivencia-intra-catedras/>

7 En 2021 se publicaron los “Lineamientos para la incorporación de la perspectiva de género y diversidad en los sistemas de información universitarios”, elaborados por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidades y el Ministerio de Educación de la Nación, en diálogo con la Red Universitaria de Género (RUGE) del Consejo

versidad de Buenos Aires, la elaboración de los títulos académicos en función de la identidad de género autopercebida.⁸ Ello implicó un nuevo desafío para el sistema universitario en su conjunto, ya que el sistema de registro utilizado por las universidades nacionales, el SIU Guaraní, sólo comprende los géneros masculino y femenino, negando —hasta la fecha— la posibilidad de registrar otras identidades de género.

De esta forma, la implementación del protocolo contribuyó al cuestionamiento de un conjunto de desigualdades que se imbrican con el género, poniendo en evidencia el androcentrismo y binarismo⁹ de la institución universitaria.

En línea con el cuestionamiento al binarismo de género, dentro de la Facultad de Ciencias Sociales se aprobó en 2019 el uso del lenguaje inclusivo en las producciones académicas de grado y posgrado. Presentado en el Consejo Directivo por el claustro estudiantil, el tratamiento del proyecto osciló entre la persuasión, apoyada en argumentos tanto teóricos como políticos, y la presión ejercida en un doble sentido: desde adentro, por la fuerza que las demandas estudiantiles son capaces de adquirir, y desde afuera, por las características de un contexto favorable a su aprobación. La instalación de una sensibilidad hacia las violencias y desigualdades de género dentro de lo “políticamente correcto” facilitó en aquella oportunidad (y en muchas otras) la aceptación de propuestas directamente vinculadas a la actividad académica, quizás la más sensible para una facultad.

Por otro lado, en un trabajo conjunto con la Secretaría de Estudios Avanzados, la Subsecretaría de Políticas de Género de la Facultad publicó un “Recurso sobre lenguaje inclusivo”, elaborado con materiales y guías para orientar su uso en la producción académica de grado y posgrado¹⁰ generando nuevos desafíos: el uso de la “x” y la “e” presenta inconvenientes para su traducción al sistema de escritura Braille, por lo que la pregunta que surgió fue: “¿lenguaje inclusivo para quiénes?” Las barreras para el acceso, la permanencia y el egreso de diversos grupos

Interuniversitario Nacional (CIN), que establecen algunas pautas para modificar los sistemas de registro de las universidades desde perspectivas de género no binarias.

8 Ver: <http://www.sociales.uba.ar/2021/06/04/expedicion-de-titulos-de-acuerdo-a-la-identidad-de-genero-autopercebida/?fbclid=IwAR1kjswCf7jfbzSGb363uHqAn6Lzti n9TfmBUeI9V9KncSkcSbETIaNdXE>

9 El binarismo de género puede ser definido como el sistema que divide a la humanidad en dos categorías, masculino y femenino, y las presenta como antagónicas y mutuamente excluyentes. Este sistema, que es el que se utiliza por ejemplo para registrar el género de lxs estudiantes en las universidades, invisibiliza la existencia de otras identidades sexo-genéricas que no se identifican con ninguna de las dos categorías.

10 El recurso se encuentra disponible en: <http://www.sociales.uba.ar/genero/recurso-de-lenguaje-inclusivo/>

vulnerabilizados, continúan siendo una deuda pendiente para la UBA en general y para la Facultad de Ciencias Sociales en particular. Tal como venimos señalando, el despliegue de iniciativas orientadas a la inclusión con eje en la disminución del impacto de las desigualdades de género, han permitido volver sobre desigualdades de clase, raza o discapacidad, todas ellas intrincadas e interdependientes (Dorlin, 2009; Viveros Vigoya, 2016).

