



“Haciendo género” en las universidades chilenas. Hacia una sistematización de los discursos y prácticas de las expertas de las áreas de género(s) en su trabajo de transformación institucional.

Autora: Mariana Raquel Gaba

Directora de Tesis: Dra. Mercedes López

Chile - 2021

Tesis de Magister

Maestría en Género, Sociedad y Políticas

Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (PRIGEPP)

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Argentina

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Justificación del problema | 4 |
| 3. Antecedentes | 5 |
| 4. Formulación del problema de investigación | 12 |
| 5. Objetivos General y Específicos | 12 |
| 6. Marco Teórico | 13 |
| 6.1 Definición de conceptos clave | 13 |
| 6.2 Género y Organizaciones | 19 |
| 6.3 Experticia de género y trabajo feminista en las organizaciones | 30 |
| 7. Consideraciones metodológicas | 34 |
| 7.1 Diseño de investigación | 34 |
| 7.2 Referente empírico y muestra | 35 |
| 7.3 Diseño del instrumento | 36 |
| 7.4 Aspectos éticos | 38 |
| 7.5 Estrategia de análisis | 39 |
| 8. Resultados | 40 |
| 8.1 ¿Qué hacen las expertas y cómo definen su rol? | 41 |
| 8.1.1 Perfil ideal de las expertas | 42 |
| 8.1.2 ¿Feminismo o feminismos? | 44 |
| 8.2 Las expertas trabajando | 47 |
| 8.2.1 Las estrategias | 47 |
| 8.2.2 Los dilemas | 52 |
| 8.2.3 Trabajo emocional | 55 |
| 8.3 Transformaciones y resistencias | 58 |
| 8.3.1 Luces y sombras del mayo feminista | 58 |
| 8.3.2 Sobre los compromisos institucionales y las transformaciones | 62 |
| 8.3.3 Resistencias | 65 |
| 9. Reflexiones finales | 70 |
| 10. Referencias bibliográficas | 78 |

1. Introducción

La incorporación de una agenda de género en las organizaciones ha sido una constante en la región de Latinoamérica en las últimas tres décadas. A partir de desarrollos académicos y movimientos feministas, por mencionar algunos ejemplos el Ni Una Menos en Argentina y la incorporación de una agenda de género en los organismos multilaterales. Con mayor o menor intensidad organizaciones productivas, no gubernamentales, estatales y educativas han incorporado la necesidad de trabajar las brechas de género y la construcción de espacios más igualitarios, justos y libres de discriminación y violencia. En Chile y específicamente en las universidades chilenas, este fenómeno se ha ido acrecentado, particularmente desde abril de 2018, momento en el cual estudiantes mujeres de la Universidad Austral de Valdivia tomaron la sede de Filosofía y Letras en protesta por una serie de denuncias de acoso y abuso sexual acontecidos dentro de la universidad entre profesores y estudiantes mujeres. A esto le siguió la toma de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile por los mismos motivos, en un proceso de propagación del fenómeno en diversas huelgas y tomas, que llegaron a abarcar más de 15 universidades y hasta 30 facultades distintas por un período de tres meses.

Esta ofensiva modernizadora desde abajo, entendiendo a este movimiento como subjetividades colectivas que presionan por cambios y nuevas prácticas sociales (Guzmán, 2011), impulsó y continúa impulsando variadas transformaciones. Se aceleraron procesos de institucionalización de género en las universidades, surgieron nuevas propuestas de gestión y la inclusión de la igualdad de género en las políticas institucionales (Guzmán, 2018). Un ejemplo de este avance es la formalización de la Comisión de Igualdad de Género, integrada por las universidades que pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH)¹ en 2018. Este momento de cristalización de nuevas estructuras y agendas es clave y resulta crucial revisar cómo se está dando ese proceso antes de que el paradigma se reestablezca (Araujo, Guzmán y Mauro, 2000).

¹ Organismo creado en 1954 con el rol de coordinar la labor universitaria en Chile, buscando la mejora del rendimiento y la calidad de la enseñanza

Por ello, esta investigación busca, mediante la realización de entrevistas cualitativas en profundidad, explorar, describir y analizar la experiencia que han tenido quienes lideran áreas de diversidad y género en universidades chilenas en su búsqueda por transformarlas en organizaciones más equitativas y justas. Su experiencia y experticia permitirían comprender mejor algunas dinámicas organizacionales que se despliegan como resistencias y como avances, frente a las acciones de transformación que estas áreas de género, equidad y/o diversidad impulsan. Asimismo, poder analizar, comprender y sistematizar las distintas formas en las cuales las universidades manifiestan de manera explícita un compromiso por la transformación, al mismo tiempo que despliegan resistencias en el nivel de las prácticas, dará insumos para poder profundizar estos esfuerzos de transformación, dado que quienes trabajamos² en estas áreas estamos inmersas/os en nuestras realidades organizacionales y podemos perder perspectiva de que ciertas problemáticas son compartidas, de manera colectiva, con otras universidades.

2. Justificación de la importancia del problema

Las principales universidades en Chile han vivido un avance importante desde el 2018 a raíz de las movilizaciones estudiantiles autodenominadas feministas, en consolidar y potenciar sus unidades de género y/o en crearlas en el caso de no haber contado con ellas previamente. Dichas unidades definen e impulsan agendas de igualdad de género al interior de las universidades y, aunque varias de ellas vienen desarrollando acciones para la promoción de la igualdad de género previo al 2018, estos tres últimos años han evidenciado un crecimiento exponencial de la presencia, visibilidad y trabajo de estas unidades, experiencias significativas para sistematizar.

Por otro lado, el campo de la experticia de género y las expertas de género(s)³ es un campo emergente en términos profesionales y sus contornos están lejos de estar definidos (Thompson y Prügl, 2015). Esta investigación recupera los discursos y las prácticas de las expertas⁴ en género(s) en universidades chilenas. Dado que el proceso de transformar las

² El uso de la primera persona del plural responde a que quien investiga tiene a su cargo actualmente una unidad de género en una universidad chilena.

³ La explicación del uso de la palabra “género(s)” será abordada en el marco teórico.

⁴ Dado que al momento de realización de este trabajo todas las personas que lideran áreas, direcciones o departamentos de género en universidades son mujeres, se utilizará el femenino para hacer referencia a este rol.

instituciones nos provee de información valiosa sobre cómo estas instituciones funcionan (Ahmed, 2016), dar cuenta de lo que las expertas en género(s) están queriendo y pudiendo lograr es clave. Por último, los hallazgos de esta investigación permiten recuperar, desde un punto de vista específico, los avances (y retrocesos) del movimiento feminista en su vertiente de mainstreaming de género, buscando recuperar el balance que las mismas expertas, encargadas de transformar las universidades, realizan respecto del movimiento en general a nivel universitario.

3. Antecedentes

En su artículo *Doing Gender* – haciendo género – West y Zimmerman (1987) buscan entender el género como una rutina lograda en las interacciones cotidianas, pasando de un eje intrasubjetivo a colocar el foco en el proceso interaccional, proceso que transcurre en la escena institucional (West y Zimmerman, 2009). ‘Hacer género’ quiere decir producir diferencias entre niños y niñas en las interacciones cotidianas, lo masculino y lo femenino, las cuales no son naturales ni esenciales. Las expertas en género(s) ‘hacen género’ y buscan que las universidades ‘hagan género’ en modos más igualitarios y por qué no, buscan transformar lo que ‘hacer género’ implicaría.

La socióloga estadounidense Joan Acker ya desde la década del 70 comenzó un trabajo de reflexión teórica sobre las organizaciones y el género. Acker señala que pasamos gran parte de nuestro día en organizaciones dominadas por hombres, dominación que puede observarse de manera muy concreta cuando vemos que las posiciones más poderosas están en manos de hombres. Que de manera ocasional una mujer ocupe un puesto de poder no cambia la estructura general (Acker,1990). Ella se pregunta por qué el feminismo no ha debatido en profundidad con la teoría organizacional, la cual, a su criterio, se ha mantenido hasta entonces aislada, sin entablar puentes ni diálogos con el feminismo. Su hipótesis es que el feminismo radical en sus comienzos identificó las burocracias y las jerarquías como estructuras masculinizadas de control dentro de las organizaciones y por ende no serían lugares de interlocución deseables. Por otro lado, los marcos conceptuales disponibles sobre las organizaciones estaban bien masculinizados hasta ese momento. Preguntas e inquietudes planteadas en ese terreno, por ejemplo respecto de la eficiencia, no eran de gran interés para

el feminismo. Sin embargo, los estudios críticos sobre las organizaciones, aquellos debatiendo en torno al poder, al control y a la explotación, generalmente ignoraron de manera generalizada a las mujeres, la sexualidad y los debates feministas, salvo algunas excepciones (Kanter, 1977; Ferguson, 1984). Es decir, en el momento en que Acker empieza a preguntarse en torno a las organizaciones y el género, lo que predominaba era la ausencia de producción conceptual y de investigación, la ausencia de interés y prevalecía una idea, no cuestionada, de que no había allí nada susceptible de ser de interés para el feminismo. En un trabajo de investigación anterior (Gaba, 2008) se sistematizaron los aportes desde una perspectiva de género al campo de la teoría organizacional, dado que los desarrollos eran recientes, estaban poco difundidos y muchos de ellos no estaban disponibles en nuestro idioma, lo cual no facilitaba su circulación en la región.

En el campo de las ciencias sociales el género comienza a ser de interés y a ser incorporado en el lenguaje cotidiano ya desde la década del 80, en gran parte como consecuencia del movimiento feminista y por los esfuerzos intelectuales de ir comprendiendo de manera más profunda la subordinación sistemática y tan extendida del conjunto de las mujeres por parte de varones (Acker, 1992). En la línea de los avances teóricos del campo, en un comienzo el género fue considerado sinónimo de mujeres o de sexo, por ende estudiar género en las organizaciones era estudiar lo que les sucedía a las mujeres en dichas organizaciones, sin necesariamente incorporar una lectura desde los procesos de desigualación de las diferencias de género (Fernández, 2009). Con el avance de los desarrollos conceptuales el género empieza a complejizarse y pasa a ser teorizado como un principio básico de la estructuración social (Scott, 1986). En esta línea, el género es el patrón que cristaliza las diferencias y la dominación de manera transversal en variados procesos sociales. Por eso, no se trata de ‘agregar y revolver’ las mujeres en las teorías organizacionales ya existentes (Hutchison, 2003). Esta metáfora busca problematizar aquellos enfoques que suman a las mujeres, describen situaciones organizacionales respecto de las mujeres, pero sin incorporar una mirada crítica de las desigualdades de género y, por ende, no es estrictamente hablando una incorporación de un enfoque de género.

Las investigaciones empezaron a agregar el género entonces, junto a otras variables. Este tipo de investigación fue valiosa y permitió documentar las diferencias en las condiciones sociales de hombres y mujeres. Pero es necesario ir más allá del género como

categoría, ya que el género como variable sirve para describir algunas situaciones, como la brecha salarial, las diferencias de horas dedicadas al cuidado y tareas domésticas, pero no sirven como factor explicativo y luego de eso, como potencia transformativa. Acker (1992) destaca otras producciones, como las de las mujeres negras (hooks, 1984) como aportes valiosos para el descentramiento del feminismo blanco burgués, junto al feminismo lésbico y los análisis de clase.

En una revisión de la producción local y regional sobre género en los contextos universitarios se encuentran investigaciones y teorizaciones en variedad de campos. Respecto de la cantidad, calidad y evaluación del impacto de las políticas públicas en la educación superior, puede señalarse que en el año 2014 se creó la Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación en Chile, desarrollando un Plan para la Igualdad de Género 2015-2018. Actualmente este ministerio impulsa un trabajo en tres ejes: educación de calidad sin sesgos, el desarrollo de mayores oportunidades para mujeres y un alto a las formas de violencia en los contextos universitarios. Duarte Hidalgo y Rodríguez Venegas (2019) repasan algunos avances en este terreno, señalando que al 2018 se cuentan en Chile con escasas políticas públicas específicas en género y educación superior. Identifican la existencia de ciertas orientaciones y protocolos provenientes del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT)⁵ y un manual de lenguaje inclusivo no sexista del Ministerio de Educación. Por otro lado, abundan los estudios que miden las brechas de género en educación superior en todos los estamentos (estudiantiles, docentes y administrativos) con diversidad de indicadores.

Otros trabajos se focalizan en la comprensión del orden de género en la cultura institucional y el impacto en las trayectorias (discontinuas) de las mujeres en la academia. Ríos González, Mandiola Cotroneo y Varas Alvarado (2017) realizaron un análisis feminista de la organización del trabajo académico en Chile, buscando comprender las trayectorias académicas involucradas desde el activismo feminista. Más recientemente Mandiola, Ríos y Varas (2019) investigaron sobre cómo se hace género cuando se hace academia y a partir de la metáfora de la cassata - helado de tres sabores - se identifican tres vertientes de este hacer

⁵ Actualmente el ANID (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo).

género: la investigación masculinizada, la docencia feminizada y las actividades de extensión como un borde polimorfo. Por otro lado Duarte Hidalgo y Rodríguez Venegas (2019) señalan en el campo de las desigualdades existentes en el caso de las académicas mujeres, el impacto de dos efectos. Por un lado, el llamado efecto Matilda, que consiste en la invisibilización de las mujeres académicas y el bajo reconocimiento de su trabajo y prestigio y por otro lado el efecto Curie, el cual pone énfasis en cómo se considera a las mujeres exitosas como casos aislados y excepcionales, por ende, experiencias difíciles de replicar.

La transversalización, institucionalización del género y políticas de igualdad en las universidades son un área de importante desarrollo. Desde México, Cerva Cerna (2017) explora los desafíos para la institucionalización de la perspectiva de género en instituciones de educación superior en dicho país. Por otra parte, Buquet (2011) identificó problemas conceptuales y prácticos en la transversalización de la perspectiva de género en las universidades en tres vertientes: la investigación, la formación y la institucionalización de la equidad de género. El campo de la educación no sexista y la incorporación de un enfoque de género en el currículo también ha recibido bastante atención, para nombrar un ejemplo, la tesis de doctorado de Alarcón (2015), titulada “Conocimiento de género en la educación y práctica del periodismo. Un estudio en Chile”, exploró la producción de conocimiento de género en la educación superior, particularmente en torno al periodismo.

En Chile un foco de trabajo que ha predominado y proliferado en los últimos años sin duda se relaciona con el campo del acoso sexual y la violencia en los contextos universitarios. Undurraga y Simbürger (2018) indagaron sobre las representaciones de género en diez universidades chilenas en base a la presencia (o ausencia) del género en sus políticas institucionales. Ramírez Raunigg y Trujillo Cristoffanini (2019) realizaron un estudio cualitativo en la Región de Valparaíso (Chile) en el cual examinaron los discursos orales de víctimas de acoso sexual ocurridos en universidades de la región, analizando el impacto en las víctimas, las dificultades legales y las redes de apoyo. Lizama Lefno y Hurtado Quiñones (2019) realizaron un estudio diagnóstico proyectivo del acoso sexual y la situación de género en la Universidad Santiago de Chile (USACH). También Vázquez Laba (2017) profundiza en la posibilidad que las universidades tienen en construir espacios libres de violencia y discriminación a partir de la elaboración de políticas institucionales focalizadas y transversales. Por último, Muñoz García, Follegati y Jackson (2018) sistematizaron los

protocolos de acoso sexual en universidades chilenas existentes a la fecha, analizando diversas variables, entre ellas el tipo de definiciones incluidas, la existencia de equipos formados para el abordaje, la existencia de presupuestos específicos, etc. De hecho, la problemática de las violencias de género y el acoso sexual en los contextos universitarios ha dominado la agenda de temas y el diseño de acciones en las universidades en los últimos años, en detrimento de otros aspectos estratégicos para la transformación estructural de las desigualdades de género (Gaba, 2020).

Respecto de la experiencia de las expertas de género(s) en las universidades, no se encuentran antecedentes de investigaciones regionales, como fue señalado anteriormente, las académicas mujeres sí han sido foco de investigación, más no las expertas que lideran la gestión institucional. Efectivamente, en algo más de veinte años de mainstreaming de género se ha generado una red internacional de expertas y la experticia de género se ha transformado en un campo profesional y laboral. Este campo de conocimiento ha empleado a numerosas expertas en ONG, organismos internacionales y empresas (Kunz y Prügl, 2019). Existe extensa bibliografía que aborda el campo de la experticia de género y los/as profesionales de género en el sector de las organizaciones internacionales y el desarrollo humano (Ferguson, 2015), explorando las tensiones en el desarrollo del rol (Fraser, 2009). Este campo de experticia emerge como campo distinto, aunque conectado, con el movimiento feminista. En una encuesta realizada por Thompson y Prügl (2015) a 118 expertas se preguntó por cómo se deviene en ser experta. Las respuestas incluyeron varias alternativas, entre ellas a través de la educación y la formación, a través de un trabajo (experiencia) y a través del activismo feminista. En esta encuesta 61% de las personas consultadas se consideraba feminista. Sin embargo, el aumento de las expertas de género(s) es un fenómeno altamente controversial entre las feministas contemporáneas, lo cual no ha sido del todo estudiado (Kunz y Prügl, 2019).

¿Cómo definir qué es y qué hace una experta de género(s)? Hay en realidad pocas definiciones específicas. Se ha estudiado poco y se les ha otorgado poco interés a estas trabajadoras. Básicamente, si no se trata de activistas o políticas, no se estudia demasiado (Johnson Ross, 2018). Para Kunz y Prügl (2019) para aproximarse a una definición de la experticia de género(s) hay que considerar varios elementos: 1) la fuente y tipo de

conocimiento que constituye la experticia; 2) los objetivos de la experticia y su vínculo con el feminismo y 3) el reconocimiento de la experticia y el contexto más amplio del trabajo de experticia de género. Por otro lado, Hoard (2015) define una persona como experta en género(s) a alguien que tiene conocimiento feminista sobre la relación causa efecto entre las políticas, acciones y/o actividades y las desigualdades de género y le es solicitado formalmente aportar su conocimiento y prestar sus servicios.

Como se ha señalado anteriormente, la relación entre expertas y feminismo no ha sido sencilla. Activistas y feministas han criticado el trabajo de las expertas, tildadas en ocasiones de burócratas o de femócratas (Einsenstein, 1995). Se señala que no tienen autoridad suficiente para generar los cambios, se critica su falta de *accountability* – rendición de cuentas – frente al movimiento feminista (Kunz y Prügl, 2019). En el peor de los escenarios las expertas son sospechadas de ser cómplices de facilitar el ingreso de una agenda liberal en las instituciones (Fraser, 2009), de tecnificar el trabajo, reduciéndolo a la generación de *toolkits*⁶ – conjunto de herramientas - y el lavado del género en la creación de documentos, es decir, que las inquietudes feministas son transformadas y degradadas en soluciones al estilo del *management*. Fraser (2009) por ejemplo señala que el feminismo y el neoliberalismo han convergido y que parte del problema es que las expertas se han ido separado del feminismo como movimiento. Ciertas corrientes de pensamiento han planteado que el feminismo es contrario al trabajo profesional y en organizaciones, equiparando los modos feministas con lo colectivo y lo no jerárquico (Johnson Ross, 2018).

Una forma de sintetizar varias de estas inquietudes es que la experticia estaría des-politizando la agenda feminista (Kunz, 2017). Ver la experticia de género desde este enfoque de la des-politización corre el riesgo de construir de manera implícita la idea de que hay un solo feminismo, una sola agenda feminista, una sola manera de hacer el trabajo. Si se parte de la premisa de que toda forma de conocimiento tiene una dimensión política, no es posible pensar el trabajo de las expertas por fuera de esta dimensión. Por eso Kunz plantea que más que centrarse en la despolitización, definida por lo menos desde el punto de vista de la

⁶ El uso de estas expresiones en inglés es deliberado, dado que desde las producciones anglosajonas, con su marcado foco pragmático, es que este tipo de manuales, procedimientos y tendencias a burocratizar la tarea permean en nuestra cultura latinoamericana. En la relación hegemónica entre Norte/Sur, en ocasiones este tipo de lenguaje y procedimientos, cobran mayor legitimidad que otros modos de llevar adelante la tarea.

perspectiva activista, hay que centrarse en las formas en las cuales la política se pone en juego en la experticia de género(s) y sus prácticas.

La mirada desde la despolitización corre el riesgo de invisibilizar el trabajo político que las expertas de género(s) realizan día a día. Habría que cuestionar esta dicotomía binaria entre las dimensiones técnicas y políticas de la transversalización del género. Las expertas tienen encuentros cotidianos en diversidad de ocasiones y con multiplicidad de personas que pueden ser profundamente políticos (Kunz, 2017). En este escenario bastante adverso, Ferguson (2014) cree que hay tres razones que justifican el compromiso feminista en las instituciones. Primero, si el trabajo no lo hacen feministas, entonces no-feministas lo harán y en ese caso los resultados serán aun peores. Segundo, los documentos y las políticas no dicen todo, hay muchas otras oportunidades para impactar en las personas y las agendas. Y tercero, cada vez que discutimos la igualdad de género forzamos al poder a confrontar sus propios prejuicios y asunciones. En síntesis, el llamado es a aceptar lo desordenado y ambiguo del rol como expertas como parte de las condiciones para desarrollar el trabajo.