En síntesis, la apertura de un espacio institucional para la intervención ante situaciones de discriminación y violencia de género permitió poner de manifiesto cuáles son las posiciones sociales que encarnan la norma en la institución universitaria, es decir, preguntarse para qué sujetos la institución “está hecha a medida”. Como señala Sara Ahmed:

Quizás una institución sea como un vestido viejo. Adquiere la forma de quienes suelen usarlo; se vuelve cada vez más fácil de usar si una tiene esa forma. (...) El privilegio es un dispositivo de ahorro de energía. Se necesita menos esfuerzo para ser o para hacer. (2020, p. 229)

En virtud de lo expuesto, proponemos comprender el protocolo y las acciones que se despliegan a su alrededor como una suerte de “caja de Pandora”, en tanto permite visibilizar no sólo las violencias de género, sino también distintas desigualdades y exclusiones que tienen lugar en el ámbito universitario. Los aportes del feminismo negro y la perspectiva interseccional (hooks, 1984; Davis, 1981; Crenshaw, 1991) han sido fundamentales para advertir que las desigualdades de género no pueden ser comprendidas sin atender a sus cruces e imbricaciones con otros sistemas de opresión, como el clasismo y el racismo. En el caso de las instituciones universitarias, se suman aquellas desigualdades y exclusiones propias de la conformación de las estructuras de cátedra y los claustros, así como respecto de las poblaciones para las que no crea políticas específicas de inclusión y permanencia. De esta manera, el protocolo ha colaborado en generar un clima propicio para la demanda de políticas que permitan transformar la institución de manera más profunda y duradera. Como analizaremos a continuación, esta puerta de entrada a través de la agenda de la violencia, constituye el piso del que partimos, pero no es el techo para las políticas de género.

2. MÁS ALLÁ DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO: MULTIPLICAR LAS REDES PARA AMPLIAR LA AGENDA

Tal como mencionamos anteriormente, luego de la aprobación de los protocolos en diferentes universidades del país, se desarrollaron líneas de acción con el propósito de intervenir de manera integral. En la Subsecretaría de Políticas de Género de Fsoc han prosperado distintas

iniciativas de intervención, tanto en temas vinculados a salud sexual, como a espacios de formación y de extensión, que implicaron articulaciones con actores externos a la Facultad y que han significado acciones relevantes en cuanto a su potencial transformador. A continuación mencionaremos algunas de ellas.

Por un lado, y en diálogo con aristas diferentes y complementarias de la deliberación pública instalada por los feminismos en nuestro país, se creó en 2018 la Consejería en Salud Sexual Integral, que tuvo como objetivo conformar un espacio para la reflexión y difusión de información relativa a salud sexual integral, destinada a la comunidad de la Facultad y del barrio de Constitución, donde ésta se emplaza. Su puesta en funcionamiento significó la institucionalización de un proyecto propuesto por organizaciones estudiantiles que encontró anclaje en la Subsecretaría, y desde allí habilitó interpelaciones ligadas al campo de la salud, las sexualidades, así como el desarrollo de la autonomía para el cuidado y el disfrute del cuerpo.¹¹ Tanto por su contenido temático como por su modo de intervenir en el ámbito universitario —a partir de talleres y jornadas con propuestas artísticas y lúdicas en los espacios comunes—, la Consejería trajo consigo la actualización de la pregunta por la dimensión sexuada de la educación superior, históricamente omitida por la tradición racionalista que insiste en silenciar la presencia de los cuerpos y de las emociones en los procesos educativos y de producción de conocimiento (Lopes Louro, 2019; hooks, 2016; Flores, 2016; Morgade, 2011). Su desarrollo implicó el fortalecimiento de la articulación entre la Facultad y el sistema público de salud, a través del trabajo conjunto con los Centros de Salud y Acción Comunitaria (Cesac) de la zona, áreas específicas de la estructura estatal (como la Dirección de Respuesta Integral al VIH, ITS, Hepatitis Virales y Tuberculosis del Ministerio de Salud de la Nación y la Coordinación de Salud Sexual e Infecciones de Transmisión Sexual de CABA) y la Residencia Interdisciplinaria de Educación y Promoción de la Salud (RIEPS). Por otro lado, también propició un vínculo más estrecho con el Área de Salud y Población del IIGG —históricamente involucrada en los estudios de género y sexualidades, como se desprende de lo analizado en el capítulo uno—, especialmente a partir de iniciativas vinculadas al abordaje de la pandemia de VIH/sida.¹²

11 Las principales líneas de trabajo de la Consejería de Salud Sexual Integral de la Facultad de Ciencias Sociales pueden encontrarse en: <http://www.sociales.uba.ar/genero/consejeria-salud-sexual-integral/>