Específicamente en el campo de las universidades Sara Ahmed (2016) ha trabajado exhaustivamente en temas de diversidad (género y raza) en universidades en Inglaterra y ha desarrollado una investigación en la cual realiza entrevistas en profundidad a quienes ella nombra como *diversity practitioners* (profesionales de la diversidad). Ella profundiza en las variadas formas en las cuales las universidades como instituciones despliegan resistencias frente al trabajo transformador que estas profesionales buscan impulsar, señalando la paradoja de que aun cuando de manera explícita una universidad declara querer ser transformada y es por ello que crea y/o consolida estas áreas, en la práctica este compromiso con la transformación no siempre es tal. Ahmed identifica diversas resistencias, al mismo tiempo que identifica las estrategias que las expertas implementan para hacer frente a estas resistencias.

Ahmed (2012) describe el trabajo de las expertas como aquel de convertirse en una extraña, en una extranjera dentro de la organización. Una experiencia extraña de convertirse en alguien visible, alguien vista por otros/as, de tratar de pasar, de ser detenida y de ser demorada. Esta experiencia de extranjería vivida por las expertas de género(s) en las universidades es una potente herramienta de análisis, porque los modos de habitar o no

habitar ciertos espacios nos dice mucho sobre esos espacios. Las subjetividades y los cuerpos que resultan la norma en un espacio institucional nos dicen mucho sobre la institución. La ambivalencia señalada previamente por otras autoras es retomada por Ahmed, quien se pregunta por cómo se construye la experiencia de trabajar para una organización que te contrata y paga tu sueldo para implementar acciones que a veces van en contra de esa misma organización, en el sentido de denunciar situaciones y exigir cambios institucionales profundos (Ahmed, 2012). Es decir que las expertas no solo trabajan en las organizaciones, trabajan sobre las organizaciones. Este es un claro dilema en el rol, dado que el proyecto de las expertas es transformar las instituciones, financiadas por las mismas instituciones. Para Ahmed, que un objetivo de las expertas sea institucionalizar el enfoque de género no quiere decir que ese sea el objetivo de la organización. Podría decirse que a las expertas se les da el objetivo de hacer que la equidad de género sea un objetivo de la organización. Se trata de cómo hacer que ciertas acciones sean automáticas a nivel institucional, que una acción sea incorporada de modo tal que resulte natural. Las expertas deben ser persistentes, precisamente porque esta rutina, esta automatización, no está presente (Ahmed, 2012).

4. Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las experiencias de las expertas en género(s) en las universidades chilenas al trabajar hacia la igualdad de género, a partir de sus discursos y prácticas en el ejercicio del rol?

5. Objetivos General y Específicos

5.1 Objetivo General:

Conocer, describir y analizar las experiencias de las expertas en género(s) de universidades chilenas a partir de sus discursos y prácticas, para avanzar hacia una sistematización de las características de su trabajo de transformación institucional por la igualdad de género(s).

5.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar a las expertas en género(s) en las universidades chilenas según variables sociodemográficas definidas (edad, nacionalidad, formación, etc.)

- Describir cómo las expertas viven la relación entre el trabajo experto y el feminismo.
- Describir las estrategias desplegadas por las expertas en género(s) en relación a su trabajo transformador en las universidades.
- Identificar, a partir de estas experiencias, prácticas de transformación y resistencias que se despliegan a partir del trabajo sobre la igualdad de género.

6. Marco Teórico

El marco teórico está organizado en tres grandes apartados. En primer lugar se definen conceptos clave tales como género(s), feminismo, enfoque de género, transversalización, entre otros, dada la existencia de múltiples definiciones y la importancia de precisar desde que lugar se utilizan en este trabajo de tesis. En segundo lugar se abordan los principales desarrollos conceptuales en el campo de las organizaciones desde un enfoque de género, incluyendo a las universidades como organizaciones. Y en el tercer y último apartado, se realizan definiciones en torno al rol de experta de género(s) en las universidades.

6.1 Definición de conceptos clave

El primer punto por abordar es el uso, como se habrá observado hasta aquí, del concepto de “género(s)” con la letra “s” entre paréntesis, lo cual tiene una intencionalidad específica. El concepto de patriarcado permite pensar sobre las diferencias desigualadas entre hombres y mujeres en los diversos niveles sociales. Sin embargo, ¿de qué patriarcado hablamos? ¿De qué hombres y de qué mujeres? Como concepto, éste puede ser universal y totalizante y es necesario preguntarse qué dinámicas quedan ocultas e invisibles mientras consideramos que “para comprender nuestra capacidad de intervención sobre los arreglos injustos que ordenan la diferencia de género en la región, contamos con un modelo explicativo como el de ‘patriarcado’ pero también con una crítica política y vital, que denuncia su estrechez” (Di Prieto, 2019, s/n). Parte de estas críticas las aporta Lugones (2008) quien propone pensar en un lado visible del sistema de género, el lado que toma estas construcciones categóricas binarias de feminidad y masculinidad, pensadas específicamente para las experiencias de hombres y mujeres blancas, burguesas, heterosexuales y las

transforma en sinónimo de todas las mujeres y varones. En el lado oscuro/no visible del sistema de género están las violencias producto de las múltiples opresiones, dado que las marcas de sujeción por raza, género, sexualidad(es) y clase son inseparables, particularmente las formas de violencia sobre quienes no siguen los patrones binarios en términos sexuales y/o identitarios.

En esta línea Di Prieto (2019) plantea pensar el sistema emergente de relaciones sociales distinguiendo entre las nociones de Género, géneros y “géneros”. El uso de las mayúsculas, el singular, los plurales y las comillas le permiten establecer algunas distinciones para explicitar desde dónde se habla. El Género (con G mayúscula) es una producción histórica cristalizada de lo que se entiende por Hombre y por Mujer en términos totales, binarios, complementarios y jerárquicos. Históricamente producido, el Género, el cual opera binaria y euro centradamente, construye una propuesta idealizada de Mujer y Hombre respectivamente, de una experiencia unificada de lo que implicaría ser Hombre y ser Mujer. Por ende, un enfoque de Género tendería a pensar por ejemplo que las mujeres comparten experiencias monolíticas en el terreno de las violencias. Es lo que Crenshaw (2012) identificó en su abordaje interseccional de las violencias vividas por mujeres negras y pobres, señalando que solo se recuperaba la experiencia de las mujeres blancas de clase media. Así la Mujer eran las mujeres blancas burguesas, dejando a las mujeres negras en un lugar de invisibilidad, no reconocimiento y no abordaje específico de sus necesidades para afrontar las violencias.

Por otro lado, cuando habla de géneros (en minúscula y en plural), Di Prieto busca señalar el proceso de subjetivación desde el modelo ideal de Género, que produce subjetividades generizadas, pero en quienes, al no cumplir con los ideales normativos del Género, se les otorga un estatus de no ser y/o de subalternidad respecto del modelo idealizado. El concepto de géneros podría pensarse junto a la propuesta de Connell (2003) quien definiendo una masculinidad hegemónica, la cual correspondería a la noción de Género, define asimismo otras masculinidades (subalternas, marginales) que serían asociables al concepto de géneros. Y por último cuando Di Pietro habla de “géneros” (en minúsculas, plural y entre comillas) lo hace en referencia a las subjetividades subalternas que en diversas estrategias de resistencia pretenden instituir líneas de fuga respecto de las propuestas hegemónicas, tanto del Género como de los géneros. Un ejemplo de “géneros” podrían ser las propuestas de movimientos y activismos de las disidencias sexuales y/o

movimientos queer, quienes subjetiva y corporalmente se resisten e inventan líneas de fuga. En síntesis, Di Prieto (2019), a partir de estas metáforas epistémicas busca captar la dinámica entre el lado visible (Género), el lado oscuro (géneros) y el lado más oscuro (“géneros”), siguiendo la propuesta de Lugones (2008).

Considerando estas distinciones, resulta importante tomar posicionamiento respecto de qué se está hablando cuando se habla de género y de enfoque de género en la reflexión y el análisis de lo que sucede a nivel organizacional en este trabajo de investigación, ya que no se busca reproducir una postura normativa ni binaria de Género. En este caso se acuña la formulación propia de género(s), es decir en minúsculas y con el plural entre paréntesis, a través de lo cual se busca explicitar el abordaje desde un enfoque no normativo, no binario, y que incluye el cuestionamiento de la cis-heteronorma. Se puntúa y explicita con el uso del paréntesis en torno a la letra “s”, porque se reconoce que la inercia lleva a pensar en términos binarios y hegemónicos y frente a la experiencia de la lectura el uso del paréntesis como recurso interrumpe, o pretende interrumpir por lo menos, esta inercia del binario.

Respecto del feminismo, según hooks (2015) este es el movimiento que busca terminar con el sexismo, la explotación sexista y la opresión. Ella señala adoptar esta definición porque incluye la noción de que los hombres no son el enemigo. Varones y mujeres han sido socializados desde su nacimiento para aceptar el sexismo, en consecuencia, hombres y mujeres pueden ser sexistas. Aunque es cierto que los varones como grupo se han beneficiado más del patriarcado, dada la presunción de su superioridad, estos beneficios no vienen sin costos. Por ello, sin varones aliados en la lucha feminista, no habría progreso. El feminismo es anti sexismo, por ende el enemigo es el pensamiento y la conducta sexistas para hooks. Al nombrar el sexismo como el problema y no a los hombres o lo masculino, permitiría también abordar el problema sistémico y amplio del sexismo sistémico institucional (hooks, 2015), lo cual será clave en el abordaje posterior del problema de investigación de esta tesis. Esta forma de conceptualizar el feminismo es útil para quienes trabajan en ámbitos organizacionales, donde el trabajo integra necesariamente, como sujetos de las intervenciones y como partícipes del diseño de las mismas, a los varones como colectivo. Este abordaje es ineludible en el ámbito organizacional y aun cuando puedan existir programas o acciones específicas, diseñadas por mujeres y para mujeres, un abordaje

transformador de las organizaciones no debiera excluir a los varones y las masculinidades del proceso de cambio. Trabajar un enfoque feminista del género(s) implica abordar la dimensión política de las diferencias generizadas, en palabras de Fernández (2009), es decir las dinámicas que producen, reproducen y legitiman las condiciones materiales y simbólicas en los procesos de inferiorización y discriminación. “Solo se victimiza aquel colectivo que es percibido como inferior”, nos señala Fernández (2009, p. 33).

Respecto de las relaciones de opresión, la antropóloga Gayle Rubin (1975) plantea: Toda sociedad tiene algunos modos sistemáticos de tratar el sexo, el género y los bebés [...] Pero es importante [...] mantener la distinción entre la capacidad y la necesidad humana de crear un mundo sexual y los modos empíricamente opresivos en que se han organizado los mundos sexuales. Sistema sexo/género es un término neutro que se refiere a ese campo e indica que en él la opresión no es inevitable, sino que es producto de las relaciones sociales específicas que lo organizan” (Rubin, 1975, p.105)

La clave de estos procesos de inferiorización y discriminación es que operan como naturalizaciones, conforman invisibles sociales. Para Fernández (2009) no se trata de que estos invisibles estén ocultos ya que son, paradójicamente, situaciones, acontecimientos, prácticas y violencias cotidianas, las cuales ocurren a lo largo extensas áreas de la vida social. La pregunta a plantearse es por qué y de qué manera algunas diferencias son colectivamente significadas como inferiores, peligrosas y/o enfermas. Diversos dispositivos de desigualación económicos, políticos y materiales que marginalizan, reprimen y expropián, al mismo tiempo que otros dispositivos de desigualación simbólicos y subjetivos establecen robustas argumentaciones que se instalan a nivel del (mal llamado) sentido común, naturalizando por qué es necesario (¿inevitable?), correcto o justo desigualar. Estos argumentos forman parte del bagaje subjetivo no solo de quienes ejercen el poder, si no que construyen las subjetividades de los mismos grupos oprimidos. A esto se refiere Bourdieu (1998) cuando sostiene que la legitimación del orden social no es el resultado de propaganda o imposición simbólica, sino del hecho de que los grupos dominantes aplican a las estructuras objetivas del mundo social sus propias estructuras de percepción y significación. En esta línea Bourdieu define la violencia simbólica como aquella que se instituye

a través de la adhesión que el dominado se siente obligado a conceder al dominador (por consiguiente, a la dominación) cuando no dispone, para imaginarla o para

imaginarse a sí mismo, o para imaginar la relación que tiene con él, de otro instrumento de conocimiento que aquel que comparte con el dominador y que, al no ser más que la forma asimilada de la relación de dominación, hacen que esa relación parezca natural. (Bourdieu, 1998, pág. 51)

Los dispositivos de desigualación precisan producir y reproducir de manera permanente las condiciones que hacen posible las discriminaciones. La naturalización de las injusticias es uno de los mecanismos implicados, es decir se trata de la producción de naturalidad de un cierto estado de cosas, que goce de consenso social, porque solo mediante fuerzas represivas no sería posible de sostener. Para mantener estos consensos Fernández (2009) señala que deben darse dos condiciones. Primero, que la discriminación debe permanecer oculta y segundo que quienes viven la discriminación deben articularse con el resto de la sociedad, de manera que no peligren las reglas de discriminación vigentes. Es decir, debe existir cierto grado de articulación para que parezca que cierta igualdad (formal) ha sido alcanzada.

Los dispositivos de desigualación simbólicos y subjetivos, aquellos que operan a través de ciertas argumentaciones, son aquellos que estratégicamente deben de construirse e historizarse para develar ese proceso de invisibilización. Mientras los argumentos puntuales varían históricamente, hay una lógica subyacente que se mantiene invariable. Esta lógica es binaria, pensada en términos de Género, es decir que piensa solo a partir de la diferencia entre hombres y mujeres, es una lógica jerárquica, que establece de manera simultánea a la binariedad la supremacía a uno de los polos de la diferencia por sobre el otro. Fernández resume la estructura de los argumentos de las diferencias de los géneros en los siguientes:

- Identificar diferencias entre hombres y mujeres relacionadas a su condición sexuada.
- Remitir estas diferencias a esencias inmodificables.
- Inscribir las diferencias en un orden binario y jerárquico.
- Legitimar la desigualdad social de quienes son constituidos como diferentes. (Fernández, 2009, p.43).

Considerando lo planteado más arriba, la pregunta sobre cómo transformar las organizaciones desde un proyecto feminista es amplia, compleja y fascinante. Una de las formas en las cuales las reflexiones en torno a las desigualdades de género en las organizaciones se han dado es a partir de lo que se conoce como el *mainstreaming* de género,

el cual es una de las estrategias más recientes para promover la igualdad efectiva entre hombres y mujeres desde las políticas públicas. Este concepto aparece por primera vez en textos internacionales en 1995 en el marco de la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas en Beijing. En su traducción a nuestro idioma, *mainstream* quiere decir integración. Por ello se habla de incorporación del enfoque de género o de transversalización del enfoque de género.

Que para el logro de este objetivo de transversalización del enfoque de género(s), el conocimiento feminista se haya transformado en una experticia ha generado algunas controversias. Algunas voces críticas señalan que el enfoque de género(s) implicaría una despolitización del trabajo feminista y activista tal como lo sistematiza Prügl (2013). Esta controversia será abordada en profundidad en el tercer apartado de este marco teórico. La idea central para considerar es que desde ciertos puntos de vista existiría una tensión entre un proyecto feminista y el trabajo de transversalización del enfoque de género(s) a través del diseño de políticas públicas (y otras acciones) en las diferentes organizaciones. La mayoría de los manuales que abordan la incorporación del enfoque de género(s) tienden a mostrar el proceso como armonioso, uno que involucra una serie de etapas, de sensibilización, de entrenamiento, etc. De hecho, ya el uso del concepto de manual es indicativo de esta perspectiva. Un enfoque de estas características podría considerarse como des-politizado (Benschop y Verloo, 2006) y tendiente hacia cierta burocratización de la diversidad (Mizra, 2006).

En esta tesis se define a la incorporación del enfoque de género(s) en las organizaciones como una estrategia para la igualdad de género(s) que busca transformar las organizaciones y que incluye una lectura política de las dinámicas que producen y reproducen las desigualdades. Desde ese punto de vista, la incorporación del enfoque de género(s) es un proyecto feminista organizacional. Que en la práctica y en algunas ocasiones, en ciertos espacios organizacionales la incorporación del enfoque de Género haya adoptado formas burocratizadas, con producción de manuales y documentos como estrategia única o principal, bajo la lógica de las mejores prácticas y la eficiencia, no implica que ambos sean sinónimos. La incorporación del enfoque de género(s) es por definición un proceso participativo, puede (y debe) realizarse desde una ética feminista y como todo proceso de transformación implica encontrarse y lidiar con variadas formas de resistencia, por ende la imagen de cooperación

en estos procesos es idílica. La diferencia de intereses, de agendas y de poder son notorias y un proyecto feminista sabe que esto es así y opera desde esta premisa, dado que el feminismo implica confrontarse y abordar el poder (Prügl, 2013).

6.2 Género y Organizaciones

Las organizaciones están inherentemente generizadas, esto significa que no agregamos el género a una lectura organizacional hecha previamente, sino que las organizaciones son producidas desde el género (Acker, 1992, 2012). El género entonces representa el persistente ordenamiento de las actividades, prácticas humanas y las estructuras sociales en términos de la diferenciación entre hombres y mujeres, lo masculino y lo femenino. Estas actividades y prácticas siempre tienen un significado simbólico y como Scott (1986) lo señala, el género es un símbolo de poder penetrante y de amplio alcance. A su vez el género no existe por fuera de un conjunto de relaciones, como las de clase y raza (Acker, 1992).

Acker plantea que, aunque hombres individuales y ciertos grupos de hombres pierden en estos arreglos organizacionales masculinizados, la masculinidad en general simboliza respeto para los varones en la base de la estructura organizacional y poder para quienes están en la cima de la estructura, en ambos casos confirmando su superioridad de género y realiza su primera definición de lo que es una organización generizada:

Decir que una organización, o cualquier otra unidad de análisis, está generizada quiere decir que las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, la acción y la emoción, el significado y la identidad, están modeladas a través y en términos de la distinción entre hombre y mujer, masculino y femenino. El género no es un agregado a unos procesos que ya están en curso, concebidos como género neutrales. Mas bien, el género es un parte integral de esos procesos, los que no pueden ser adecuadamente comprendidos sin un análisis de género. (Acker, 1990, p. 146)

El término organizaciones generizadas quiere decir que el género(s) está presente en los procesos, prácticas, imágenes e ideologías y en las distribuciones de poder en varios sectores de la vida social. Se trata de pensar que las instituciones han sido definidas por la ausencia de mujeres, como la política, el gobierno, las grandes corporaciones y la academia. La única institución en la cual las mujeres han tenido un rol saliente, pero subordinado ha

sido la institución de la familia. La generización en las organizaciones ocurre a través de 4 procesos según Acker (1990;1992), en línea con la propuesta de Scott (1986):

- 1) La división en la línea de un patrón de género. Se refiere a las decisiones explícitas y los procedimientos que controlan, segregan, excluyen y construyen jerarquías basadas en el género y con frecuencia la raza. A veces son decisiones muy conscientes y explícitas, como las políticas y las reglamentaciones que con frecuencia protegen a los acosadores sexuales. Otras son más implícitas, como cuando la definición general e implícita de las características que hacen a un buen trabajador son características masculinizadas, como el compromiso absoluto con el trabajo, por encima de la vida personal o familiar y la posibilidad de tener un desarrollo laboral ininterrumpido (es decir, sin embarazos, partos, puerperios, lactancia, ni tareas de crianza ni cuidados). Acker define esta noción como la del trabajador abstracto, noción que está implícitamente generizada.
- 2) La construcción de imágenes y símbolos que justifican, explican y le dan legitimidad a los procesos generizados. Muchos símbolos de la masculinidad hegemónica (Connell, 2003) están presentes en las organizaciones. “Entender cómo la apariencia de neutralidad de género de una organización se mantiene a pesar de la evidencia abundante de que las estructuras están generizadas, es una parte importante de analizar la generización de las instituciones” (Acker, 1992 p. 568).
- 3) El nivel de las interacciones interpersonales entre los género(s). Es el nivel de los intercambios, formales e informales donde el sexismo y la discriminación se ponen en juego de manera explícita o implícita. En este nivel se ubica el concepto de “hacer género” de West y Zimmerman (1987). Hacer género implica la rutina, metódica y cotidiana, de lograr un resultado de género. West y Zimmerman ven el género como un resultado, como algo que se alcanza, cambiando la atención del aspecto interno de la persona (componente de la identidad individual) al aspecto de la interacción y por ende desplaza el interés a la arena institucional u organizacional. Definen al género más que como una propiedad individual, como un emergente de las situaciones sociales. Hacer género quiere decir crear diferencias entre niñas y niños, hombres y mujeres, diferencias que no son naturales, esenciales ni biológicas. Esta forma de

pensar el género se planteó en contraste con las teorías de los roles de género de la época. Si las formas actuales de género se “hacen”, ¿es posible evitarlo? se preguntan West y Zimmerman. Por ello sitúan el foco del cambio en el nivel organizacional, institucional y cultural, por lo cual este nivel planteado por Acker de las interacciones, formales e informales, son tan importantes de considerarse en el análisis organizacional.

- 4) La identidad de género individual. Se trata de los procesos internos en los cuales las personas acomodan una identidad laboral que esté apropiadamente generizada según los estándares culturales de la organización a la cual pertenecen. El nivel jerárquico ocupado y/o las áreas ocupacionales pueden feminizar o masculinizar a quien las ejerce.