12 Destacamos especialmente la organización del I Festival Sociales Positiva en mayo de 2022. Más información disponible en: <http://www.sociales.uba.ar/2022/05/09/i-festival-sociales-positiva-en-la-facultad/>

La articulación con actores externos a la Facultad ha sido clave para ampliar y diversificar las políticas de género y para avanzar en algo que considerábamos un área de vacancia: la oferta de formación en temáticas de género, sexualidad y feminismo para personas que no tuvieran título de grado, como también para aquellxs que no pudieran cursar una carrera de cinco o seis años, pero que sí buscan una formación específica de mediano plazo para su desarrollo laboral, educativo y/o de activismo. La creación de dos diplomaturas específicamente vinculadas a esta agenda, la Diplomatura en Género y Deporte¹³ y la Diplomatura en Masculinidades y Cambio social,¹⁴ han sido una de las políticas más importantes de la Subsecretaría.¹⁵ En términos muy sintéticos, podemos decir que permitieron dar respuesta a una demanda existente, ya que desbordaron sus inscripciones rápidamente en cada una de sus cohortes; articular con actores externos a la Facultad, como son los sindicatos, las organizaciones sociales y los organismos del Estado; y formar personas de perfiles muy heterogéneos provenientes del activismo, la academia, la docencia y la práctica profesional, entre otros.

Como se desprende de los ejemplos analizados, la articulación y la conformación de redes con otras instituciones con trabajo en las temáticas de salud sexual, feminismos y géneros, permitió trascender la agenda de la violencia de género y desarrollar propuestas novedosas de formación e intervención para un público más amplio, que incluyó no sólo a lxs estudiantes, docentes y no docentes de la Facultad, sino también a lxs habitantes del barrio donde ésta se localiza, a trabajadorxs estatales, militantes de organizaciones sociales y delegadxs gremiales, entre otros.

3. EL ROL DE LAS ÁREAS DE GÉNERO EN LAS INSTITUCIONES: ENTRE EL *PINKWASHING* Y EL “CABALLO DE TROYA”

Uno de los debates que atraviesa al movimiento feminista hoy en día es cómo evitar que las políticas de género se conviertan en un *pinkwashing* (o lavada de cara) para las instituciones, es decir, que se realicen algunas

13 Más información de la Diplomatura en Género y Deporte en: <http://www.sociales.uba.ar/generoydeporte/>

14 Más información sobre la Diplomatura en Masculinidades y Cambio Social en <http://www.sociales.uba.ar/masculinidades-cambio-soc/>

15 También creamos los canales institucionales para dar cauce a la Diplomatura en Promoción de Políticas de Género y Abordaje a las Violencias, que surgió como una propuesta de la Asociación de Trabajadorxs del Estado, seccional Capital, en articulación con el Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FOPECAP). Comenzó a dictarse en 2019 y estuvo dirigida a trabajadorxs estatales, delegadxs gremiales y referentes territoriales. Más información en <http://www.sociales.uba.ar/politicas-de-genero/>.

concesiones que, sin modificar las relaciones de poder, les permitan afirmar a quienes dirigen estas instituciones que desarrollan políticas de género. Este debate interpela no sólo a los sectores universitarios, sino también a los sindicatos, movimientos sociales y organismos públicos, que cada vez más cuentan con áreas de género especializadas en la temática. A nuestro entender, la emergencia de dichas áreas constituye un primer paso para la transformación.

Si bien es cierto que las instituciones muchas veces llevan adelante políticas de género como modo de estar a tono con el clima de época, esa misma actitud es la que en algunas ocasiones posibilita el desarrollo de líneas de trabajo con incidencia real. Esto requiere de cierto conocimiento práctico de los mecanismos institucionales que posibilitan que un proyecto prospere. Identificar cómo y en qué momento utilizar esa corrección política a favor de una propuesta que pretendemos más profunda que un simple maquillaje institucional, es parte constitutiva de una gestión feminista. Recuperando a Ahmed (2021), existe una brecha entre el deseo oficial de institucionalizar las políticas de género y el grado de apertura al cambio por parte de la comunidad de dicha institución. En este sentido, planificar intervenciones desde una perspectiva integral, es un acierto en términos teórico-políticos porque habilita que las políticas generadas tengan más pregnancia en la institución y sean más perdurables. Insistir en la profundización de una agenda feminista a partir de un abanico diverso de temáticas —que a su vez involucran a distintas áreas institucionales, actores políticos y grupos sociales dentro y fuera del espacio universitario, apelando a una cantidad variable de intereses, demandas y deseos—, puede convertirse en una buena manera de multiplicar las alianzas y los resultados.