Ver a las instituciones como generizadas permite adoptar una mirada crítica, en la cual la pregunta relevante no es por qué las mujeres (y disidencias) son excluidas, si no hasta qué punto las estructuras institucionales y las características de instituciones específicas han sido formadas a través del Género. ¿Existiría una institución militar tal como la conocemos hoy si el Género no fuera un principio organizador activo? se pregunta Acker (1992). Preguntas similares podrían hacerse en torno a la política y la estructura de los gobiernos. Estos 4 procesos señalados anteriormente por Acker son la subestructura de un régimen de Género presente en las organizaciones. Estas subestructuras tienen impacto en por ejemplo cómo se diseñan los puestos, es decir, quiénes son consideradas las mejores personas para cada puesto, también impactan en la estructura de remuneraciones, en el diseño de espacio físico, en la distribución de poder y en la toma de decisiones.

Incorporando los avances en el campo del pensamiento feminista, particularmente del feminismo interseccional, Acker pasó de identificar regímenes de Género en las organizaciones a hablar de regímenes de desigualdad (Acker, 2006, 2012), dado que el análisis de diversos procesos organizacionales está incompleto si no incorpora la raza ni la clase, inclusive las sexualidades. Todas las organizaciones tienen regímenes de desigualdad, siendo éstas la disparidad sistemática entre quienes integran una organización en el poder y el control sobre los objetivos, los recursos y los resultados. Las organizaciones tienen variados patrones de visibilidad/invisibilidad, que pueden ser conscientes y explícitos, o

puede ser más velados e inconscientes, variando los grados de legitimidad internos de estos regímenes de desigualdad.

Los regímenes de desigualdad según Acker (2012) se sustentan en 6 dimensiones, detalladas a continuación.

1. *Las bases del régimen de desigualdad* puede variar entre organizaciones, aunque Género, raza y clase están presentes de manera general. Otras diferencias pueden integrar el régimen de desigualdad, como la sexualidad, dada la premisa de la heteronorma.
2. *La forma y el grado de la desigualdad* están vinculados con el grado de jerarquización presente. Cómo las jerarquías están generizadas y racializadas, mientras mayor sea la jerarquía organizacional, es decir, mientras mayor sea la distancia entre quienes menos poder tienen y quienes más poder tienen, más generizada y racializada estará esa jerarquía. Por otro lado, el patrón de segregación ocupacional también está atravesado por el Género y la raza, así como las estructuras de remuneración.
3. *Los procesos organizacionales que producen la desigualdad* también varían entre organizaciones, dado que las prácticas y los procesos que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos son variados. Los procesos de reclutamiento y selección, la definición de estructuras de remuneración y líneas de supervisión, son algunos de los procesos organizacionales en los cuales puede entenderse la producción de diferencias generizadas.
4. *La visibilidad de las desigualdades* se define como el grado de consciencia, de registro de las desigualdades en las organizaciones. Por supuesto personas particulares varían en su grado de consciencia de éstas, particularmente las personas que integran grupos de privilegio tienden a ignorar que gozan de un privilegio. Sin embargo a la par de los patrones de base de la desigualdad, hay patrones de visibilidad/invisibilidad.
5. *La legitimidad de las desigualdades* también varía. Organizaciones con principios más participativos y democráticos tienden a considerar las desigualdades como claramente ilegítimas, mientras que estructuras más grandes y burocráticas las

consideran legítimas, en el sentido de que estas reflejan otras variables, como la capacidad o el mérito.

6. *Los controles* organizacionales son posibles gracias a la estructura jerárquica organizacional, la cual como se señaló antes, está generizada (entre otras variables). Hay variadas formas de control, algunas son explícitas como las reglas que deben ser seguidas y en el caso de no hacerlo hay consecuencias. Esta es una forma de control directa. Otras formas son más menos intrusivas y otras formas son internalizadas.

Las universidades en tanto organizaciones están generizadas y cuentan con regímenes de desigualdad, que tendrán especificidades en estas dimensiones dada la realidad de ser una organización con una misión muy específica, educar y formar futuros/as profesionales en variedad de áreas ocupacionales, producir conocimiento mediante la investigación y/o la innovación, etc. El foco está colocado en las universidades como organizaciones y particularmente en cómo las unidades de género en las universidades problematizan las desigualdades de género(s) específicas a su contexto organizacional y elaboran estrategias y acciones para avanzar en esta agenda.

Es en el campo de las universidades en Inglaterra en las cuales Ahmed (2016) trabajó exhaustivamente temas de diversidad (género y raza), centrando su interés en las experiencias de lo que ella denomina *diversity practitioners* (profesionales de la diversidad), como fue mencionado en apartados anteriores. De su investigación se recuperan reflexiones en cuatro dimensiones significativas. En primer lugar, sobre la burocratización de la diversidad, en segundo lugar, sobre las formas de compromiso institucional, en tercer lugar, sobre las formas institucionales del sexismo y, por último, las resistencias institucionales desde la perspectiva de las expertas.

- a. Burocratización de la diversidad: sobre el uso (y abuso) de los documentos.

La pregunta es ¿Cómo sabemos si somos buenos en lo que estamos haciendo? ¿Qué tipo de evidencias mostramos? La burocratización del trabajo en torno a la diversidad (Mizra, 2006), en torno al trabajo sobre igualdad de género en este caso, es uno de los riesgos a los cuales debemos estar atentas/os. Según Ahmed (2012) los documentos no son solo objetos,

son formas de hacer algo. Ella invita a preguntarnos qué hacen los documentos, cómo circulan dentro de la organización, cómo son usados y por quiénes. Seguir los caminos recorridos por los documentos, como normativas, reglamentos, políticas y/o declaraciones en torno a la igualdad de género permite reflexionar sobre las circunstancias de su creación. Cosas extrañas pueden suceder con los documentos, como el hecho de que un documento que detalle las inequidades de género en una universidad pueda ser transformado en algo que puede ser exhibido como muestra de un buen desempeño (Ahmed, 2012). ¿Para qué? ¿Cuál es el objetivo de tener tan variada cantidad de documentos? (Ahmed, 2019)

Por ejemplo, reglamentos o normativas en contra de la discriminación y violencia de género y sexual. ¿Cuándo son usados estos documentos? ¿Cuándo dejan de ser usados? ¿Es posible su uso? Cuando algo deja de funcionar, o su uso se ve dificultado, nos permite preguntarnos varias cosas. ¿No se usa porque está roto? ¿No se usa porque no se sabe que existe? ¿No se usa porque no son claras las instrucciones para su uso? ¿No se usa porque es más costoso usarlo, que no usarlo? El uso de un documento es lo que define, en última instancia, el destino de ese documento (Ahmed, 2019) y esto es independiente de las intenciones con las cuales ese documento pueda haber sido producido, los documentos toman forma en la medida en son usados por los/as usuarios/as.

Ahmed llega a plantear que inclusive los documentos pueden ser obstáculos, como se señaló antes, una tendencia hacia la burocratización de la diversidad. Diera la sensación que a mayor el nivel de producción de documentos, mayor la sensación de que se está haciendo algo, de que se está trabajando en igualdad de género(s). En entrevistas con expertas en Inglaterra, algunas de ellas identificaron que a veces su trabajo se reducía a la elaboración de documentos, en vez de hacer el trabajo en sí mismo, que es avanzar hacia la igualdad de género(s). Estas expertas sufren de una fatiga de documentos (Ahmed, 2007b). Los documentos proliferan entonces, creando una red, haciendo referencia entre sí, dejando un rastro en el papel. Una política, normativa, manual de buenas practicas, listado de orientaciones, puedes ser formas, técnicas a través de las cuales parece que las instituciones hacen algo: “El documento se transforma en un objeto fetiche, algo que tiene valor (...) en otras palabras, su misma existencia se transforma en evidencia de que el mundo institucional registrado en ese documento (racismo, desigualdad, injusticia) ha sido solucionado” (Ahmed, 2007b, p.597). Los esfuerzos de las expertas para transformar las instituciones terminan

siendo usados como evidencia de que las organizaciones ya han sido transformadas. ¿Escritos los documentos, finalizado el trabajo?

b) Compromiso institucional

¿Cómo podemos ser sexistas si tenemos una dirección de género? Como lo señala Ahmed (2012) que las organizaciones deban tener acciones específicas para que ciertas personas se sientan bienvenidas, revela lo que está implícito: que aquellos/as que ya están y tienen su lugar asignado son quienes dan la bienvenida: “cuando la diversidad se convierte en una forma de hospitalidad, quizás la organización es el anfitrión que recibe aquellos invitados que representan la diversidad” (Ahmed, 2012, p. 43). Hay posiciones estructurales de anfitriones y posiciones estructurales de visitas.

Si las organizaciones están inherentemente generizadas, siguiendo a Acker, y por ende las desigualdades de género(s) estructuran las organizaciones, se requerirá de una dosis importante de voluntad institucional para hacer que algo diferente suceda. Esta voluntad institucional es la que es necesaria para que no se reproduzcan los patrones habituales institucionales, se necesita de esa voluntad para quebrar las sinergias (Ahmed, 2012). Un hábito es la forma en que una organización mantiene una voluntad respecto de algo, sin tener que evocar explícitamente nada o exhortar explícitamente que eso suceda (Ahmed, 2012). Un punto de llegada sería que la igualdad de género(s) (y la ausencia de estereotipos y discriminaciones estructurales) devengan un hábito. Por ende, debe existir una voluntad institucional, en la forma de un compromiso que permita tensionar esos hábitos y exhortar otras conductas como deseables y posibles.

Los compromisos institucionales pueden ser declarados por diversas vías y requieren de actos discursivos y conductuales explícitos y visibles. Ahmed propone pensar este compromiso institucional como pudiendo ser performativo o no performativo. Retomando el sentido de performativo de Austin (en Ahmed, 2012), una locución es performativa cuando hace lo que dice, cuando produce lo que nombra, y para que esto sea así ciertas condiciones deben existir. Butler (1993) señala que la performatividad no puede ser pensada como un acto único, si no que debe ser una práctica reiterativa a través de la cual el discurso produce el efecto de lo que nombra.

Quienes trabajamos en igualdad de género(s) en organizaciones sabemos que lo que más abundan son los enunciados de compromiso institucional a nivel discursivo, pero que no tienen un correlato en movilizar las influencias necesarias y/o asignar los recursos necesarios para que esas transformaciones sean posibles en la materialidad. Por ello, algunas declaraciones de compromiso institucional deben ser vistas como no performativas según Ahmed (2012). Ella propone pensar lo no performativo como una forma de performatividad en si misma, dado que lo no performativo está haciendo algo. Es decir, no se trata de que un acto discursivo falla en producir lo que nombra, si no de que el acto discursivo está haciendo *como si* fuera performativo sin serlo y en ese sentido cumple con su función, que es garantizar las condiciones de continuidad de ciertos arreglos, de género(s) en este caso.

c) Formas institucionales del sexismo

Un aspecto central en la narrativa de mujeres que han enfrentado variadas formas de sexismo en instituciones es la dificultad que tienen en nombrar el sexismo y el acoso sexual (Whitley y Page, 2015). Es decir, identifican conductas que las incomodan y las violentan, pero no siempre le ponen el rótulo de sexismo y/o acoso sexual. Hay mucho silencio sobre el sexismo, es costoso para las mujeres hablar al respecto ya que nombrar algo como sexista es señalarlo como parte de un sistema más amplio (no darle estatus de algo excepcional) pero también es dar cuenta de algo injusto y equivocado (Ahmed, 2016), es decir que algo merece ser transformado. Asimismo, identificar una conducta y/o una persona como sexista, se traduce en una acusación que daña la reputación ya sea individual u organizacional.

Cuando el problema sexista es nombrado y denunciado, la institución suele tratar el problema como el de un agresor individual (Whitley y Page, 2015). Un perpetrador individual debe ser nombrado y culpado, sin haber reflexión sobre las condiciones estructurales. En vez de tratar el problema como si se tratara de sujetos con conductas desviadas es necesario pensar cómo el sexismo y el acoso sexual son mantenidos por una cultura institucional hostil hacia las mujeres. Pensar al sexismo en su forma institucionalizada implica pensar que sus posibilidades y su perpetuación se relacionan con la estructura organizacional y con las estrategias de ocultamiento a través de la cultura institucional. Solo basta señalar que muchas formas de sexismo y acoso sexual ocurren en espacios abiertos, públicos y en frente de

muchas personas. La pregunta entonces no es cómo una persona puntual puede evitar, diferir o detener conductas sexistas, si no cómo ese comportamiento puede ocurrir de manera tan abierta y tan pública sin ser evidente como una forma de acoso sexual. El fracaso de terceras personas en nombrar ese comportamiento como sexista es uno de los factores que dificulta que las mujeres hagan algo al respecto. La otra conducta más frecuente es la risilla tonta o nerviosa, la cual indica que esa conducta no es en serio, no debe ser tomada en serio. En síntesis no reaccionar o reírse de manera liviana son dos respuestas habituales, que normalizan el sexismo y el hostigamiento sexual.

De hecho, las instituciones posibilitan y hasta recompensan el comportamiento sexista, por ejemplo, las bromas sexistas están con frecuencia institucionalizadas. Se participa en este comportamiento porque es costoso no participar, cuando no se quiere participar, se es parte del problema. Cuando vemos algo como sexista, con frecuencia se nos dice que tenemos una percepción defectuosa (Ahmed, 2016), con frecuencia las otras personas se ofenden. Ofenderse es una forma de resistencia, es una forma de no escuchar a la otra persona y de hacer de la experiencia algo sobre uno mismo.

En este contexto, reducir el sexismo a una crítica y/o acusación individual al modo de la manzana podrida en un cajón, permite pensar en que se trata de retirar esa manzana (sujeto desviado) sin preguntarse respecto de cómo llegó al cajón o cómo logró madurar de tal manera sin que fuera percibido por el resto de las manzanas. Tampoco permite cuestionar la estructura del cajón. Entonces, no se trata de que no haya individuos sexistas, sino que esta forma de abordaje deja por fuera las condiciones institucionales que permiten que el sexismo se reproduzca. Hasta podría decirse que la identificación del sexismo con individuos concretos, como única estrategia, forma parte de las tecnologías de reproducción del sexismo institucional (Ahmed, 2012). Se trata de ver no solo lo que las organizaciones hacen – que resulta sexista –sino lo que dejan de hacer, que habilitan y/o legitiman el sexismo institucional.

d) Resistencias institucionales desde la perspectiva de las expertas.

Entender las estrategias que las expertas de género(s) despliegan en las universidades es clave para dilucidar cómo las universidades se resisten a los esfuerzos transformadores. Aun cuando una institución, en este caso universidades, crean unidades de

género y contraten personas para liderar este tarea, esto no es sinónimo de que estén realmente dispuestas a ser transformadas. Frente a las resistencias institucionales, las expertas desarrollan estrategias variadas, que hablan a su vez de la variedad de resistencias institucionales. El hecho de que las expertas tengan que seguir insistiendo, recordando y empujando es un ejemplo de la resistencia institucional (Ahmed, 2016). Identificar, entender y explorar los hitos de impasse y de bloqueo al accionar es una importante oportunidad de aprendizaje organizacional. Se trata de entender no solamente qué es obstaculizado, sino cómo es obstaculizado. Ahmed (2016) propone algunas metáforas para dar cuenta de esta experiencia, por ejemplo, la metáfora de chocarse con una pared. Las paredes son un hallazgo, señala, las expertas de género(s) se topan con paredes que otras personas no ven, no sienten, ni enfrentan. Las paredes aparecen frente a los esfuerzos transformadores, si no hay intento de modificación, las paredes no existen, porque nada debe ser bloqueado. El trabajo de las expertas implica ir al encuentro con estas paredes, paredes que pueden resquebrajarse según lo que se arroje, o pueden quedar impolutas. Los mismos cuerpos de las expertas pueden ser los que se arrojan a la pared.

Se encuentra la pared cuando una decisión es tomada que no está alineada con la voluntad institucional. Esta pared es un “no” institucional, es una brecha que solo se nota cuando se intenta cruzar un límite (Ahmed, 2012). Por ello la distancia entre el compromiso institucional, performativo o no performativo según lo desarrollado anteriormente y la voluntad institucional puede ser pequeña o muy grande: “Nos encontramos con las resistencias cuando nos encontramos con la pared, cuando nos encontramos con los límites, con el no, cuando nos negamos a estar agradecidas por lo que recibimos” (Ahmed, 2012, p 163). En algunos casos las expertas en género(s) enfrentan esas paredes de resistencia haciéndose expertas en el uso de palabras y expresiones específicas, palabras y expresiones que puedan tener un mejor destino, una mejor recepción, una mayor capacidad de circulación organizacional. Palabras que se eligen cuidadosamente para no irritar: equidad, igualdad, feminismo, cuotas, sexismo, machismo son palabras que deben ser cuidadosamente elegidas. Como señala Ahmed (2012) ciertas palabras adquieren un peso según los usos anteriores, una carga, que puede colarse y entorpecer el trabajo institucional.

Otro punto de resistencia puede estar en torno al uso de los documentos, diseñados por las universidades como parte de su trabajo en igualdad de género(s). Si se considera a

modo de ejemplo el compromiso institucional de una vida libre de violencia y discriminación, existiría quizás una política de prevención de la violencia, junto a una normativa o protocolo para la denuncia de situaciones ya sucedidas. ¿Cuáles son los usos (y desusos) de un protocolo de estas características? El uso de las cosas es lo que las mantiene andando y funcionando. En algunos casos cuando hay un sobreuso, se rompe, deja de funcionar. En otros casos ciertos caminos son menos transitados, son menos usados. El camino se transforma en un sendero, que queda marcado por el andar de otras personas en tiempos pasados, pero que por su poco uso actual va siendo invadido por la maleza. Eso hace que el uso de ese camino (protocolo) sea más difícil. Hay que invertir esfuerzo y ciertas habilidades para transitar ese camino menos usado. Ahmed (2019) reflexiona sobre estos aspectos en su libro *What's the use?*. ¿Cuál es el uso? ¿Qué sentido tiene? ¿De qué sirve entonces?

En resumen, las condiciones de uso (y desuso) de normativas o protocolos para la denuncia de situaciones de discriminación y violencia proveen de pistas para entender si esta producción documental, que podría reflejar cierto compromiso institucional con la eliminación de las violencias de género(s), puede ser no performativo si el uso real que se le da a dichos documentos en el fondo no permite a las mujeres, a las personas de una organización, denunciar. Ahmed indica que estas señales respecto del no uso, de la dificultad para el uso, son señales de disuasión, en las cuales formalmente existe un procedimiento que puede ser usado pero las condiciones para el uso son tan dificultosas, que éstas operan como claros desincentivos, del mismo modo que en un parque de diversiones el ingreso a un juego de riesgo incluye señaléticas con los modos adecuados de uso de dicho juego, junto con una leyenda que indica que el/la usuario/a ingresa bajo su propio riesgo (Ahmed, 2019).

Las resistencias no deben ser pensadas como aquello que las universidades dejan de hacer frente a un problema y/o con la persistencia de hábitos anteriores como si se tratara de una inercia institucional. Se relaciona con esto, pero de manera adicional y más importante aún, con todas aquellas acciones nuevas que requieren de una dosis de voluntad y agencia, acciones que se acomodan y surgen para contrarrestar otros avances en materia de igualdad de género. La inmovilidad institucional requiere de un sistema de defensa (Ahmed, 2012).

6.3 Experticia de género y trabajo feminista en las organizaciones

Generamos conocimiento de las organizaciones en el proceso de intentar transformarlas, por eso es tan valioso recuperar la experiencia de las expertas. Solo mediante el trabajo práctico de acercarnos a las instituciones para transformarlas, es que las paredes y los muros se hacen aparentes. Para quienes no deben chocar con esas paredes, la institución es vivida como abierta, comprometida y diversa. Nos encontramos con la fuerza y el peso de algo cuando intentamos cambiar las condiciones de su existencia. Cada nueva estrategia para atravesar la pared genera conocimiento de lo que “pasa” o “no pasa” (Ahmed, 2012).

Se entenderá a la experticia de género(s) como una estrategia feminista (Prügl, 2013), retomando los desarrollos de Johnson Ross (2018). Se hablará del trabajo feminista y las feministas profesionales en las organizaciones. Una profesional feminista tiene un conocimiento feminista de las desigualdades de género(s), su trabajo pago es desafiar ideas y estructuras organizacionales y su motivación gira en torno a construir cambios en las vidas de las personas, colectivos y comunidades. El desafío en este trabajo, es que las feministas profesionales entran en conflicto tanto con las activistas que están fuera de la organización, como con quienes trabajan dentro de la organización (Johnson Ross, 2018).

Las expertas de género(s) enfrentan 4 desafíos principales según Ferguson (2015), los cuales son pertinentes para pensar los ámbitos universitarios:

1. Ser demasiado académica, cuyo riesgo es alienar aquellas personas clave para la toma de decisión.
2. Lidiar con trabajo de género no feminista, el cual en ocasiones implica que las expertas deben deshacer acciones anteriormente desarrolladas en temas de género, pero sin perspectiva feminista.
3. La marginación y externalización de las actividades de igualdad de género, dada la compartimentalización en unidades específicas, no hay adecuados incentivos para transversalizar el trabajo.
4. El bajo valor económico de la experticia de género(s) y esto no solo relacionado con los sueldos de quienes trabajan en unidades de género o el presupuesto disponible. En las universidades muchas trabajadoras (académicas o administrativas), en su mayoría mujeres, le dedican horas y esfuerzo a integrar comités especiales,

comisiones de trabajo, que implican tiempo y nulo reconocimiento económico y simbólico.

Una manera de abordar la ambigüedad del rol de las expertas es a través del uso de las metáforas que circulan en torno a esta actividad. Las metáforas construyen significado, funcionan como mini narrativas y reproducen o transforman las relaciones de poder (Mottier, 2008). Kunz (2016) sistematiza algunas de las metáforas respecto de este rol, entre ellas identifica la metáfora de la ‘ventana de oportunidad’ que ha sido utilizada principalmente en documentos de políticas internacionales. Por otro lado, se ha utilizado la metáfora del ‘caballo de troya’, la cual se usa para pensar cómo el feminismo puede entrar a las instituciones por vía de la transversalización de género y usar a las expertas de género(s) como caballos de troya. Asimismo propone metáforas nuevas, de-colonizadoras, como la del *queered gender advisor* – asesora de género queer. Kunz propone esta metáfora porque traslada el peso del conocimiento y el saber experto en género(s), a la práctica de transformar el género(s). Otras metáforas actuales son las de ‘ola’ o ‘mareas’ en relación con el movimiento feminista.

Parte del trabajo de las expertas es incomodar a la organización, incomodar a otras personas, para poner un alto en ciertos hábitos, para buscar la transformación. Esto hace que muchas veces las expertas se encuentren como respuesta un ‘revoleo de ojos’, reacción que Ahmed (2012) ubica como frecuente en la vida de las feministas en general, en cualquier entorno en el cual desplieguen ese feminismo, como señal del hastío que estas intervenciones generan. Son percibidas las feministas como las que traen el problema, las que inician las discusiones. Se dice de las expertas y de las feministas que solo ven sexismo, solo ven discriminación. El denunciar las situaciones las hace responsables de traerlas a la existencia, si no fuera por ellas, el resto de la organización podría continuar con su rutina sin alteraciones. Por ejemplo cuando una experta explicita que nuevamente se ha conformado una actividad (panel, simposio, comité) de solo hombres, la respuesta tiende a ser que se trata de solo un evento, no de una estructura: no había otras personas disponibles, se intentó convocar mujeres, pero no pudieron. Para Ahmed (2016) cuando las expertas (y las feministas) señalan estas situaciones, pareciera que ellas le otorgan la estructura sexista, como si ésta no estuviera presente desde antes.

Parte de este trabajo de investigación es recuperar la experiencia emocional del trabajo de las expertas al ‘darse la cabeza contra la pared’, de la fenomenología de ‘ser detenida’ (Ahmed, 2012). Hay que ser insistente para que te den lo que a otros le dan automáticamente. La insistencia confirma lo inadecuado de tu lugar de residencia, según Ahmed. Las expertas señalan prácticas y dinámicas como sexistas y con frecuencia la respuesta es que eso está en sus cabezas. Las expertas, al igual que las feministas, son vistas como policías (del feminismo) o desplegando un accionar policial de vigilancia. Para Ahmed (2016) escuchar las críticas feministas como si fueran la policía del feminismo es una forma de no escucharlas. Las expertas entonces deben ser persistentes porque este pensamiento no es automático, debe haber persistencia porque hay resistencia institucional. Uno de los requerimientos para el trabajo de experta es la capacidad de insistir. Deben adquirirse las ganas y la motivación de seguir y seguir, de insistir, de perseverar. Ese es el proceso de practicar el feminismo. “La clave es no acostumbrarse. Esta es quizás una de las mejores descripciones de una trabajadora de la diversidad hoy” (Ahmed, 2019, p 196).

Cuando se vive como feminista y se trabaja como experta, se está acostumbrada a las reacciones fuertes (Ahmed, 2016), ser feminista quiere decir estar dispuesta a generar esas reacciones y lidiar con ellas. El feminismo tiene que ver con darse cuenta que algo está mal, una impresión general al principio quizás poco precisa, pero con un sentimiento fuerte, en ese sentido el feminismo es una reacción comprensible frente a las injusticias en el mundo. Por ello, el desgaste es parte de la experiencia cotidiana de las expertas, la vida se hace más difícil en cierto punto, por el monto de energía permanente que hay que dedicarle. Tener el compromiso con una vida feminista implica que no puede no hacerse este trabajo, o pelear por esta causa sin cierto desgaste. Por ello deben encontrarse las formas de compartir los costos de este trabajo, señala Ahmed (2016), dado que la posibilidad de sobrevivir forma parte de un proyecto feminista compartido.

Una reflexión en torno a la emocionalidad en este contexto se hace necesaria. La conocida jerarquía entre emoción y pensamiento/razón, también la jerarquía misma entre las emociones, ya que algunas de ellas son consideradas más elevadas, mientras otras son inferiores y símbolos de debilidad. Esta jerarquía está profundamente generizada.

Feministas que hablan en contra de verdades establecidas son con frecuencia construidas como emocionales, como fallando los mismos estándares de racionalidad

e imparcialidad que son asumidos como la base de un buen juicio. Esta designación del feminismo como hostil y emocional, en el cual el feminismo se convierte en una extensión de la ya patológica emocionalidad de la feminidad, ejerce su jerarquía entre razón y emoción (...) esta jerarquía claramente se transforma en una jerarquía entre sujetos: mientras el pensamiento y la razón son identificadas con lo masculino y el sujeto occidental, emocionalidad y corporalidad son asociados con la feminidad y los otros racializados (Ahmed, 2004a ,p.170)

Más que preguntarse respecto de qué son las emociones, Ahmed invita a pensar en qué hacen las emociones y en el contexto del trabajo de las expertas, esta pregunta es particularmente valiosa. Considerando que la mayor parte de las unidades de género surgen a partir de la demanda del abordaje de las violencias de género(s) (su abordaje, su contención, su prevención), el trabajo emocional de acogida de las personas que han vivido y/o denunciado discriminaciones y/o violencias de género se coloca en el centro de la escena.

Por otro lado, las emociones se constituyen en brújulas que orientan el quehacer cotidiano, las emociones de enojo y dolor son formas de reacción frente a las injusticias y las violencias y son un motor clave para seguir avanzando. Siguiendo a Ahmed (2004b), es útil pensar las emociones no como algo interno, privado o intrapsíquico, si no considerar las emociones como prácticas sociales y culturales. Con frecuencia cuando las feministas levantan la voz y señalan las injusticias, las dinámicas de poder y las formas de violencia, son etiquetadas de ‘feministas enojadas’, como un modo de devaluar su posicionamiento, significando un desborde (individual, no colectivo) de emociones descontroladas. Esta desestimación del feminismo como emocional no debiera ser contrarrestada, claro está, con una declaración del feminismo como racional antes que emocional (Ahmed, 2004a). La esperanza es otra emoción potente para el trabajo feminista de las expertas, la esperanza moviliza la acción a través de algunas preguntas ¿Qué futuro podemos imaginar? ¿Hacia dónde podemos ir? A pesar de la indignación, el enojo, y el dolor ¿Qué formas de acción son posibles?

7. Consideraciones metodológicas

7.1 Diseño de investigación

El tipo de diseño de esta investigación es exploratorio-descriptivo. Por un lado, la investigación busca destacar aspectos fundamentales de la experiencia de estas expertas en género(s) en Chile en su trabajo en contextos universitarios, fenómeno que no ha sido aún abordado en el contexto local. La flexibilidad que caracteriza los estudios exploratorios es imprescindible para el trabajo de campo (Batthiány y Cabrera, 2011). Esta exploración permitiría sentar las bases iniciales para abrir futuras líneas de investigación para su profundización. Asimismo, la investigación busca caracterizar estas expertas y su trabajo, a partir de su propio relato y avanzar hacia una sistematización de cómo desarrollan su tarea, identificando estrategias y resistencias que encuentran en su quehacer. El enfoque teórico-metodológico es cualitativo, la metodología utiliza únicamente fuentes primarias y la técnica es la entrevista semi estructurada.

Cabe señalar que las problemáticas que esta investigación busca esclarecer no son parte de un campo externo y/o ajeno al interés de esta investigadora, sino que son preocupaciones e inquietudes teórico-prácticas del ejercicio profesional cotidiano, como directora de un área de género en una universidad privada chilena. Dado que la epistemología feminista ha cuestionado los postulados positivistas en investigación como la neutralidad, la objetividad y la racionalidad (Biglia y Vergés-Bosch, 2016) este punto de vista comprometido con la problemática de la investigación propuesta no supone un obstáculo, sino más bien será una herramienta más de análisis del material recogido en el trabajo de campo y de co-construcción, dado que siempre se está mirando el problema de investigación desde algún lugar, no habiendo neutralidad, ausencia de perspectiva, ni separación emocional (Nicolás Lazo, 2009).

Pero sí implica la realización de un trabajo de análisis de la implicación, entendida ésta como el conjunto de relaciones, conscientes o no, que existen entre el actor/la actriz y el sistema institucional (Lourau, 1992). Trabajar el análisis de las implicaciones se refiere a incorporar la indagación de la posición de quien(es) investiga(n) con relación al campo de

problemas abordado. En este caso ¿cuál es el posicionamiento situado (Fernández, López, Borakievich, Ojam y Cabrera (2014) de esta investigadora?

Es un posicionamiento de implicación institucional y práctica con relación al problema investigado. Las preguntas de investigación parten del interés personal y laboral de esta investigadora, en tanto parte de este grupo de expertas en género(s) en las universidades, motivada por conocer, sistematizar y poner en valor el trabajo que realizamos dentro del sistema universitario. Estas implicaciones no suponen un problema en sí mismo respecto de la posibilidad de analizar la información recabada, dado que “a pesar de los determinismos de nuestro inconsciente y de nuestras implicaciones, y a condición de tomarnos el trabajo de analizarlos, tendremos la posibilidad siempre de mirar el mundo con “nuevos ojos” y de pensarlo desde nuevos esquemas. Implicados si, sobre implicados no” (Acevedo, 2002, p.10). Por lo tanto, como lo sitúa Fernández (2000), se trata de hacer de la incomodidad concepto.

7.2 Referente empírico y muestra

Como referente empírico para esta investigación se consideraron a todas las personas, por lo general mujeres, que lideran (o hayan liderado) áreas, departamentos, unidades y/o direcciones de género(s), equidad y/o diversidad en universidades chilenas y por ende se les supone un nivel de experticia en género(s). En aquellas universidades donde no hay aun una unidad se consideró expertas a quienes han participado en procesos internos tales como comités y/o comisiones asesoras en esta materia y/o de elaboración de procedimientos, protocolos o normativas. En el caso de las unidades o áreas, es importante aclarar que son aquellas que tienen tareas de gestión institucional para la transformación y no unidades o áreas de investigación académica y/o producción científica.

Según datos oficiales del Ministerio de Educación actualizados a marzo del 2021, existen en Chile 59 universidades reconocidas entre públicas y privadas, 30 de éstas integran el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). El CRUCH establece variedad de comisiones asesoras, entre ellas, existe la Comisión de Igualdad de Género que reúne a quienes lideran las diversas tareas de incorporación de esta mirada en dichas universidades. Según relevamiento realizado en junio 2020⁷, 29 universidades cuentan con

⁷ En el 1er semestre del 2021, estudiantes de la carrera de Sociología de la Universidad Diego Portales realizaron un relevamiento sobre este y otros temas a pedido mío como directora del Departamento de Género de dicha universidad, en

algún tipo de área, unidad y/o dirección de género, 24 de ellas pertenecen al CRUCH. Es decir que el universo total posible de expertas, consideradas como quienes lideran estas áreas, es de 29 personas.

El tipo de muestreo utilizado fue de avalancha o bola de nieve, partiendo de aquellas líderes de áreas y expertas de género(s) conocidas por la investigadora, para luego ir recibiendo recomendaciones y contactos para continuar con las entrevistas. Se partió de la premisa de realizar un mínimo de diez entrevistas de diez universidades distintas, buscando cubrir universidades públicas y privadas y de las diversas regiones (Norte, Centro y Sur) del país. El tamaño muestral fue finalístico, el cual buscó avanzar en las entrevistas hasta llegar a un punto de saturación.

7.3 Diseño del instrumento

En la tabla N° 1 se señalan las categorías y subcategorías identificadas a partir de las preguntas de investigación planteada y los objetivos específicos. De esta forma se pudo orientar la recolección de información. Para la categoría “características de las expertas”, se diseñó un formulario online, el cual fue completado por las entrevistadas de manera previa a la entrevista semi-estructurada. Las restantes categorías y subcategorías fueron abordadas mediante las entrevistas semi-estructuradas, para las cuales se elaboró un guion de preguntas.

el contexto de una práctica electiva diseñada especialmente a estos efectos. El informe final entregado por los/as estudiantes es un documento de trabajo interno y no se encuentra publicado.

Tabla N° 01: Categorías y subcategorías para la indagación.

| Investigación | Preguntas (a partir de los objetivos específicos) | Categorías | Subcategorías | Preguntas Entrevista |
|---|--|---|--|---|
| <p>“Haciendo género” en las universidades chilenas.</p> <p>Sistematización de las experiencias de las expertas de las áreas de género(s) en su trabajo de transformación institucional.</p> | <p>¿Quiénes son las expertas en género(s) de las universidades chilenas y cuál es su rol?</p> | Características de las universidades y de la unidad de género | Identificación de la universidad Tipo de universidad Ubicación Geográfica Tamaño de la comunidad | (Mediante formulario en línea) Nombre de la Universidad / Tipo de universidad (publica/privada) / Número de integrantes de la comunidad (estudiantes + trabajadores docentes y administrativos) |
| | | Características de las Expertas | Datos biográficos Contexto de trabajo Experiencia en género Experiencia en el rol | (Mediante formulario en línea) Nombre Completo / Fecha de Nacimiento / Nacionalidad / Formación de base (pregrado) / Especializaciones / Te consideras experta por: formación académica, trayectoria laboral, activismo, otro / Nombre del Cargo actual / De qué área depende / Antigüedad en el cargo actual / Años de experiencia total en el área de género / Años de experiencia en género y universidades / |
| | | Rol de las expertas | Definición de las características del rol actual Definición de las características ideales del rol (perfil) Contexto del ejercicio del rol | ¿Cómo describirías tu trabajo, en qué consiste? (¿qué haces? ¿Qué objetivo persigues?) ¿En qué contexto desempeñas este rol? (formalidad del cargo, características del área, cantidad de personas que te apoyan, recursos disponibles, etc.) Si tuvieras que describir un perfil ideal de una persona para poder ocupar este rol ¿Qué características y habilidades definirías como importantes? |
| | | Ejercicio del rol y feminismo | Autopercepción como feminista | ¿Te defines como feminista? ¿Qué entiendes por ello, en relación a tu trabajo actual? ¿Hay alguna tensión entre ese feminismo y el ejercicio de tu rol en la universidad? |
| | ¿Cómo son las estrategias desplegadas por las expertas en género(s) en relación a su trabajo transformador | Estrategias del rol | Identificación de las estrategias Experiencias de éxito y de fracaso | ¿Qué estrategias desarrollas como líder de la unidad de género para avanzar en el trabajo de transformación de la universidad? ¿Qué haces/qué hacen? Cuentame alguna intervención que haya salido muy bien, desde tu punto de vista; y una experiencia que haya fracasado y por qué crees que eso sucedió. |

| Investigación | Preguntas (a partir de los objetivos específicos) | Categorías | Subcategorías | Preguntas Entrevista |
|---------------|--|---|---|---|
| | en las universidades? | Dilemas del rol | Dilemas respecto de la forma de hacer el trabajo. | ¿Identificas algún dilema, alguna tensión, respecto del desarrollo de tu rol en la universidad? (Cuáles, en qué consisten, dar ejemplos, describir...) |
| | | | Dilemas en las interacciones con actores organizacionales extraorganizacionales desde el rol | ¿Qué aspectos has tenido que ajustar, o de qué manera sientes que has tenido que adaptarte, para poder seguir avanzando en tu trabajo? |
| | | Impacto del mayo feminista (2018) en la universidad y en el rol | ¿Qué impacto tuvo el mayo feminista en tu universidad, y en el quehacer de la unidad de género? | |
| | ¿Cuáles son las transformaciones y resistencias organizacionales cuando las expertas en género(s) hacen su trabajo? | Emociones del rol | Cualificación de las emociones | ¿Qué emociones, sensaciones, afectos, son los que predominan en relación a tu trabajo como experta de género en una universidad? ¿Cómo te sobrepones a los momentos de resistencia y/o de dificultades? |
| | | | Formas en qué se manifiesta el compromiso Tipos de transformaciones institucionales (avances) Qué documentos se generan. Características e importancia del uso de los documentos | ¿Crees que en tu Universidad hay compromiso institucional con los temas de género? ¿En qué te basas para tu respuesta? ¿Qué debería pasar para poder afirmar que existe compromiso institucional? ¿Hay producción de documentos vinculados con la igualdad (manuales, políticas, resoluciones, etc.)? ¿Cuánta importancia se le dan a estos documentos? ¿Estos documentos son usados? |
| | | Resistencias Organizacionales | Formas de la resistencia institucional. | ¿Cómo se resiste la institución? ¿Qué hace, o que deja de hacer? ¿Por qué crees que sucede así? |

7.4 Aspectos éticos

Las personas entrevistadas fueron informadas de las características generales de esta investigación al ser invitadas a participar y dieron su consentimiento formal a participar mediante la firma (electrónica) del siguiente consentimiento informado:

Declaro que se me ha explicado que mi participación en la presente investigación consistirá en una entrevista, en la cual haré una valiosa contribución por mi experiencia. Estoy informada que la entrevista será grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, audios de acceso exclusivo para la autora de la investigación quien se compromete a mantener en confidencialidad dichos registros. La investigadora, Mariana Gaba (marirgaba@gmail.com) se ha comprometido a

responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que surgiera respecto de la investigación. Asimismo, la investigadora ha asegurado que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. Ni mi nombre como entrevistada ni el nombre de mi universidad de pertenencia serán identificados. Si contenidos específicos de mi entrevista fueran citados (parafraseados o de manera textual), estos serán citados haciendo referencia a la codificación de la entrevista exclusivamente. También estoy informada de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis (de la Maestría en Género, Sociedad y Políticas, Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (PRIGEPP) de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) – Argentina) y papers y/o artículos en revistas científicas.

7.5 Estrategia de análisis

Se trabajó con la teoría fundamentada (TF) como método de recolección y análisis de datos, la cual consiste en una serie de directrices sistemáticas pero flexibles para la recolección y análisis de datos cualitativos con el fin de construir teorías basadas en los propios datos (Charmaz, 2005). Desde un abordaje más constructivista, la teoría fundamentada no busca descubrir teorías a partir de los datos, sino que busca construir dicho conocimiento a partir de la interacción entre quien investiga y las personas participantes.

La estrategia de análisis consistió en simultáneamente codificar y analizar datos, a partir de las categorías y subcategorías del modelo inicial, para identificar sus propiedades, interacciones y pertinencia. Durante el proceso de recolección y análisis de la información, algunas subcategorías cobraron menor relevancia y otras mayor protagonismo, a partir de la información aportada por las personas entrevistadas. A modo de ejemplo la subcategoría de producción de documentos sobre igualdad de género no resultó ser de particular importancia en el relato de las entrevistadas, por ende, esta cobra menor relevancia en el análisis posterior. Por otro lado, los eventos relacionados con la movilización estudiantil feminista de mayo del 2018 resultaron mucho más significativos en los relatos de las entrevistadas que lo anticipado, fortaleciendo esta subcategoría al momento del análisis.

Para el trabajo de análisis, en términos secuenciales primero se realizó un análisis de cada entrevista como una unidad en sí misma. En este análisis en primer lugar se fueron identificando los fragmentos de la entrevista que aportaban a la comprensión de cada categoría y subcategoría. Se generó una codificación en los márgenes de cada transcripción

de entrevista. En un segundo momento se sistematizaron estos fragmentos codificados de cada categoría y subcategoría en una matriz de datos (archivo Excel), en el cual se fueron agrupando los fragmentos, para realizar un análisis de todos los datos por cada categoría, de todas las entrevistas. Por último, se realizó la lectura y el análisis de todos los datos por cada categoría y subcategoría, para encontrar recurrencias y/o divergencias.

8. Resultados

En el trabajo de campo finalmente se entrevistaron un total de quince expertas entre los meses de julio del 2020 y enero del 2021. La distribución de tipo de universidad (pública/privada) y zona geográfica (norte, centro, sur) se detalla en la tabla N° 2.

Tabla N°2: Clasificación de universidades por tipo (público/privada) y zona geográfica.

| | Zona Norte | Zona Centro | Zona Sur | Total |
|----------------------------|------------|-------------|----------|-----------|
| <i>Universidad Pública</i> | 3 | 2 | 3 | 8 |
| <i>Universidad Privada</i> | 1 | 4 | 2 | 7 |
| <i>Total</i> | 4 | 6 | 5 | 15 |

Se puede observar una distribución pareja entre universidades públicas y privadas, así como en las zonas geográficas a lo largo del país. El tamaño de las universidades, considerando el total de estudiantes, personal académico y administrativo es más dispar, contando la universidad más pequeña con 4000 integrantes y la más grande con 60.000. Un tercio de las universidades entrevistadas tienen entre 4000 y 10.000 integrantes, otro tercio tiene entre 10.000 y 15.000 integrantes y el último tercio entre 30.000 y 60.000 integrantes. Por los objetivos de esta investigación de carácter exploratorio y descriptivo y el tamaño muestral de las entrevistas realizadas, no fue un objetivo de esta investigación segmentar el análisis por tipo, tamaño ni ubicación geográfica de las universidades. Pero si es posible afirmar que el análisis realizado recoge experiencias en la diversidad y riqueza de las realidades universitarias.