Para ejemplificar sobre lo que venimos señalando, vamos a hacer referencia a la creación del Circuito de Formación Feminista (CIRFFEM) aprobado en 2019 y trabajado en el capítulo anterior. Este proyecto partió de un diagnóstico: existían pocos seminarios optativos que trabajaran específicamente cuestiones de género, sexualidad y feminismo, además de que la oferta era muy desigual por carrera. Sumado a eso, ser estudiante de una carrera y querer cursar un seminario en otra, implicaba un trámite burocrático engorroso que demoraba y, en definitiva, desalentaba esa posibilidad. Teniendo en claro que esto significaba un problema para estudiantes interesadxs en la agenda, diseñamos un proyecto para que los seminarios optativos sobre género, sexualidad y feminismo de las cinco carreras pudieran ser cursados por todxs lxs estudiantes, sin importar su carrera de origen. El proyecto fue aprobado por unanimidad en el Consejo Directivo. Luego de su puesta en funcionamiento durante el segundo cuatrimestre de 2019, la devolución de docentes y estudiantes resaltaba como puntos fuertes

de la iniciativa, por un lado, el incentivo que otorgó a la inscripción en estas materias y seminarios (todas las ofertadas en el CIRFFEM desbordaron el cupo asignado); por otro lado, se valoraba el encuentro áulico entre estudiantes de diferentes carreras, con recorridos académicos y puntos de vista disciplinares diversos. La valoración positiva de la experiencia significó un aliciente para las cinco direcciones de carrera, que comenzaron a trabajar para incluir sus propias materias en el circuito, generando debates al interior de sus respectivas Juntas de Carrera (órganos encargados de la aprobación de los seminarios optativos) y ampliando así los espacios de formación disponibles.

El conocimiento de las reglas y recursos informales, así como la alianza colaborativa con trabajadorxs de larga trayectoria en la gestión de la Facultad, cumplieron también un papel fundamental. Parafraseando a Gené (2019), podríamos decir que las grandes transformaciones resultan poco realistas sin aliadas ni respaldos internos que puedan articularse desde el corazón de la institución. Apoyarnos en quienes mejor conocen los obstáculos, pero también los puntos de fuga de lo instituido, se reveló como uno de los resortes indispensables para traducir las buenas intenciones en realidades efectivas.

A partir de nuestra experiencia, consideramos que las áreas de género en las instituciones universitarias pueden ser comprendidas desde dos miradas que se complementan: como una forma de “lavada de cara” (*pinkwashing*) de instituciones patriarcales y, a su vez, como un “caballo de troya” que permite introducir transformaciones estructurales en estas instituciones. A nuestro entender, ambas posibilidades coexisten en cada intervención realizada, y políticas que comienzan como “lavada la cara” de las instituciones pueden tornarse en políticas que modifiquen la realidad institucional, dependiendo de la creatividad y continuidad que podamos darle a nuestra tarea, así como de la relación de fuerzas en cada momento histórico. A la inversa, sin el conocimiento de la institución y sus lógicas, y sin los apoyos y recursos económicos necesarios, algunas iniciativas potencialmente transformadoras pueden reducirse a una declaración de “buenas intenciones”, pero no lograr modificar la institución en sus cuestiones más sustanciales.