Las entrevistadas fueron todas mujeres con un promedio de edad de 45 años, de nacionalidad chilena la gran mayoría. Las formaciones de pregrado más habituales son Sociología y Derecho, seguido de casos individuales de Psicología, Periodismo y Trabajo Social, entre otras carreras. Como formación de postgrado relacionada con género, diversidad sexual y/o derechos humanos, la mayor parte de ellas ha realizado alguna formación de postgrado (diplomado, magister y/o doctorado).

La mayor parte de las entrevistadas tiene dos o menos años de antigüedad en el cargo actual, lo cual es previsible dada la relativa novedad en la conformación de las direcciones de género en las universidades chilenas. Sin embargo, la antigüedad total de experiencia en temas de género es bien superior, estando en 15 años en promedio. Un tercio de ellas tiene 10 o menos años de experiencia, otro tercio entre 11 y 20 años de experiencia y el tercio restante, 21 años o más de experiencia.

Se les consultó a las entrevistadas a qué factores atribuían su experticia en género, considerando tres dimensiones: 1) formación académica, 2) activismo y 3) trayectoria laboral. Debían graduar de 1 a 3 en grado de importancia el aporte de cada dimensión en su experticia de género. De las tres dimensiones, la formación académica fue la dimensión más elegida, seguida por la trayectoria laboral previa, estando el activismo en tercer lugar.

8.1 ¿Qué hacen las expertas y cómo definen su rol?

Salvo algunas excepciones las direcciones de género⁸ surgen, se formalizan y/o se potencian luego de las movilizaciones estudiantiles del 2018. Los encargos institucionales, es decir la respuesta a para qué se crea el área, tiende a relacionarse con el afrontar los desafíos de la violencia de género, ya sea mediante un rol de estas direcciones en los procesos de denuncia (investigación y/o acompañamiento) o la elaboración de protocolos o normativas específicas. La mayoría de las direcciones tienen como rol principal desde su fundación entonces, el abordaje de las violencias. Y a partir de las entrevistas, en un tercio de las universidades la dirección de género tiene como rol principal el abordaje de las violencias de género. En algunos casos esta misión fue ampliada luego con el encargo de construir una

⁸ Se usará el término “dirección de género” para referirse a estas áreas, indistintamente si dichas áreas tienen en sus nominaciones formales el título de unidad, área, dirección y/o departamento.

política de género: “la oficina se creó para trabajar la violencia, sin embargo, cuando se decreta la política se incorporaron otras funciones como la transversalización de la perspectiva de género” (E4). Salvo dos universidades, que tienen unidades específicas para el manejo de la violencia de género separadas de las direcciones de género, en el resto de los casos todas las direcciones incorporan el trabajo en violencia de género en su quehacer en cierta medida.

Creo que se ha hecho una construcción en base a lo que se ha hecho que son las direcciones de género en las universidades chilenas y esto tiene que ver con la trayectoria de los movimientos sociales ¿no? Que...esta demanda fuerte por generar direcciones de género tiene que ver con demandas por acoso, violencias de género (...) entonces la identificación es muy rápida con esto ¿no? Es la cara visible (E6).

Al comenzar a definir su rol como directoras y el trabajo que sus direcciones llevan adelante aparecen variadas metáforas: “Somos un poco **la bisagra**” (E2), en referencia al rol de articular entre las demandas y necesidades del estamento estudiantil y las jerarquías universitarias. “El rol de las direcciones de género en general, va a ser siempre un rol que **genere un ruido**” (E6), colocando aquí énfasis en el rol disruptivo que el trabajo en perspectiva de género tiene en relación con la inercia institucional. Otra entrevistada se refirió a este punto diciendo “Hay que **abrir caminos**” (E7). ¿Cómo se hace esto? En ciertos casos, con el arte del convencimiento: “la **prédica, salir a predicar**” (E10) y en otras ocasiones la percepción es de control: “como que yo era **la policía del género**” (E1).

8.1.1 Perfil ideal de las expertas

Dado el surgimiento relativamente reciente de las direcciones de género en las universidades es pertinente conocer no solo quiénes son las actuales personas expertas a cargo de estas áreas, cuál es su perfil y formación, si no también pesquisar, desde su propio punto de vista, cuál sería el perfil deseado, el perfil ideal de las personas que debieran ocupar estas posiciones, dado que se trata de un campo ocupacional específico en las universidades de reciente creación y por lo tanto aún se encuentra en definición y consolidación.

Un primer aspecto que es destacado en las entrevistas es el nivel de compromiso necesario para realizar la tarea, el cual tiene un componente claramente subjetivo: “Creo que si no tienes compromiso va a ser un cargo administrativo” (E6). Se establece así una

distinción entre una tarea técnica, administrativa y/o procedimental y el componente de compromiso y convicción personal que sería necesario para llevar adelante el trabajo y que se vinculará, como se abordará más adelante, a la posibilidad de sobrellevar un rol desgastante y lleno de dificultades.

*Necesita tener convicciones... la convicción es lo que te mueve porque es muy difícil, **está lleno de empedrado**. Yo no creo que el tema de género sea un tema técnico. Si uno lo transforma en un tema técnico y lo trabaja así le quita lo fundamental ¿no? Que es el carácter transformador. Yo entiendo que se habla de las femócratas, que transforman esto en una técnica, yo creo que en ese mismo momento se vacía de contenido lo que hacemos. (E10)*

El siguiente aspecto destacado y con posturas bien diferenciadas entre las entrevistadas, se refiere a si es requisito, o no, el ser académica. Habría una valoración de las credenciales académicas por sobre la experiencia laboral refiere una de las entrevistadas (E2). Esta legitimación de la academia como un componente necesario del perfil podría relacionarse no solo con el hecho de tratarse de instituciones de educación superior, si no con el origen de la Comisión de Igualdad del CRUCH: “*las fundadoras son todas académicas de la línea de la academia, exclusivamente de ese perfil*” (E3). Las argumentaciones a favor de este perfil académico son varias. Por un lado, porque el trabajo en sí mismo amerita reflexiones de tipo académicas (E6), para poder entender la universidad y su institucionalidad (E7), para tener vinculación con la realidad estudiantil desde el rol docente en aula (E9), porque te valida frente al cuerpo académico (E14), finalmente porque:

Esta no es una labor sociotécnica, es una labor política y en este sentido ese posicionamiento académico genera mayor legitimidad en las acciones que emprende (...) entonces, cómo dialogar con esa jerarquía, es estratégico que las académicas estén ahí. Eso implica que quienes no somos académicas perdemos legitimidad. (E1)

Es en torno al eje de la tarea más bien política de este rol que las entrevistadas empiezan a matizar algunas limitaciones que el perfil estrictamente académico pudiera tener, dado que en sí mismo, este perfil no garantizaría contar con estas habilidades. Como lo señala una de las entrevistadas: “*Yo tengo una visión un poco crítica de la academia, de esa academia pura (...) igual la **academia es una burbuja***” (E3). Esto lleva a abordar y profundizar en este elemento de lo político en el quehacer institucional para las transformaciones institucionales. Aparece entonces otra dimensión, otro conjunto de

habilidades requeridas para este perfil, que se relacionan con la capacidad de gestionar y de navegar la política universitaria. Este manejo político implica la capacidad de generar mucho diálogo, muchas conversaciones (E8), saber negociar, “*saber diferenciar lo estratégico de lo práctico, saber hacer estrategias para acumular fuerzas, el saber ubicar cuáles son las disputas principales*” (E10) y de manera adicional con un perfil “*diplomáticamente correcto, pero con carácter, está como difícil*” (E9).

Se va configurando así, en el relato de las entrevistas, un perfil mezcla o híbrido, ya que “*tiene que haber una mezcla entre tener calle como lo llamo yo, tener calle en el trabajo con género, pero a la vez tener ese sustento académico*” (E3). Debe darse una mezcla virtuosa (E10) entre conocimientos sólidos en género, que legitimen frente al cuerpo académico, con habilidades políticas y de gestión. Se trataría de un cruce, dónde pueda dialogarse con lo académico, tener una trayectoria que valide frente al estamento administrativo y poder acercarse al estudiantado (E14).

Como perfil profesional no sirve la académica pura, creo que tampoco sirve la gestora pura, creo que es la mezcla lo importante. O sea, alguien con formación en género y creo que tiene que ser súper sólida porque en las universidades para poder dialogar de igual a igual no siendo tú una académica en tu rol... tienes que tener el suficiente conocimiento y solvencia para que tus interlocutores académicos te legitimen. (E10)

8.1.2 ¿Feminismo o feminismos?

“Para empezar debiésemos todas ser feministas” (E4)

Todas las entrevistadas, salvo tres, afirmaron al ser consultadas ser feministas. Dos de ellas aclaran que no lo son y una de las entrevistadas no lo responde de manera directa. Varias de ellas incluyen el ser feminista como un aspecto deseable del perfil requerido para liderar estas tareas en las universidades. Los verbos más usados por las entrevistadas para referirse a si mismas como feministas fueron *definirse* feminista *reconocerse* feminista, *descubrirse* feminista *considerarse* feminista, *identificarse* como feminista y *situarse* como feminista.

Vale la pena detenerse en la elección de los verbos por parte de las entrevistadas para responder esta pregunta. Que el verbo *definirse* sea el que más aparezca se debe sin duda a que la pregunta en la entrevista usaba este verbo (*¿Te defines como feminista?*). Definir

implica decidir, determinar, resolver algo dudoso y entonces fijar con claridad su significado. Sin embargo, aparecieron otros verbos en el discurso espontáneo de las entrevistadas. El verbo reconocer(se), que implica el establecimiento de la identidad de algo o de alguien; el verbo considerar(se), que coloca el acento en pensar o creer, basándose en alguna información, de que alguien o algo es tal como lo está expresando; el verbo situar(se), que hace referencia a cómo algo o alguien está en determinada situación o lugar; el verbo descubrir(se), que implica encontrar algo que estuviera ignorado o escondido, o hacer referencia a cómo algo que estaba latente se hace patente y finalmente el verbo identificar(se), que significa saber si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca. En síntesis, todos los verbos utilizados para referirse a sí mismas como feministas implican un proceso, más o menos trabajoso, de recorrido, descubrimiento, afirmación y sostenimiento de esa definición, postura y/o identidad.

Con todos estos matices el feminismo aparece como punto de partida para el ejercicio del rol y es asociado al compromiso y la motivación, donde no solo se trata de un trabajo técnico que requiere de conocimientos específicos, si no de una movilización personal en torno a una causa justa. *“Personas que trabajan en estos ámbitos y como que no... como se dice, no hacen carne en los principios ¿no? Que es lo que una espera del feminismo”* (E5). Las que refieren no ser feministas, así lo explicaron: *“Yo no he necesitado definirme como feminista, una admiradora del feminismo, pero feminista no me declaro, me da pudor declararme feminista”* (E8) y *“Yo no me siento identificada con un estigma que yo soy feminista o no soy feminista (...) no ando por la vida con la bandera del feminismo (...) ante todo soy libre pensadora”* (E11).

La entrevistada que no aclara finalmente si se identifica como feminista, indica: *“No sé si hay que develarlo todo el tiempo, como estar con ese discurso constante presente”* (E15). El uso del verbo develar marca cierta conflictividad, la cual podría entenderse desde el pudor y/o el estigma de adoptar un posicionamiento feminista visible, respecto de las consecuencias que esto pudiera tener en cierto tipo de universidades más conservadoras, en su persona y para el ejercicio del rol.

La conversación en torno al feminismo, el rol y las definiciones, no es una conversación directa ni simple. Las entrevistadas permanente aclaran, explicitan y separan ciertas formas de feminismo de otras. Las ambigüedades y las tensiones se hacen evidentes

desde el comienzo, dado que *“hay tantas definiciones hoy día de lo que es el feminismo”* (E7), que se hace necesario generar ciertas aclaraciones debido a que *“el concepto ‘feminista’ está super maltratado”* (E11). Dada estas reiteradas aclaraciones realizadas al hablar sobre los feminismos y su propio feminismo, se evidencia cierta captura a modo de ecuación simbólica entre el feminismo y los modos de articulación y expresión del movimiento estudiantil feminista, en particular en lo relacionado con las movilizaciones más recientes del mayo feminista en el 2018. En este sentido algunas de las entrevistadas marcan diferencias respecto de un feminismo más institucional y el feminismo movilizadado de las estudiantes. Una de las formas de hacer esto, es situarse como feminista no punitivista y/o feminista no separatista. *“No estoy por una cosa separatista”* (E6) aclara una de las entrevistadas, en una alusión al feminismo organizado estudiantil que suele tener estas dos características bien marcadas:

Hay muchas estudiantes de 20, 22 años que se reconocen como feministas y que han llevado la lucha por la transformación de una manera determinada y claro, si tu te defines dentro de ese colectivo...yo creo que lo más probable es que vas a tener dificultades. (E11)

Este posicionamiento feminista desde un rol institucional aparece en ocasiones como diluido, como expresan algunas de las entrevistadas: *“yo me siento como en la mitad, soy un poco amarilla para las estudiantes y soy muy radical para la Universidad, ahí hay una mezcla bien extraña”* (E2). Por otro lado *“la cuestión es desde qué feminismo lo haces y ahí ya...topas con muchas de las propuestas porque nosotras estamos en una situación que es un eje institucional ¿sí? Claro, y un feminismo radical desde un eje institucional, evidentemente... está muy limitado”* (E14). El posicionamiento feminista no es sencillo y exige operaciones de validación y legitimación respecto del estamento estudiantil, para quiénes estas expertas serían poco feministas. Esto se busca hablando de feminismos en plural y las diversas formas de llevar ese feminismo a la práctica, para luego articular el énfasis desde un feminismo institucional. Esto requiere explicitar el lugar teórico desde el cual se trabaja como expertas de género(s), por ello en las entrevistas abundan las definiciones sobre el patriarcado, su funcionamiento, las desigualdades estructurales de género, los modos de operar de la violencia simbólica, etc. Y al mismo tiempo validando que feminismo no es sinónimo únicamente de movilización y/o activismo: *“Hace 20 años atrás se pensaba el feminismo como algo movilizadado necesariamente activista, y creo que hay*

muchas diversidades de feminismo” (E6). En relación con el activismo vale la pena recordar que las entrevistadas al responder sobre las fuentes de su experticia en esta área de trabajo, colocaron el activismo en tercer (y último) lugar, respecto de formación académica y trayectoria laboral.

Respecto de las jerarquías universitarias y las manifestaciones más bien conservadoras de las universidades, las expertas encuentran que su feminismo genera tensiones y que la percepción de ese feminismo puede ser un obstáculo.

“Si una evidencia un activismo feminista, puede que sea yo, creo yo, por lo que me tocó vivir, como que eso tensiona más la relación con las autoridades que son todos hombres, de 50 a 60 años” (E9).

“No es que una lo oculte, no es que lo andes declarando por todas partes, porque con la declaración constante y permanente muchas veces es complejo (...) me acuerdo una vez en un seminario, yo lo declaro, dije soy feminista, y tenía a un fiscal al lado, me dijo que yo estaba desde una trinchera hablando, entonces al tiro lo pone en una perspectiva ... que es que lo vulgarizan” (E5)

Dedicarse a temas de género es planteado como una objeción, una acusación de falta de imparcialidad. Asimismo, las entrevistadas identifican que persiste un miedo a la palabra misma: *“son casi 30 años y son los mismos miedos, el miedo de que el feminismo se instale”* (E5). Este miedo es la reacción frente a la identificación de un peligro, tal como lo señala otra entrevistada: *“empezaron los discursos de que era feminista radical, que era peligrosa... ¡peligrosa!”* (E9).

8.2 Las expertas trabajando

“Yo lo digo así: como pitbull, me entiendes, no soltarlo, no soltarlo, no soltarlo.” (E10)

8.2.1 Las estrategias

El lenguaje, los simbolismos y las metáforas asociadas con la guerra y/o los enfrentamientos atraviesan los discursos de todas las entrevistadas, como se irá desplegando a lo largo del análisis. Como señala una de las entrevistadas: *“Ahora me doy cuenta de que yo estaba en una permanente guerra, es una metáfora, siempre estuve en una permanente*

guerra, que no era de polaridades, sino de centro, contra las polaridades” (E1). Palabras y expresiones como trinchera (E5), enemigo (E13), enfrentar (E10), llevarse sangre en las manos (E13), estar al pie del cañón (E6), tener datos para las batallas (E10), recibir balazos en el cuerpo (E6) están presentes a lo largo de las entrevistas. Estas metáforas delimitan un territorio en el cual predominan las tensiones, los obstáculos y las resistencias en el trabajo transformador. Frente a este panorama, los puntos de apoyo identificados en los discursos de las entrevistadas, en sus estrategias para sortear este escenario, pueden agruparse en tres grandes pilares: la creación de puentes, la construcción de confianzas y el trabajo de legitimación permanente de la tarea.

Creando puentes

“Yo siempre digo, si no te gusta bueno te comís⁹ el no gusto porque política número uno, el enemigo sentado en la mesa” (E13)

La capacidad política, la que fuera destacada en el segmento anterior como una de las características necesarias para desarrollar el trabajo como experta, implica poder ver dónde se proyecta y cuáles serán las estrategias para ir materializando el proyecto (E6). Contar con apoyo o espalda política es clave y eso requiere generar alianzas, fomentar el diálogo y en ocasiones, hacer concesiones. La generación de diálogo y de puentes entre distintas posiciones es una de las tareas claves que estas expertas desarrollan:

La estrategia es el diálogo, la estrategia es no escuchar solamente a los que están alineados contigo, si no que la estrategia es escuchar a los que no están contigo, entonces eres capaz de hacer un proyecto con ellos (...) cuando tu haces una actividad y haces otra y otra, al final te vas encontrando siempre con las mismas y los mismos, los que ya están convencidos, los que están ahí siguen estando ahí, pero resulta que a cuántos consigues convocar de los que no están ahí. Entonces hay que hacer estrategias identificando distintos grupos, identificando dónde están. (E14)

La institucionalidad no puede ser trabajada desde la ruptura, las posturas más radicales llevan a la marginación según una de las entrevistadas y por ello hay que tener mucha astucia, ya que *“la transversalidad no se instala por decreto, no es una orden solamente” (E14)*. La forma de abordar los antagonismos y las resistencias que surgen dentro de la institucionalidad implican la generación permanente de diálogos. Estos diálogos son los

⁹ Se respeta en la transcripción las formas de la oralidad local.

que permiten avanzar en la generación de acuerdos, no porque todas las partes involucradas tengan el mismo punto de vista, si no porque es posible, a pesar de ciertas diferencias, acordar ciertos puntos que permiten avanzar: *“yo soy una mujer política y conforme a los años que tengo, una se va poniendo cada vez más moderada, como dice mi hija, mas amarilla, pero creo que esa capacidad de moderación hace que una pueda generar acuerdos”* (E13).

¿Qué sucede con las concesiones? Esta tensión entre los ideales, la lectura política de las condiciones de posibilidades actuales y el posicionamiento institucional se traspasa del plano de las ideas al plano de las prácticas, en tanto considerar cuáles son los límites: *“ni un paso atrás en el tema de evolucionar en el tema, pero si dialogo”* (E8) destaca una de las entrevistadas, mientras que otra grafica de manera muy explícita la necesidad de generar concesiones: *“uno no tiene que ser como la reina de corazones, no le podís cortar la cabeza a todo el mundo. Yo me llevo sangre en las manos cuando vale la pena”* (E10). Esta metáfora de la reina de corazones, personaje del conocido libro *Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas* de Lewis Carroll, es particularmente potente, en tanto dicho personaje es una monarca que podría describirse teniendo características impulsivas, de muy mal genio y que ante la menor ofensa emita su famosa sentencia *¡Que le corten la cabeza!* Podría relacionarse esta imagen de la reina de corazones con la imagen estereotipada de la feminista enojada, para quien ya ‘todo es patriarcado’ y frente a la cual ya no puede decirse nada. Esa imagen, deformada por cierto, del feminismo enojado, impulsivo y por ende irracional, es una de las estrategias por la cual se devalúa al feminismo y la figura de la feminista en sí misma.

Las teorizaciones feministas entonces, los ideales respecto del modo de funcionamiento institucional que debiera operar para alcanzar organizaciones justas, democráticas y libres de toda forma de discriminación y violencia, deben ajustarse a las condiciones de posibilidad de cada situación, lo cual requiere una lectura de las condiciones de posibilidad institucionales, para poder calibrar dónde y cuándo empujar los cambios buscados.