A MODO DE CIERRE: APORTES PARA EL DEBATE

La creación de la Subsecretaría de Políticas de Género significó un punto de llegada y, al mismo tiempo, uno de partida en la extensa genealogía feminista de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Demandas y líneas de trabajo históricas se entramaron con nuevas iniciativas en una estructura que buscó jerarquizarlas institucionalmente y multiplicar sus posibilidades de intervención. Como intentamos exponer a lo largo de este capítulo, las diferentes políticas desarrolladas estuvieron

y están atravesadas por una agenda pública feminista instalada con fuerza en nuestro país desde el año 2015, que asumió una forma específica al interior del sistema universitario nacional. La permeabilidad de las instituciones de educación superior frente al contexto social y político (Krotsch, 2014) y el trabajo articulado con equipos de otras unidades académicas de la UBA y otras universidades del país, pintaron el horizonte de una gestión feminista en la Facultad. Por su parte, las condiciones materiales, la cultura institucional de la Facultad, así como sus ineludibles tensiones y disputas de poder, exigieron una lectura situada y marcaron las posibilidades de realización de cada propuesta.

Volviendo sobre el esfuerzo por transformar las instituciones como un modo potente de producir conocimiento sobre ellas, presentamos de manera sintética una serie de lecciones que hemos aprendido en estos años, tanto durante el desarrollo de las políticas tratadas en este capítulo, como de las que no hemos podido incluir aquí. Sin dudas se trata de un proceso en curso, realizado en diálogo con otrxs actores de nuestra Facultad y de nuestra universidad, así como de otras universidades del país, que se seguirá nutriendo y complejizando con nuevas experiencias.

Algunas lecciones aprendidas:

1. **Luchar contra la inercia institucional.** Una de las fuerzas que caracteriza el funcionamiento de las instituciones es la inercia. Existe una cultura institucional con sus valores, normas, procesos de socialización y una forma particular de vivir la institución, asentada en una tendencia hacia la construcción de lo homogéneo (Remedi, 2004), que suele funcionar como un freno a las innovaciones. En algunos casos tiene que ver con la falta de información para mejorar circuitos administrativos, en otros, con la necesidad de mantener modos de trabajo que trasciendan los cambios de gestión así como deficiencias a la hora de explicar con claridad los beneficios de introducir ciertas modificaciones. También, por supuesto, la inercia es alimentada por posiciones conservadoras que prefieren que nada cambie. Sin embargo, un buen diagnóstico para dilucidar por qué no avanza una política que queremos llevar adelante es la clave para resolver el problema. Muchas veces es tiempo, paciencia y saber con quién establecer los diálogos lo que se necesita para concretar un proyecto.
2. **Aprender a lidiar con la frustración.** El reverso del punto anterior es tener en claro que las instituciones no se transforman rápidamente. Hay tiempos burocráticos, políticos e interpersonales que juegan un rol central a la hora de concretar los

proyectos. Un trabajo que podría dar resultados en poco tiempo, puede demorar meses o años, y aprender a lidiar con ese límite es parte del juego. “Somos feministas en instituciones patriarcales”, es una síntesis que utilizamos muchas veces para definir ese sentimiento de frustración que por momentos nubla el trabajo diario, pero poner en perspectiva lo logrado puede servir para dimensionar lo hecho, lo que falta y las posibilidades fácticas de cumplir con los objetivos pendientes.

- 3. El poder de la persistencia y la mirada de largo plazo.** Los obstáculos, la inercia y las resistencias requieren una respuesta enérgica y de largo plazo. “Tenemos que perseverar porque hay una resistencia institucional. La persistencia se convierte en un requisito profesional”, dice Ahmed (2021, p. 180). Las políticas de género forman parte de la historia corta de las universidades en nuestro país (Martín y Rovetto, 2021) y las transformaciones que buscamos probablemente lleven muchos años. Confiar en nuestra insistencia y en el aprendizaje que nos deja cada intento puede ser una forma de eludir la frustración y tramitar las ansiedades que la oportunidad de la gestión trae consigo.
- 4. El peligro de la especialización/guetificación.** La creación de áreas específicas para gestionar la agenda de género tiene la fortaleza de centralizar y potenciar las iniciativas en curso, pero a su vez corre el riesgo de circunscribirlas a un solo espacio determinado, que puede convertirse en el único responsable de su avance. Es importante dimensionar que las políticas realmente transformadoras implican necesariamente una transversalidad, un compromiso de todas las áreas y de diferentes actores; así como una transformación más radical hacia una política inclusiva y plural.
- 5. Sortear los usos político-instrumentales de la agenda.** Los casos de violencia de género, las denuncias, el protocolo y todo lo que sucede a su alrededor, suelen ser cartas que se ponen en juego en la disputa política dentro de las instituciones. Es importante salir por arriba de ese laberinto, que sin dudas va a formar parte de nuestro día a día, para fortalecernos y avanzar en nuestras líneas de trabajo. Decidir con calma —aunque la urgencia de la agenda a veces lo dificulte—, en diálogo con personas con experiencia en la temática, con el tiempo necesario para poder elaborar las estrategias más adecuadas para preservar la política feminista que queremos llevar adelante y cuidar a quienes confían en las herramientas institucionales y se acercan. Sin dudas esta es una de las tareas más difíciles, por el nivel de