Construyendo confianzas

La construcción de confianzas tiene un aspecto de forma y otro aspecto de fondo. Respecto del fondo, las estrategias participativas, de colaboración y de trabajo en red resultan

cruciales: *“fue un acierto totalmente convocar a la creación de una red de género que fuera triestamental”* (E1). El posicionamiento de las direcciones de género en este rol de puente como se estableció anteriormente, implica que la construcción de confianzas es un trabajo diverso según el segmento. Exige determinados esfuerzos para con el estudiantado y otros esfuerzos para con la institucionalidad: *“cómo lograr generar un puente entre el discurso de la institucionalidad y el discurso más creativo y fresco de los y las estudiantes”* (E1). Otra entrevistada refirió que los acontecimientos en torno al estallido social¹⁰ en octubre del 2019, presentaron una oportunidad de construir vinculación y confianza con el estudiantado: *“Nuestra abogada fue muy requerida y nosotras nos organizamos sin pensarlo en aquello para el estallido social, donde estuvimos entregando mucha orientación a los estudiantes (...) se generó un vínculo de confianza super importante con los estudiantes”* (E5).

El aspecto de forma para la construcción de las confianzas parece tener mayor peso para con la institucionalidad y las autoridades. *“Yo he usado mucho el tener buena llegada... ahí yo creo que eso nos ayuda mucho, no es una postura, no es que yo tenga que asumir una postura, yo soy muy afable, soy muy amable, soy de mucha sonrisa y eso me ha ayudado mucho”* (E3). Otra entrevistada, en relación con el trabajo político que se requiere realizar de manera interna, agrega *“es político, y desde ahí obviamente he tenido que... ablandar de repente el discurso”* (E4). Se juegan aquí algunos estereotipos clásicos de las feminidades estereotipadas, desde la exigencia de la sonrisa permanente, la muestra de emociones de conciliación y colaboración, evitando otro tipo de posturas que serían rápidamente asociadas a la figura de la feminista enojada. Es posible entonces trazar un continuo entre las tensiones por identificarse, develarse o mostrarse como feminista desarrolladas con anterioridad y la necesidad de apelar a ciertas formas de vinculación con las otras personas (amabilidad, simpatía, tono de voz tranquilo) a partir de demandas críticas para el logro de la igualdad y la eliminación de las violencias. Cualquiera de estas actitudes de vehemencia o enojo, evocarían rápidamente la imagen de la feminista enojada debilitando considerablemente la posibilidad de ser escuchada.

¹⁰ En octubre del 2019, comenzó en Chile un proceso de revuelta social. A partir de la evasión masiva de estudiantes (nivel secundario y universitario) en protesta por el aumento del pasaje del metro, se generalizaron movilizaciones y marchas a lo largo del país, reclamando por diversidad de derechos, bajo el lema “para que la dignidad se haga costumbre”.

Podría plantearse que la construcción de confianza se basa en dos grandes pilares, por un lado, en la capacidad y los conocimientos que una persona tiene para llevar adelante una determinada tarea, es decir un componente más técnico y por el otro lado la integridad de dicha persona, la confianza que podemos depositar en que esa persona va a ser honesta y sincera respecto de su capacidad para llevar adelante su tarea y avisar si no podrá cumplir.

En el caso de las expertas entrevistadas, las referencias a la construcción de confianzas se relacionaron en casi todos los casos a este segundo componente, el de la integridad y la capacidad de ser fiel a los compromisos asumidos. Y en este punto, el posicionamiento ya señalado como intermedio, entre las demandas institucionales – por tendencia (y en ocasiones por ignorancia) más conservadoras – y las demandas estudiantiles – más radicales, se cruzan con los posicionamientos feministas anteriormente discutidos y el grado de exteriorización de la postura feminista que cada experta puede y desea lograr. Si a nivel de posicionamiento y discurso esta postura feminista no es suficientemente explicitada, las confianzas con el estamento estudiantil se tornan más difíciles de construir. Pero si dicho posicionamiento es develado con frecuencia, retomando uno de los verbos usados por una de las entrevistadas, esto tiende a generar suspicacias para con las autoridades en la misma institución.

Legitimando la tarea

Los esfuerzos por legitimar la tarea surgieron desde las entrevistas en mayor medida en la relación con la institucionalidad y en los aspectos más técnicos de cómo se avanza en una agenda de género al interior de las universidades. En este esfuerzo de legitimación, una primera acción mencionada es la necesidad de mostrar y visibilizar el trabajo realizado de manera permanente y sostenida. Se trata de “*visibilizar nuestro trabajo y fomentar la transparencia, que se sepa lo que hacemos*” (E6). Esto a su vez permite que la comunidad entienda de qué se trata el trabajo que las expertas realizan, puesto que sigue habiendo un gran desconocimiento de qué implica exactamente su quehacer.

Otra estrategia clave frente a la institucionalidad para legitimar el trabajo y las propuestas de transformación es apoyarse en las leyes, normativas vigentes y en el discurso jurídico. Esto implica elevar los estándares según lo que figure en los cuerpos normativos,

tanto universitarios, nacionales como internacionales, estableciendo que lo propuesto es simplemente para ajustarse a ese estándar. Y, por otro lado, la amenaza de las consecuencias jurídicas de no cumplir con ciertos mínimos es una estrategia que suele tener resultados para movilizar acciones mínimas por parte de las universidades: “*la experticia jurídica es muy importante al menos en la experiencia que hemos tenido en mi universidad*” (E12). Esto implica que la posibilidad de contar en los equipos de las direcciones de género con una persona abogada es señalada por algunas entrevistadas como algo clave:

Eso lo siento y lo percibo y tiene que ver con el valor social de la profesión. Es una estupidez, porque debiéramos todas ser valoradas en la misma línea digamos, pero sabes que yo eso lo noto, lo noto en las reuniones, los directivos que son mayoritariamente hombres, si la psicóloga habla y todos la miran con la cara de “ahh ya...la feminista loca”, y hablo yo y “ah...es abogada y está dándole sustento normativo” y yo por supuesto me aprovecho de eso. (E3)

La legitimación se relaciona asimismo con la perseverancia y la sostenibilidad del trabajo de manera permanente. La dedicación de mucho tiempo en variadas comisiones, comités y reuniones son claves. En el fondo “lo que tenemos que hacer es casi evangelizar” (E15).

8.2.2 Los dilemas

Los dilemas y las tensiones acompañan los relatos de las entrevistadas de manera permanente. El perfil ideal, anteriormente definido como una mezcla de habilidades, responde a situaciones que, a su vez, son desafíos variados con una mezcla de componentes. Estas tensiones se relacionan con el incomodar permanente a la institucionalidad y la jerarquía universitaria, introduciendo un cuestionamiento a las relaciones de poder (E1).

*A la gente le gusta ser buena y hablar de personas en situación de discapacidad y que las estamos ayudando. **No es tan cómodo hablar sobre mujeres** que es la mitad de la población (...) ahí hay un cúmulo de tensión que tiene que ver con el formato mismo de la institucionalidad y por el otro lado es como el discurso inverso con el estudiantado en donde lo que tu haces para el estudiantado nunca va a ser suficiente, nunca va a ser suficiente porque **eres el jamón del sándwich**.* (E1)

Esto delimita un primer dilema detectado a partir de las entrevistas, el cual se relaciona con lidiar con las tensiones tanto por parte de la institucionalidad y la jerarquía universitaria como con el movimiento estudiantil feminista auto convocado. Sin embargo,

pareciera que las tensiones con la institucionalidad son esperadas, así lo destacan varias de las entrevistadas, sabiendo de antemano que eso forma parte del trabajo. Sin embargo, las tensiones con el movimiento estudiantil, con el cual se comparten muchas de las aspiraciones feministas en una visión general, son tensiones menos esperadas por las entrevistadas. Como lo plantea una de ellas: *“Estábamos más habituadas a tener que lidiar con tensiones que venían de los sectores más conservadores, ¿no? Y aquí se nos vinieron las tensiones por los otros lados”* (E10).

Un segundo dilema detectado se relaciona con la conformación de la agenda de género y la tensión entre lo urgente y lo importante. *“Tenemos que **apagar varios incendios**, como le decimos nosotros, **somos como los bomberos**, metafóricamente, porque los casos de género y de convivencia explotan, explotan con una funa¹¹”* (E2). Las emergencias se relacionan todas con casos de acoso y/o violencia de género, tanto aquellos ocurridos dentro de la institución, como aquellos ocurridos fuera de la universidad, en muchos casos años antes de ingresar a la universidad por parte del estudiantado, pero cuyas consecuencias les siguen impactando en su ingreso a las carreras. El tiempo y los recursos de las direcciones de género se dirigen entonces a remediar consecuencias graves en la convivencia universitaria a partir de la explosión de estos casos en ocasiones sin que se presenten antecedentes ni denuncias formales. Por ende, se trabaja también en incentivar y acompañar la presentación de denuncias internas cuando corresponde. También un foco de trabajo se dirige a orientar unidades académicas, jefaturas de carreras y/o equipos docentes que se ven interpelados/as, en este contexto actual de educación a distancia por la pandemia, a limitar la participación de estudiantes sindicados como abusadores en las clases, ya sea prohibiéndoles el ingreso a la plataforma virtual donde se imparten las clases, indicándoles que no tienen permiso de hablar o de utilizar el chat y negándose a hacer grupos de trabajo con estas personas.

El tiempo invertido en actuar en estas emergencias es variable, pero por lo general considerable y en direcciones de género por lo general con poco equipo puede llegar a generar un desbalance entre estas intervenciones y otras orientadas a la promoción y prevención, así

¹¹ La palabra funa viene del mapudungun, y significa “estiercol” o “podrido”. En Chile, el uso de la palabra funa se ha generalizado para significar el repudio y/o rechazo público respecto de alguien o alguna institución, por sus acciones. Sería el equivalente al “escrache” en Argentina. Al igual que en este país, las primeras funas fueron realizadas por manifestantes de Derechos Humanos en relación con violaciones reiteradas de los derechos humanos en contexto de la dictadura.

como otros puntos en las agendas de trabajo para la transversalización de la perspectiva de género. Una entrevistada los sintetiza con claridad cuando refiere:

Tu puede estar en una emergencia, por decirlo de alguna manera, pero pasó la emergencia y a la gente se le olvidó que tu estuviste en la emergencia, te va a cobrar lo que tu tenías que hacer... una aprende en estas cosas que hay que ir a dos bandas ¿no? O sea, no soltar la emergencia porque es importante, porque la gente lo necesita, porque genera vínculo, pero por otro lado con lo que tienes que hacer, tu tarea, y ahí claramente está la priorización, o sea, lo político estratégico con lo práctico. (E5)

Paradójicamente el modo de abordaje de las situaciones de violencia de género por parte del estudiantado, quienes señalan vacíos institucionales (tanto a nivel gubernamental como universitario) y por ende resuelven autogestivamente dichas situaciones mediante estrategias de condena social, siempre en la lógica del caso a caso y de manera posterior a los hechos, disminuye la posibilidad de las direcciones de género de orientar recursos para el diseño e implementación de estrategias menos cortoplacistas y en la lógica de la promoción y prevención. “*Cuando las cosas están tranquilas, podemos ir avanzando en talleres*” (E2) comparte una de las entrevistadas mostrando con claridad cómo a pesar de tener un objetivo claramente común, las direcciones de género y los movimientos estudiantiles, como lo es la condena absoluta por cualquier forma de violencia de género y el deseo por eliminar todas sus formas, no hay sinergia suficiente en el quehacer ni en las estrategias implementadas.

Un tercer dilema hallado en el análisis de las entrevistas es el que las entrevistadas identifican como la tensión entre verse capturadas por la institucionalidad y la potencia transformadora que las direcciones de género debieran tener desde su punto de vista. Esta posible captura tiene dos dimensiones. Por un lado, las concesiones que en ocasiones deben realizarse, en el contexto de la lectura de las condiciones institucionales y la necesidad de priorizar qué aspectos son posibles de avanzar en la agenda y en cuáles no están aún dadas las condiciones de posibilidad. Pero por el otro, las directoras de género forman parte de la institucionalidad, aun cuando su misión sea transformar la organización, podrían darse formas de captura menos visibles para las mismas expertas y en estos casos la potencia transformadora del trabajo de las direcciones se vería notablemente reducida.

Si las directoras de género pierden una visión crítica de lo que está pasando, están completamente institucionalizadas, instrumentalizadas por la institución (...) entonces cómo situarse en una posición intermedia, donde desde tu libertad y desde tu visión crítica puedas dialogar, puedes interaccionar con lo que es la dirección de

la universidad, pero por otro lado, tienes que saber que tu tienes un compromiso con el movimiento. (E14)

Esto requiere volver a la estrategia y las habilidades políticas mencionadas en apartados anteriores, para ver cómo avanzar sin clausurar los ideales, trabajando dentro de los márgenes, pero empujando siempre para el cambio. Esta misma entrevistada concluye señalando: *“el hecho de planteártelo (el renunciar) es verdaderamente sentirte en el alambre. Quien no se lo haya planteado nunca verdaderamente, tendrá un comportamiento más de funcionaria” (E14).*

8.2.3 Trabajo emocional

“De ir viendo cómo saco los balazos de mi cuerpo para durar en el cargo y durar en la vida” (E6).

Las emociones más nombradas por las entrevistadas al abordar la pregunta por cuáles las acompañan su quehacer cotidiano fueron, ordenadas por el número de veces que aparecieron: frustración, satisfacción/alegría, desgaste, impotencia y optimismo/esperanza/motivación. Como dos caras de la misma moneda, el trabajo de transformación institucional por mayor igualdad de género, el compromiso personal, en muchos casos desde una postura feminista, requieren inevitablemente de una gran inversión emocional para poder motorizar y sostener el trabajo. Esto redundará en amplias frustraciones, dolores y tristezas, ya que el trabajo cotidiano de las expertas de género implica el contacto permanente con las injusticias y las desigualdades y por el otro lado grandes satisfacciones y alegrías cuando se producen avances y cambios.

En las entrevistas abundan las metáforas que hacen referencia al trabajo y el impacto emocional que esta tarea tiene en las expertas: *“Yo he puesto el cuerpo para esto y me está pasando la cuenta” (E6); “Tengo más canas, más arrugas” (E1); “A veces es como estar en una tormenta, y las tormentas siempre nos cambian” (E14); “Hay que tener cuero de chanco, harta fortaleza para confrontar las críticas” (E4); “Tienes que ser ese junquito que se mueve pero que no lo lleguen a partir” (E14); “Como que hay que responder y hay que estar todo el tiempo... o sea como estar al pie del cañón” (E15); “Chocamos con muros todos los días” (E3).*

Como se ha analizado previamente, las emociones en el trabajo institucional, particularmente aquel vinculado con el quehacer feminista no son valoradas de manera positiva, ni tampoco suelen ser consideradas como herramientas necesarias ni valiosas para el rol profesional. Tener estas emociones, sobre todo aquellas socialmente significadas como negativas como la frustración, el enojo, el cansancio, tienden a ser consideradas como muestras de un trabajo mal hecho y/o de una pobre habilidad personal para el manejo de las emociones. La racionalidad, entendida como las conductas intencionales, razonadas y orientadas a un resultado específico (Mumby y Putnam, 1992) es lo valorado en general a nivel de las instituciones. Estas ideas se sostienen en la falacia de la dicotomía y el binarismo de la racionalidad como lo opuesto de la emocionalidad. En parte esta dicotomía se mantiene en la noción de que las emociones son del dominio de lo personal y de lo privado, mientras que la racionalidad es del ámbito de lo público y por ende del escenario institucional. Aplica aquí no solo un pensamiento binario, sino una jerarquía en donde la racionalidad es valorada como superior a la emocionalidad. Inclusive esta jerarquía aplica también al amplio espectro de las emociones, en el sentido de que unas tienen más valor social que otras: algunas emociones pueden ser consideradas como más elevadas y otras más asociadas a debilidad (Ahmed, 2004a).

Es más potente considerar cómo las emociones hacen cosas, logran cosas, más que verlas como disposiciones psicológicas e intrapsíquicas, pensar en cómo mediatizan la relación entre lo psíquico y lo social, entre lo individual y lo colectivo (Ahmed, 2004b). ¿Qué hacen entonces las emociones de enojo y frustración, qué objetivos logran cuando las expertas las sienten? Como señalado anteriormente, operan como potentes brújulas que indicarían cuándo se está frente a una injusticia, por un lado y por el otro podrían ser señales de estar en presencia de alguna forma de violencia simbólica. Por ejemplo, cuando los/as interlocutores minimizan la gravedad de las conductas violentas, cuando se deslegitima el rol de las expertas sugiriendo que están exagerando, entre otros ejemplos. ¿Qué pasa cuando las feministas levantan la voz contra las injusticias, las formas de violencia, poder e injusticia? se pregunta Ahmed (2004a) y responde que el efecto inmediato es que son construidas como emotivas, impulsivas y como no alcanzando los estándares mínimos de la racionalidad. Las feministas se transforman en personas hostiles dentro del ámbito institucional.

El trabajo emocional de las expertas no fue profundizado en las entrevistas más allá de la identificación de las emociones más frecuentes. Sin embargo, a partir de los hallazgos se hace evidente que hay aquí un espacio muy interesante para poder ampliar en la exploración y profundizar a futuro. Avanzar hacia la colectivización de las emociones, a la valoración del trabajo emocional como parte del quehacer, transitar las tensiones que el estereotipo de la feminista enojada plantea a las expertas, son dimensiones del fenómeno que podrían estudiarse y profundizarse.

Sin duda las emociones que experimentamos como feministas frente a las injusticias del mundo nos movilizan, nos llevan a la acción. Forman parte de ese nivel de compromiso destacado por las entrevistadas, como parte del perfil necesario para llevar adelante esta tarea en las universidades. El dolor experimentado en ciertas situaciones nos moviliza al enojo, a un nivel de indignación que nos indica que algo debe cambiar, a preguntarnos ¿qué acciones son necesarias y posibles para cambiar la situación actual? Ahmed (2004a) invita a pensar la relación del feminismo con el asombro y con la esperanza como emociones movilizadoras hacia la construcción de propuestas para un futuro posible. No se trata solo de un feminismo ‘en contra de’ - ¿el patriarcado?, ¿el sexismo?, ¿las masculinidades hegemónicas? – si no del feminismo que propone nuevas formas, a favor de, a propósito de.

Como fue señalado anteriormente, aun cuando muchos de estos aspectos no fueron incluidos en el guion de la entrevista y por ende no fueron profundizados, si es posible afirmar que al referirse respecto de sus emociones, las entrevistadas las remitieron al orden de lo individual, algo personal sobre lo cual trabajar, hacerse cargo, mediar, reducir el impacto. En algunas ocasiones se habló de la importancia de tener espacios de autocuidado de los equipos. Pero la lógica subyacente es de la tramitación en el orden de lo privado/íntimo, una serie de efectos secundarios al ejercicio del rol, impactos emocionales para hacerse cargo, digerir, resolver, mitigar.

8.3 Transformaciones y resistencias

8.3.1 Luces y sombras del impacto del mayo feminista

Todas las entrevistadas refirieron que el movimiento estudiantil feminista del 2018 tuvo un impacto en sus universidades y en particular en avanzar y/o potenciar el trabajo en una agenda de género en sus instituciones. En algunos casos el impacto transformador es señalado como muy alto: “*Acá absoluta y totalmente, acá no hay otra, **acá esa toma fue la que definió todo**, si esa toma no hubiera existido en la universidad (...) hoy no habría absolutamente nada de lo que hay, entonces fue definitoria*” (E3). Otra entrevistada refiere “*Sin duda, eso **fue clave**, o sea, no estaríamos hablando de dirección de género ni unidad ni ninguna si no hubiese habido ese movimiento dentro de la universidad que fue muy potente*” (E8). En otros casos, el impacto fue el de potenciar y avanzar un trabajo que ya venía desarrollándose de manera previa: “*yo creo que trajo cambios porque si bien esto estaba ya iniciado, le dio obviamente un sedimento mas importante para instalarse*” (E12). Otra experta acuerda con esta lectura respecto del proceso en su universidad: “*no es que la universidad haya empezado a meterse en temas de género a partir de la movilización feminista, no fue así, porque se venia trabajando desde antes, pero si lo profundizó*” (E10).

En resumen las movilizaciones permitieron dar un salto (E10), permitieron cosas inéditas como que universidades que nunca habían negociado con estudiantes en toma lo hicieran (E2), a partir de entonces las mujeres se han mantenido organizadas (E5) y aunque sectores conservadores tildaron de pataleta o de moda a la movilización (E6), una de las entrevistadas señala que las estudiantes pudieron decir cosas que desde el rol institucional son más difíciles de decir, o que decirlas tendría un costo demasiado alto (E7).

¿Cuáles fueron las sombras de ese proceso, tanto en el 2018 como sus consecuencias actualmente? Las entrevistadas destacan la generación de fisuras o fracturas al interior de la universidad, entre quienes lideraban las vocerías del movimiento y quienes no compartían la forma en que ponían los temas sobre la mesa, en particular respecto de la identificación de integrantes de la comunidad académica como acosadores o agresores sexuales (E5). Al parecer ciertas formas que tomó la movilización suscitaban críticas no solo de otros

integrantes de la comunidad universitaria, si no también desde la perspectiva de las entrevistadas hubo manifestaciones violentas en las reivindicaciones, en algunos casos con agresiones físicas en instalaciones de las direcciones de género y agresiones por redes sociales. Otras consecuencias del modo del movimiento estudiantil fueron el posicionamiento, en algunos casos, de las direcciones de género como encubridoras, recibiendo funas tanto las direcciones en general como algunas de sus líderes en particular. *“Las estudiantes fueron muy duras en su momento... algunas, en algunas situaciones que fueron bien dolorosas”* (E8).

Estas fisuras se produjeron también dentro del propio colectivo estudiantil según las entrevistadas, el cual, con sus diversidades, encontró en las formas y los discursos que el movimiento feminista estudiantil fue adoptando, una estructura más bien rígida y con poco espacio para el disenso y la reflexión crítica. Como lo señala una de las entrevistadas:

Poco a poco es que todas tenemos que ser feministas, todas tenemos que ser feministas, es lo políticamente correcto, o sea si no es feminista y tienen menos de 30 años, es terrible, o sea, yo no me imagino a una chica que no es feminista de 22 años. Debe ser horrible no ser feminista ahora, pero ese ser feminista no pasa por una formación política y académica frente al tema y el recorrido histórico de los discursos, y de reconocimiento de ese recorrido histórico del movimiento como tal si no que pasa por esta explosión de sentir, de la desigualdad. (E1)

Esta fisura se va instalando en las líneas de un paradigma tendiente a lo binario, donde de un lado se ubican quienes buscan la eliminación de todas las formas de las violencias de género, con énfasis en estrategias separatistas con espacios solo para mujeres y disidencias y una mirada de intervención fuertemente punitivista, basada en el caso a caso y del otro lado están todas las demás personas. Un lugar de otredad como sinónimo de algún grado de legitimación de las formas de violencia, porque en ese escenario de solo dos bandos, si no se está del lado del feminismo, se está del lado del patriarcado. De las entrevistas con las expertas se desprende la percepción que ellas tienen de que muchos/as estudiantes, quienes condenan de manera las formas de violencia y aspiran a espacios universitarios igualitarios y libres de violencia, no encontraron espacios para poder disentir y conversar con estas estrategias punitivas y separatistas, porque fueron rápidamente sindicados/as como encubridores. Pareciera que se ha ido instalando progresivamente un discurso único y totalizante respecto de qué es ser feminista y cómo son las estrategias de lucha frente a las violencias, llevando al silencio a una cantidad no menor de integrantes de la comunidad

estudiantil, potenciales alianzas valiosas para el trabajo de transformación necesario, quienes prefieren mantenerse al margen antes que exponerse a recibir la etiqueta de encubridores. En este sentido, una de las entrevistadas señala que el particular modo de organizarse, construir su relato y plantear las demandas del movimiento estudiantil feminista:

Tienen a mi juicio, esto yo lo he conversado con las estudiantes, un sesgo super autoritario, muy autoritario y eso genera pero una reacción en cadena, entonces por ejemplo, estábamos de acuerdo en que había que incentivar la formación en género pero entonces ellas planteaban que tenían que ser cursos obligatorios, que íbamos a pasar lista, que se iban a poner unos diarios murales donde se iba a denunciar a los que iban, a los que no iban... mira, ese tipo de cosas generaron mucha resistencia en gente que estaba de acuerdo con el fondo de la causa, las medidas autoritarias. (E10)

Al mismo tiempo que el estudiantado demandaba y exigía a las universidades tomar acciones y medidas concretas, no solo para eliminar todas las formas de violencia si no para cerrar las brechas de género, la confianza en la institucionalidad se ha visto cada vez más debilitada. Paradoja entonces, aquella de pedir, esperar respuestas y protección de una institución en la cual, a final de cuentas, depositan escasa confianza. Esto produce una tensión, según una de las entrevistadas, entre la instalación de la agenda de género por el movimiento como un asunto institucional, pero al mismo tiempo sin confianza en dicha institucionalidad.

Finalmente, las entrevistadas señalan que existe una tensión entre las expectativas del estudiantado organizado y el rol de las direcciones de género. En la medida en que las direcciones de género no acompañan la forma de entender las problemáticas y las soluciones propuestas por el movimiento estudiantil, las direcciones de género son rápidamente asimiladas a la institucionalidad conservadora y por ende no merecen confianza. Alguna de estas expectativas, nombradas por las entrevistadas, son el avalar funas, tomar acciones de oficio (investigación y/o sanción) por funas realizadas en redes sociales, inclusive por situaciones ocurridas años antes del ingreso a la universidad y concerniendo personas que no forman parte de la institución, exigir tratamientos psicoterapéuticos y altas médicas certificando que la persona ya no es más una agresora sexual, impedirle la titulación por considerarle un peligro para la sociedad, por mencionar algunos de los ejemplos compartidos.

El estudiantado tiende a avanzar en la lógica del caso a caso, de la denuncia social y la funa – dado que no en todas las ocasiones se activan los protocolos institucionales

existentes -, y al no encontrar el castigo institucional que consideran necesario, se instalan otras formas de castigo social con grandes efectos en la convivencia universitaria. Lo que no se percibe, lo que las expertas entrevistadas que lideran direcciones de género no conocen, es cuál es la teoría de cambio social que el movimiento estudiantil sostiene. Más allá del caso a caso ¿Qué acciones son necesarias para la promoción y la prevención? ¿Una vez detectado un caso, denunciado, juzgado y sancionado, qué acciones de reinserción son necesarias? No es un dato menor que aun cuando en la enseñanza universitaria nos encontramos con adultos jóvenes (18 a 25 años como referencia) y no adolescentes o infancias, se trata sin embargo de una etapa vital dónde aún se están realizando aprendizajes sociales importantes. Entre ellos la deconstrucción del sexismo y de ciertas formas de violencia naturalizada y el aprendizaje de modos más igualitarios y democráticos debe ser un horizonte para considerar, sobre todo en una institución educativa. Una entrevista lo sintetiza con claridad cuando refiere:

*Hay una intención declarada de mejorar las dinámicas de relaciones y la vida de estas personas en estos espacios. Pero de repente **es comprendido como una especie de derecho a no recibir ninguna perturbación** (...) necesariamente entonces eso es un sexismo, necesariamente es una discriminación, necesariamente es un acoso y eso hace... digamos, un paradigma muy difícil de manejar (...) a las feministas nos interesa que los derechos estén protegidos y que nuestras experiencias vitales sean visibilizadas como experiencias importantes ¿no? Pero no podemos aspirar a una vida completamente libre de todo tipo de perturbación ni tampoco la universidad porque eso va alimentando cierto fascismo. (E12)*

Sin duda las barreras para realizar una denuncia, ya sea en la universidad o en tribunales en caso de constituir delito, son numerosas y conocidas por las expertas. Las dificultades probatorias, procesos en ocasiones lentos y burocráticos, por mencionar solo algunos ejemplos, son todos factores de peso que las expertas conocen y saben ameritan permanentes mejoras. Pero en este escenario, la masificación y legitimación social de las funas como proceso de denuncia alternativo pone en mayor tensión los protocolos existentes, generando un mecanismo de *bypass* a procesos institucionalizados, que fueron en todos los casos implementados y/o fortalecidos de manera posterior a las movilizaciones feministas del 2018 como parte de las propias demandas del colectivo. Es necesario recordar que la instalación de protocolos, normativas y/o reglamentos para prevenir, investigar situaciones

de discriminación y violencia de género fue una de las demandas centrales de las movilizaciones del 2018.

8.3.2 Sobre los compromisos institucionales y las transformaciones

“Ya, pero llamemos a la directora de género, invitemos a las chicas de género”
(E3)

A partir de las entrevistas se evidencian acciones tanto performativas de compromiso institucional como no performativas (Ahmed, 2012). Las acciones performativas de compromiso institucional se traducen en conductas concretas, como la creación de direcciones de género, la asignación de recursos económicos específicos, aunque por lo general insuficientes, la asignación de una misión institucional. El compromiso en otros casos se evidencia en la incorporación de principios de igualdad de género, ya sea en los programas de rectoría (E6), en las planificaciones estratégicas (E7), en cumplir con los acuerdos alcanzados luego de las movilizaciones del 2018 (E9) u otras instancias centrales para la conducción de cada universidad. Sin embargo, no alcanza con la manifestación de dicho compromiso en un acto único, ya sea el momento de firmar una resolución, de realizar un discurso, o de definir la incorporación de un principio de igualdad de género en un documento o política. La performatividad implica la necesaria repetición de actos, tanto discursivos como no discursivos, para que eso tenga impacto en la estructura y las prácticas institucionales:

Hay un compromiso de la rectoría, que la rectoría se la ha jugado por eso, está ahí, pero en cualquiera de las instancias siento que nosotros, por lo menos yo lo he sentido así, siento que yo tengo que estar ahí permanentemente recordándoles, ojo, miren para acá, miren para acá, no tenemos esto, entonces estoy permanentemente solicitando eso... porque todavía no está en la institución, en la universidad incorporado plenamente, pero si yo creo que hay una mayor conciencia (E8)

Han habido avances importantes en institucionalización e instalación del enfoque de género en las agendas, aunque de manera dispar entre universidades y no siempre con una elevada consistencia interna. La explicitación de la incorporación del enfoque de género en documentos estratégicos son una aspiración, que luego debe ser traducida en la práctica por

variedad de personas clave y de manera reiterada. En algunas universidades “*se le cambió totalmente el estatus a la arquitectura de género, desde una oficina pequeñita (...) a una dirección que se incorporó en el comité directivo de la universidad*” (E10). En otros casos se destacan transformaciones en las prácticas cotidianas, como el hecho de que ya esté mal visto reírse de ciertas situaciones o usar formas de humor sexistas (E5), otra experta señala “*ya no está esa cosa grosera que se veía años atrás, hoy día hay una cierta preocupación porque haya más paridad, que si se hace una comisión haya mujeres*” (E11). Independiente del grado de avance, “*está asentada la idea de que la cuestión es una cuestión importante, decir ha habido un efecto de amplificación para el discurso de género en términos generales*” (E12). Y más allá de los discursos, se observan impactos en las prácticas cotidianas. La misma entrevistada refiere:

Yo creo que ha generado también cambio de prácticas, yo observo más por ejemplo, entre mis colegas un uso de lenguaje mas apropiado, hay un esfuerzo mayor de construcción de otros ejemplos en clases, creo que en eso ha sido y probablemente no es medible, o sea, mucha gente creo que luego va a pensar que eso simplemente fue un cambio social cuando yo creo que la politización de estos a través de los protocolos de acoso sexual produjo estas oralidades positivas porque puso el tema, logró que se discutiera arriba y no abajo, no en seminarios, sino en consejos académicos. (E12)

Algunas transformaciones se potencian con el abordaje multi estamental para la toma de decisiones y elaboración de los documentos, políticas y/o normativas necesarias “*la universidad adoptó esta manera de que los documentos que se hagan se hacen de manera triestamental, entonces ningún documento se ha hecho en una oficina cerrada para luego sacarlo para que lo aprueben, no*” (E3). Este proceso es rescatado como necesario por otra entrevistada, quien señala que no se trata solo de escribir un documento técnico, lo cual ha sido realizado ya en muchas universidades desde donde podría tomarse el material. El foco es poder producir desde la realidad de la propia universidad y que esos documentos se adapten a la cultura organizacional, por ende, es mejor escribir menos, pero hacerlo de manera participativa (E1). Definitivamente un avance concreto es cuando otras personas, no aquellas que integran las direcciones de género, incorporan la práctica de preguntarse por la existencia, o no, de una mirada de género(s) en sus propios procesos. Producto de tener incorporada esta inquietud, se contactan por iniciativa propia con la dirección de género para

solicitar apoyo (E5). Esto es evidencia del avance significativo en un necesario cambio de paradigma.

Por otro lado, los documentos sirven como marco de referencia para exigir determinadas conductas. Más allá de los compromisos discursivos, la existencia de estos documentos permite a las direcciones de género las condiciones de posibilidad para exigir respuestas concretas de otras áreas de la universidad: *“que exista el protocolo, un documento que es perfectible, si nos sirve como marco (...) nos sirve para instalar temáticas, no es solamente difundir un procedimiento porque el protocolo al final es un procedimiento (...) pero es más que eso, sirve para sensibilizar, sirve para comprometer también a la actuación”* (E5). Otras universidades tienen una cultura bastante más afín a la burocracia de los documentos, en esos casos la existencia de éstos es señalada como imprescindible por parte de las direcciones de género *“si no queda registro como que no existe y que además pasa por nuestra cultura... que si no queda registro depende mucho de quien esta en ese cargo”* (E7).

Adicional al trabajo institucional de las direcciones de género y la incorporación de la perspectiva de género por personas clave en la jerarquía universitaria, otra transformación que se ha consolidado es el empoderamiento de los colectivos de mujeres y no solo a nivel estudiantil. A nivel de las académicas y las funcionarias, esto se observa en la organización en núcleos, colectivos o asambleas de trabajadoras, así como en

Un empoderamiento también en la discusión de muchas mujeres que noto que ahora no tienen problemas, incluidas no solo las estudiantes, si no que a veces las profesoras que cuesta aun poco más al reclamar esto, oiga ud no deja que las mujeres nos expresemos, deme mi tiempo de palabra, uno nota un cierto cambio, yo que hace mucho tiempo he estado mirando estas cosas por razones como de interés simplemente académico, lo noto y no creo que la temporalidad sea una casualidad, o sea, creo que esa... esa coincidencia temporal nos está indicando alguna relación de causalidad, y yo creo que también ha permitido una institucionalización que como toda institucionalización termina aunque sea poquita o precaria, es difícil de que se regrese ¿no? (E12)

8.3.3 Resistencias

Una de las entrevistadas señala que, aunque podría parecer paradójal, a medida que se avanza las resistencias son mayores (E10). Lo aclara en el sentido de que el avance en el trabajo implica ir profundizando y apuntado con las acciones a cuestiones cada vez más estructurales. Al comienzo el trabajo es más discursivo, mostrar las evidencias, señalar las fuentes, las brechas de género y sus impactos en la calidad de la enseñanza y de las instituciones. Los ajustes iniciales tienden a ser más sencillos, como el uso del lenguaje, implementación de cursos de género, etc. Otro asunto es cuando se buscan abordar problemáticas estructurales, como la igualdad de remuneraciones o el sistema de gobierno: *“tu tendrías que desmantelar todo el sistema de financiamiento universitario para plantearte en serio el tema de las brechas de las mujeres, de los menores salarios”* (E10).

En las reflexiones compartidas por las entrevistadas, las resistencias encontradas son variadas, en calidad e intensidad, pero de sus relatos pueden agruparse las resistencias relatadas en 5 grandes ejes: 1) discursos pro-igualdad; 2) la ‘persona de género’; 3) cultura universitaria jerarquizada; 4) resistencia del estamento académico; 5) la excelencia como tope para medidas de tipo afirmativas.

Los discursos pro-igualdad

Los discursos pro-igualdad, políticamente correctos, son cada vez más frecuentes, no habiendo siempre prácticas concretas que respalden dichos discursos. Dado que ciertas expresiones, ideas y creencias ya no son bien vistas, es un desafío identificar cuándo se construyen discursos vacíos y cuándo éstos tiene un valor performativo y una traducción en las decisiones estratégicas y las prácticas:

Yo soy bien desconfiada con los discursos y hoy día mas que nunca porque hoy día es mucho de sentido común, ser feminista, estar a favor de los derechos, entonces a mi el discurso me resbala un poco, mas bien... cuando te hablo de cosas concretas es como decir bueno, en qué se traduce esto que... porque en general en las universidades hay un discurso favorable a diferencia de otros espacios. (E10)

Esta entrevistada señala un elemento importante en relación con que los espacios de educación superior, en tanto espacios productores de conocimiento y en general centrados en el avance en este campo, pueden adoptar estos discursos pro-igualdad con mayor facilidad que otro tipo de organizaciones, por ejemplo, de tipo empresarial. Estos discursos conviven con prácticas sexistas, como lo señala otra entrevistada: *“nada nuevo obviamente, una cultura muy machista pero muy encubierta, con un discurso muy pro-igualdad, muy que tenemos que hacerlo”* (E9). Esto deriva en formas de hipocresía, tanto institucionales, en la medida en que los discursos no son respaldados por acciones, si no también en la interacción con las directoras de género:

Me he encontrado con elementos muy hipócritas, muy hipócritas en el sentido de bueno, de que como saben cual es mi personalidad y cuál es mi trayectoria te dicen que si frente a determinadas situaciones pero después te ponen trabas en el trámite, en acelerar cosas...en ese sentido, creo también que el opositor, el peor opositor que hay el mas duro es el que tiene un discurso favorable pero es discurso y no hace nada al respecto. (E14)

La ‘persona de género’

La reducción de los temas de género a la ‘persona de género’ es una forma de resistencia muy habitual y enquistada. De esta manera muchas universidades avanzaron, producto de las movilizaciones del 2018, en generar estructuras con variados niveles de autoridad, jerarquía y recursos, sin tener total comprensión del trabajo que implica. Poder realizar el *check* a esta solicitud parece suficiente, como si el declarar que ya se cuenta con una oficina, área o dirección de género ya es la respuesta a la problemática. El establecimiento de cercos, tanto simbólicos como materiales, de los temas de género en la ‘persona de género’, libera al resto de la comunidad de hacerse cargo de instruirse, formarse, participar, adoptar lineamientos de enfoque de género y hacerse responsables en su propio quehacer. Reducir las direcciones de género a áreas de soporte, en casos de dificultades con denuncias, funas o brechas identificadas da la apariencia de preocupación y de estar haciéndose cargo de las desigualdades, al mismo tiempo que construye las condiciones para que poco cambie, o de mínima para hacer la tarea de las expertas de género muy difícil. Se trata de *“las resistencias clásicas de la dominación masculina de siempre, entonces este*

modelo educativo como que tenemos las personas expertas y como el género como gueto de las feministas ¿no?” (E6).

La ‘persona de género’ aparece entonces como depositaria de todos los temas asociados, en variedad de situaciones que pudieran escapar su experticia: vinculación con el medio, investigación, aseguramiento de la calidad, evaluaciones docentes, innovación curricular, prácticas pedagógicas, diseño curricular, por nombrar solo algunas, en el cual hacerse cargo de la problemática se reduce a que el tema sea depositado en la dirección de género por parte de otras áreas, direcciones o vicerrectorías. Por otro lado, ser la ‘persona de género’ se configura en ocasiones como la ‘policía del género’. Esto implica que la sola presencia de la experta tiene un efecto disciplinador, aunque sea en lo que dure la reunión, el consejo, el foro o la actividad, al resto de quienes participan de ese espacio. Una de las entrevistadas sintetiza estos puntos de manera muy clara:

Como que yo estaba en reuniones, y a mí me daba mucha risa, y veía que todo el mundo utilizaba el lenguaje inclusivo, no estaba yo y como que no... era muy divertido eso, porque no estaba la policía del género. O me llamaban a reuniones solamente cuando tenía que ver con temáticas o cómo con resolver problemáticas asociadas a la temática de género, eso fue muy difícil, fue muy difícil esa parte, porque en el fondo como el tema poco a poco fue perdiendo fuerza dentro de la agenda política (...) me llamaban cuando ocurría algún gran acontecimiento que tenía que ver con las mujeres de la universidad, pero no me llamaban cuando no tenía que ver con mujeres (...) yo creo que una forma de sexismo en la instrumentación institucional sobre la temática, como que esto es super instrumental, estamos haciéndolo, somos políticamente correctos pero no hay un cambio estructural, entonces te utilizan a ti como para que lo lleves, eres la cara de eso, eres la imagen de eso . (E1)

Cultura universitaria jerarquizada

En varias entrevistas se hizo referencia a las características de las universidades chilenas, en particular las estatales, como pensadas y diseñadas desde una perspectiva muy jerarquizada, respecto de la estructura de poder. Las ordenanzas, las normativas, fueron generadas en un contexto histórico complejo de dictadura militar “*por ejemplo acá tenemos reglamentos de derechos y deberes del estudiante, los alumnos, que son de 1986, plena dictadura militar y que no han reformado hasta la fecha*” (E4). La democratización del poder aparece entonces como un nudo importante (E2) y el abordaje de las desigualdades de género(s) va de la mano con la democratización. La estructura de poder tradicional,

patriarcal, de amistades y compadrazgo siguen teniendo un peso cultural específico en las universidades. Las universidades son planteadas como estructuras “*tremendamente conservadoras*” (E11) y por ende resistentes a los cambios.

Ahí esta el tope del sentido de urgencia de estos cambios, porque una cosa es urgente porque ahhh, está la toma feminista que nos empuja a eso y después de que no hay movilización estudiantil como que la urgencia se desvanece un poco, ¿cachai? Yo creo que ese es el principal tope, que creo que es lo mismo que nos pasa, entre hacer formación a largo plazo y apagar el incendio, es más o menos la misma dinámica. (E1)

Resistencia del estamento académico

“Hay diferentes formas de mirar las cosas, de pensar también, la universidad es un espacio que está dividido en clases, los académicos son la clase privilegiada de la universidad” (E5).

Desde la academia se ejercen formas de poder ancladas en el saber, se trata de una forma de poder “*no como jefatura si no un poder simbólico, las personas que se dedican a la academia son muy renuentes a reconocer que se ha hecho algo mal, es un sujeto muy difícil, salvo que esté ya convencido, pero el que esté convencido no es el que tu tienes que convencer y probablemente no es el que va a infringir una regla*” (E12). En las entrevistas se señala en varias oportunidades la dificultad de convocar de manera efectiva a docentes e investigadores/as a espacios de sensibilización y/o formación organizados desde las direcciones de género. La percepción de que al dedicarse a enseñar no tendrían mucho por aprender y menos aún de quienes tienen una labor administrativa, es una resistencia habitual.