exposición y tensiones que viven quienes ocupan estos lugares, lo que nos deja planteada la necesidad de cuidar esos espacios institucionales y a las personas que los conducen.

- 6. El claustro estudiantil como actor clave.** Uno de los actores más activos en torno a la agenda feminista es, sin dudas, el claustro estudiantil. Es por ello que es indispensable construir un vínculo frecuente y receptivo con las demandas que acercan lxs estudiantes, que suelen estar más renovadxs en cuanto a la agenda y menos acostumbradxs a que las cosas sean de una determinada manera. Especialmente en una facultad como la de Sociales UBA, en donde la militancia forma parte de la experiencia, la estética y la retórica de miles de personas que eligen carreras que estudian dimensiones políticas e históricas de las transformaciones sociales.
- 7. La potencia del trabajo en red.** En el desarrollo de políticas feministas es indispensable el armado de redes colaborativas, de apoyo y contención. Redes al interior de las instituciones, con aliadxs claves que pueden destrabar un trámite con un solo llamado—porque conocen y comprenden la urgencia de esta agenda—; con sindicatos, organismos del Estado y organizaciones sociales; con referentes de fuera de la institución y con feministas que ocupan lugares similares en otros espacios.¹⁶
- 8. La gestión feminista es, también, afectiva.** Diseñar políticas y llevar adelante una práctica feminista desde un espacio de gestión institucional, no puede dejar de lado la centralidad de nuestros cuerpos y los afectos que nos atraviesan. Si bien, como apuntábamos anteriormente, para afrontar ciertas tensiones es importante mantener la cabeza fría, no podemos negar que un trabajo como el que intentamos describir requiere también de una práctica política que nos permita valorizar la experiencia corporizada y la potencia de nuestros deseos (hooks, 2016). Construir redes afectivas que nos sostengan en los momentos difíciles y nos ayuden a ir siempre un poco más allá, es fundamental para concretar los proyectos que nos proponemos.
- 9. No hay política feminista sin presupuesto.** Analizar los presupuestos de las instituciones suele ser una buena manera de dilucidar cuáles son sus prioridades. A 2021, sólo la mitad de los espacios de género cuenta con una partida específica dentro del presupuesto asignado a cada universidad, y el 62,2% de las representantes de RUGE considera que es insuficiente

16 Una síntesis del trabajo en red dentro de la UBA aparece en Flesler *et al.* (2021).

(RUGE, 2021). Sin lugar a dudas, para poder llevar a cabo una verdadera transformación feminista en las instituciones hace falta presupuesto. El trabajo no puede cubrirse con militancia y buenas intenciones, porque eso contribuye a reproducir las desigualdades de género contra las que estamos luchando (en general, somos mujeres y personas LGTBIQ+ las que intentamos con nuestro trabajo hacer que esta agenda avance). Contar con buenas condiciones laborales y recursos adecuados, es la condición de posibilidad para lograr transformaciones estructurales y que se sostengan a largo plazo.

10. Trabajar para dejar de existir. Un aprendizaje fundamental de la experiencia transitada es que nuestro objetivo último tiene que ser que no hagan falta instancias como el protocolo o las áreas de género en las universidades; es decir, que toda la institución cree políticas para revertir esa desigualdad. Trabajar para eliminar la razón de nuestra existencia debe ser siempre nuestro norte: queremos que nuestra tarea ya no sea necesaria, porque eso significaría que hemos logrado colectivamente que las universidades sean más democráticas, justas e igualitarias.