En este punto la posibilidad de legitimar esta convocatoria puede asociarse, como fue abordado previamente, con que la experta de género(s) tenga un estatus y/o trayectoria académica. Para enfatizar este punto vale traer nuevamente una cita de una de las entrevistas en la cual se hablaba del perfil ideal que la experta de género debiera tener:

Como perfil profesional no sirve la académica pura, creo que tampoco sirve la gestora pura, creo que es la mezcla lo importante. O sea, alguien con formación en género y creo que tiene que ser súper sólida porque en las universidades para poder dialogar de igual a igual no siendo tú una académica en tu rol... tienes que tener el suficiente conocimiento y solvencia para que tus interlocutores académicos te legitimen. (E10)

El fragmento resaltado en esta oportunidad manifiesta de manera explícita el concepto de desigualdad estructural entre el trabajo académico (docente y/o de investigación) como de mayor jerarquía con relación al trabajo de gestión que una directora de género, en los casos donde no tenga validación como académica. *“Pasa con los académicos y académicas, me pasa que cuando nosotros citamos talleres de formación, de capacitación, que no son obligatorios porque en nuestra universidad nada es obligatorio nunca, los académicos no llegan”* (E2).

“La excelencia” como tope a medidas de acción afirmativa

La primacía de la academia, vinculada a la misión principal de todas las universidades como productoras de conocimiento y formadora de profesionales en variadas disciplinas, establecen a la excelencia y la calidad como dos valores centrales del quehacer universitario. Podría decirse que la meritocracia universitaria está íntimamente relacionada con estos conceptos. Desde este punto de vista algunas medidas de acción afirmativa, potencialmente propuestas por las expertas de género(s), son percibidas como amenazas a estos valores y como una puesta en jaque de un equilibrio interno muy valioso: *“En las universidades hay sectores conservadores que siempre van a estar en contra y que encuentran que la universidad esta perdiendo su norte excelentista con todas estas tonteras que pasan... como el feminismo, si bueno, siempre hay sectores así”* (E10).

La meritocracia, entendida como un sistema en el cual las personas con mejores capacidades (definidas de manera relativa respecto del quehacer específico) avanzan y ocupan cargos de mayor jerarquía y/o reciben diferentes formas de recompensa institucional, es un concepto que teóricamente se construye como género neutral. Desde una perspectiva de género sabemos que las condiciones de posibilidad para que la meritocracia como sistema abstracto funcione no existen. Las reglas del juego, el tamaño de la cancha, por utilizar una metáfora, están fundamentalmente diseñadas para hombres y por hombres. Es por eso por lo que cuando se proponen medidas de acción afirmativa, las expertas en género(s) saben que eso no pone en jaque la meritocracia ni permite el ingreso de mujeres mediocres, todo lo contrario. Las reglas del juego son revisadas y permiten la participación más equitativa de hombres y mujeres en el proceso, garantizando que el talento y las capacidades sean los focos

para la toma de decisiones y no el género(s). Como lo señaló un estudio titulado “Cuotas de género y la crisis del hombre mediocre: teoría y evidencia desde Suecia” (Besley, Folke, Persson y Rickne, 2017) respecto de la aplicación del sistema de elecciones políticas con paridad obligatoria (método de intercalación), el único efecto que la implementación de cuotas tuvo fue el aumento de candidatos varones competentes, al igual que las mujeres, y la menor participación de candidatos varones mediocres. Esta resistencia a las medidas afirmativas no proviene solo de varones en la academia, si no también de algunas mujeres:

Las mujeres mayores, de ciertas áreas, que han hecho carrera académica, de investigación, nos ha pasado, o sea para qué quieren esto si yo me las tuve que jugar, y estoy aquí por mis méritos, no por ser mujer y me costó mucho, entonces por qué a otros no les va a costar igual que a mi... y claro, yo creo que eso es muy complejo porque además te cuesta avanzar, porque si son mujeres que están en un espacio tan privilegiado al final, cómo vas a tener una aliada ahí que al menos te diga, sabes que, esto fue super difícil, tuve todos estos obstáculos. (E5)

9. Reflexiones finales

A modo de cierre se comparten reflexiones en torno a tres ejes.

⇒ Regímenes de desigualdad en las universidades.

Acker (2006, 2012) plantea que todas las organizaciones tienen regímenes de desigualdad, los cuales hacen referencia a las diferencias y disparidades sistemáticas entre quienes integran una organización en el grado de poder y control que tienen sobre los objetivos, los recursos y los resultados. Estos regímenes desarrollan distintos patrones de visibilidad e invisibilidad, pudiendo tener también componente más explícitos o implícitos, todo lo cual impacta en el grado de legitimidad que estos tienen. Las expertas entrevistadas relataron en profundidad sus experiencias navegando estos regímenes de desigualdad en las universidades, haciendo hincapié en los puntos de resistencia encontrados y las oportunidades de transformación que han sido posibles hasta ahora.

Acker plantea 6 dimensiones para pensar estos regímenes de desigualdad, en una breve síntesis estos son:

1. *Las bases del régimen de desigualdad* que pueden variar entre organizaciones, aunque Género, raza y clase están presentes de manera general. Otras diferencias pueden integrar el régimen de desigualdad, como la sexualidad, dada la premisa de la heteronorma.
2. *La forma y el grado de la desigualdad* están vinculados con el grado de jerarquización presente. Cómo las jerarquías están generizadas y racializadas, mientras mayor sea la distancia entre quienes menos poder tienen y quienes más poder tienen, más generizada y racializada estará esa jerarquía. Por otro lado, el patrón de segregación ocupacional también está atravesado por el Género y la raza, así como las estructuras de remuneración.
3. *Los procesos organizacionales que producen la desigualdad* también varían entre organizaciones, dado que las prácticas y los procesos que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos son variados. Los procesos de reclutamiento y selección, la definición de estructuras de remuneración y líneas de supervisión, son algunos de los procesos organizacionales en los cuales puede entenderse la producción de diferencias generizadas.
4. *La visibilidad de las desigualdades* se define como el grado de consciencia, de registro de las desigualdades en las organizaciones. Por supuesto personas particulares varían en su grado de consciencia de éstas, particularmente las personas que integran grupos de privilegio tienden a ignorar que gozan de un privilegio. Sin embargo, a la par de los patrones de base de la desigualdad, hay patrones de visibilidad/invisibilidad.
5. *La legitimidad de las desigualdades* también varía. Organizaciones con principios más participativos y democráticos tienden a considerar las desigualdades como claramente ilegítimas, mientras que estructuras más grandes y burocráticas las consideran legítimas, en el sentido de que estas reflejan otras variables, como la capacidad o el mérito.
6. *Los controles* organizacionales son posibles gracias a la estructura jerárquica organizacional, la cual como se señaló antes, está generizada (entre otras variables).

Hay variadas formas de control, algunas son explícitas como las reglas que deben ser seguidas y en el caso de no hacerlo hay consecuencias. Esta es una forma de control directa. Otras formas son más menos intrusivas y otras formas son internalizadas.

A partir de las conversaciones con las expertas puede destacarse que la visibilidad de las desigualdades de género(s) ha aumentado exponencialmente a partir de las movilizaciones del 2018. El grado de consciencia y el registro de estas desigualdades ha aumentado de manera significativa y entre quienes tengan menos herramientas para verlas, cuando le son señaladas, las posibilidades de ignorar estos llamados son cada vez menores. Asimismo, la legitimidad de estas desigualdades está, afortunadamente, seriamente cuestionada. Mayor visibilidad y menor legitimidad son dos grandes herencias de las movilizaciones feministas del 2018, que empujaron a las universidades a profundizar sus esfuerzos para avanzar en este sentido. Varias de las acciones impulsadas por las expertas en el desarrollo de su rol tienen por objetivo apuntalar y seguir sosteniendo esta visibilización de las desigualdades por un lado y la deslegitimación de éstas, a través de procesos de difusión, sensibilización, capacitación.

Por otro lado, otro grupo de acciones se dirigen a revisar y buscar transformar los niveles de los procesos y controles organizacionales, en todo el despliegue de acciones orientadas hacia la institucionalización de la perspectiva de género(s) y la transversalización de la perspectiva de género(s). Una muestra significativa de este trabajo ha estado en la creación y/o actualización de los reglamentos y/o protocolos para erradicar y sancionar las violencias de género, como punto de partida. Han seguido en los esfuerzos la incorporación de consideraciones de género en otros documentos significativos en las universidades, como planes estratégicos y reglamentos en general. Estas acciones buscan generar condiciones de posibilidad para socavar las bases del régimen de desigualdad, bases que no dependen exclusivamente de las universidades si no que se relacionan con el entramado social en general en tanto habitamos en un sistema cis-heteropatriarcal y colonial. Es decir que de las seis dimensiones destacadas por Acker, las expertas tienen diversos grados de trabajo en cinco de ellas, de acuerdo con el contexto de posibilidad específico de cada universidad.

⇒ **Contornos de un campo profesional incipiente en las universidades**

Como fue señalado en el marco teórico, el campo de la experticia de género y las expertas de género(s) es un campo emergente en términos profesionales y sus contornos están lejos de estar definidos (Thompson y Prügl, 2015). En particular esto es válido para la experticia de género(s) en el trabajo institucional en las universidades chilenas, en tanto las áreas y/o unidades dedicadas a trabajar en esto son en su gran mayoría de creación reciente en los últimos tres años. ¿Qué puede decirse sobre los contornos del campo profesional de las expertas de género(s) en las universidades chilenas? Volviendo a la propuesta de Kunz y Prügl (2019) para aproximarse a una definición de la experticia de género(s), pueden considerarse los siguientes elementos:

- 1) **Fuente y tipo de conocimiento que constituye la experticia.** En este punto las entrevistadas identificaron su formación académica como primera fuente de experticia, la experiencia laboral previa en segundo lugar y el activismo en tercer lugar. Estos componentes fueron asimismo problematizados al abordar con ellas su definición ideal del perfil idóneo para este rol, surgiendo en este punto en qué medida el ser académica era considerado un requisito. Aquí es importante distinguir entre contar con formación académica en temas de género y ejercer el rol docente y/o de investigación (perfil académico) en la propia universidad. Este perfil académico fue destacado como deseable como una manera de poder legitimarse frente al estamento académico, ser considerada como una autoridad por así decirlo. Sin embargo, también fue considerado que un elemento fundamental para el buen desempeño del rol son las habilidades políticas (negociación, establecimiento de alianzas, etc.) y estas habilidades no necesariamente están vinculadas con el perfil académico.
- 2) **Los objetivos de la experticia y su vínculo con el feminismo.** Los objetivos se relacionan con la misión y los objetivos que las expertas configuran para sus áreas y/o unidades de género. Un hallazgo significativo a partir del análisis de las entrevistas es la captura, en diferentes intensidades, de la agenda de trabajo de estas unidades en las temáticas de discriminación y/o violencia de género. Ya sea de manera formal, porque la demanda institucional al abrir estas áreas es encomendarle

esta tarea como una de las principales y de manera informal, cuando las diversas situaciones relacionadas y derivadas de las funas por violencia de género demandan de las áreas de género intervenciones variadas en torno a cada situación puntual. Si usamos la metáfora del iceberg para pensar cómo las problemáticas vinculadas con discriminación y/o violencia de género se encuentran en la cima del iceberg, su parte mas visible y manifiesta y por ende reciben mayor atención y la incorporación en la agenda de los temas urgentes. Pero otras áreas de trabajo muy importantes, pero con menor visibilidad y generación de ruidos institucionales, están en la base amplia que sostienen el iceberg, como la educación no sexista, la innovación curricular con enfoque de género(s), el desarrollo de competencias docentes, por nombrar algunos, objetivos de trabajo que reciben menor atención, menos visibilidad y por ende, menor priorización en la agenda.

Respecto del vínculo con el feminismo el análisis muestra que las expertas se definen en su mayoría como feministas y enmarcan su tarea dentro del marco del feminismo institucional. La inquietud planteada por Fraser (2009) de que el feminismo y el neoliberalismo hayan convergido en un perfil de expertas que se han ido separando del feminismo, tecnificando la tarea, no es algo que se verifique en esta investigación. Por el contrario, las expertas entrevistadas manifiestan una profunda convicción y un entendimiento de las dimensiones políticas y las desigualaciones estructurales que le dan sustento a las diversas brechas de género en las universidades.

Hay tensiones por supuesto, respecto del grado de visibilidad que le dan a ese feminismo en su quehacer cotidiano, pero su manera de pensar el escenario universitario, de pensar el campo de problemáticas y diseñar las soluciones evidencian una potente postura desde el feminismo. Por ende, la inquietud de que esta experticia de género estaría despolitizando la agenda feminista (Kunz, 2017) tampoco se hace evidente. La dimensión política es una constante en los discursos de las entrevistadas y todo el desarrollo de sus estrategias de trabajo está atravesada por la mirada política de las diferencias desigualadas de género(s). Invisibilizar el profundo trabajo político que las expertas realizan en su día a día, etiquetando su rol como de burócratas o femócratas, sería un grave error, ya que no hay indicios de una tendencia a la burocratización en el quehacer de las expertas entrevistadas.

3) **El reconocimiento de la experticia y el contexto mas amplio del trabajo de experticia de género.**

Hay prácticas, estrategias y competencias instaladas en el grupo de expertas entrevistadas, un saber hacer en un campo de trabajo relativamente nuevo en las universidades. Movilizar agendas de igualdad de género(s) en diferentes tipos de instituciones no es un quehacer nuevo sin duda, pero la particular función de las direcciones de género en universidades chilenas sí lo es. El fuerte componente político del rol, las habilidades de creación de alianzas, la capacidad para instalar diálogos entre diversas partes con paradigmas muy distintos, la búsqueda del punto de tensión necesario para movilizar el cambio sin resquebrajar la institucionalidad pero si transformarla, son todas habilidades que las entrevistadas manifestaron y evidenciaron en sus relatos. Sin embargo, no son habilidades que reciban el debido reconocimiento en las universidades y a criterio de esta investigadora, tampoco las mismas expertas reconocen en sí mismas y/o en sus colegas la complejidad de las habilidades puestas en juego, lo difícil que es poder desplegarlas en el contexto universitario y el enorme potencial transformado que impulsan en las universidades.

⇒ **Habitando el espacio institucional**

Ahmed (2014a) nos invita a pensar los modos de habitar o no habitar los espacios, porque eso nos dice mucho sobre esos espacios. ¿Cuáles están siendo los modos de habitar el espacio universitario de las expertas en género(s)? ¿Qué nos dicen sobre las universidades? Las expertas entrevistadas coinciden en identificar un modo de habitar el espacio como de constante lucha. Como fue desarrollado anteriormente, vocabulario vinculado con las guerras y los enfrentamientos fue transversal en todas las entrevistas. Vale la pena recordar algunas de las expresiones usadas: “*yo estaba en una permanente guerra*” (E1); *trinchera* (E5), *enemigo* (E13), *enfrentar* (E10), *llevarse sangre en las manos* (E13), *estar al pie del cañón* (E6), *tener datos para las batallas* (E10), *recibir balazos en el cuerpo* (E6).

Las expertas habitan el espacio en un estado de alerta permanente, identificando situaciones, desarticulando conflictos, sentando personas con perspectivas muy divergentes a conversar, generando alianzas, negociando. El posicionamiento de las expertas y de sus

respectivas unidades no es un posicionamiento de gran poder en términos de la relación de fuerzas en las universidades y con frecuencia refieren estar en el medio de tensiones entre diversos actores institucionales, desde las altas jerarquías en la toma de decisiones hasta el movimiento estudiantil feminista. En la superficie y de manera más visible discursos pro-igualdad, en la latencia diversas formas de resistencia.

A nivel personal, el ejercicio del rol es muy movilizador y desgastante. Como dos caras de una moneda, las emociones de esperanza y satisfacción eran acompañadas por frustración, cansancio, agobio y enojo. Para recordar algunas de las expresiones referidas por las mismas entrevistadas, que nos dan luces respecto de la movilización en el ejercicio del rol: “*A veces es como estar en una tormenta, y las tormentas siempre nos cambian*” (E14), “*Hay que tener cuero de chancho*” (E4), “*Chocamos con muros todos los días*” (E3), “*Yo he puesto el cuerpo para esto y me está pasando la cuenta*” (E6), “*Como que hay que responder y hay que estar todo el tiempo... o sea como estar al pie del cañón*” (E15).

Profundizar en el trabajo emocional de las expertas queda como una deuda pendiente posible de ser abordada en futuras investigaciones. Si puede plantearse que a diferencia de otros trabajos más técnicos y donde quienes lo ejercen pudieran derivar cierta satisfacción personal por un trabajo bien hecho, el trabajo de las expertas en género(s) conlleva un compromiso personal por la justicia social que lleva a una implicación de mayor intensidad. Un trabajo bien o mal hecho tiene potenciales consecuencias en la calidad de vida de muchas personas, su dignidad y el respeto por sus derechos humanos.

El espacio que habitan las expertas está asimismo bastante polarizado y atravesado por variadas dicotomías binarias y jerárquicas: víctima/victimario, opresor/oprimida, culpable/inocente, sobreviviente/perpetrador, buenas/malos, etc. La lógica binaria, paradójicamente aquella que la perspectiva de género(s) busca romper, persiste en el escenario institucional. Al intentar desmarcarse de algunos de los polos del binario, las expertas pueden ser acusadas de radicales, tibias y/o “*amarillas*”, dependiendo del contexto y quien emita la opinión. Pareciera paradójico que una misma persona pudiera recibir acusaciones tan variadas en el espectro radical/conservador, pero así se verifica según los testimonios de las entrevistadas. Si se sostiene una crítica fundamentada a cierto modo de funcionamiento institucional, por ejemplo, frente al sexismo institucional, la experta es etiquetada de radical por parte de la institucionalidad y como no manteniendo la distancia

respecto de los movimientos estudiantiles que su rol amerita. Si la experta cuestiona el intenso punitivismo que parece predominar en el feminismo estudiantil organizado, se transforma en encubridora desde la perspectiva del estudiantado. Tener una postura antipunitivista no es sinónimo de impunidad, pero esto es difícil de ser matizado en las conversaciones con el estudiantado.

El cierre de puertas, la clausura de los debates y la censura de posturas desde ambos extremos de estas posiciones, hacen particularmente difícil para las expertas abrir estos caminos alternativos, creativos, propositivos. Caminos que no están en el medio de dos posiciones antagónicas, no son un promedio aritmético de dos posturas. La construcción de las alternativas como un intermedio entre dos posiciones absolutas resulta muy problemática, porque sigue sosteniendo la polaridad intacta e incuestionada.

Como fue señalado por algunas entrevistadas, las resistencias por parte de las estructuras más conservadoras de la universidad son resistencias esperadas por las expertas en su rol. Sin embargo, las tensiones y resistencias vividas con el estamento estudiantil, específicamente con el estudiantado feminista autoconvocado son un frente que las expertas no esperaban. Se evidencia una falta de sinergia entre las expertas y su trabajo de avance institucional en igualdad de género y la potencia del movimiento estudiantil. Aun con diferencias en posicionamiento – legítimas por cierto – resulta en una gran pérdida, a criterio de esta investigadora, la ausencia de mayores y mejores espacios de colaboración en una agenda por la igualdad de género(s) al interior de las universidades. Profundizar en una indagación respecto de las semejanzas y diferencias de las estrategias y acciones en diferentes generaciones de feministas podría ser un insumo clave para reflexionar críticamente sobre los procesos de transformación y los modos de continuar impulsando universidades más democráticas, justas y con igualdad de género(s) sustantiva en el futuro.

10. Referencias Bibliográficas

- Acevedo, María José. (2002) “La implicación. Luces y sombras del concepto lourauniano”. de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Equipos de Cátedra Prof. Ferrarós. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/0B7J9iPodw_--Y1BrVERKZzdRQ0E/edit?resourcekey=0-rJiFW-8K5cpS6TortTDYRg
- Acker, Joan (1990) Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Acker, Joan (1992) From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*. Vol 21, No. 5, pp. 565-569.
- Acker, Joan (2006) Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society*. Vol 20, N°4, pp:441-464.
- Acker, Joan. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.
- Ahmed, Sara (2004a) *The Cultural Politics of Emotion*. Edinburgh University Press.
- Ahmed, Sara (2004b) Affective economies. *Social Text*, 79, Vol. 22, N°2, pp 117-139.
- Ahmed, Sara (2007a) The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 30, No. 2, Marzo 2007, pp.235-256
- Ahmed, Sara (2007b) ‘You end up doing the document rather than doing the doing’: Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies* Vol. 30, No. 4, Julio 2007, pp 590-609.
- Ahmed, Sara (2012) *On being included. Racism and Diversity in Institutional Life*. Duke University Press.
- Ahmed, Sara (2016) *Living a Feminist Life*. Duke University Press
- Ahmed, Sara (2019) *Whats the Use? On the uses of use*. Duke University Press.

- Alarcón Espinoza, Claudia (2015) *Conocimiento de género en la educación y práctica del periodismo. Un estudio en Chile*. Tesis de doctorado, Universidad de Sydney.
- Araujo, K; Guzmán, Virginia; Mauro, M. (2000). El surgimiento de la violencia doméstica como problema público y objeto de políticas. *Revista de la CEPAL*, 70, 133- 145.
- Batthyány, K y Cabrera, M (2011) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.
- Benschop Yvonne y Verloo Mieke (2006) Sisyphus' Sisters: Can Gender Mainstreaming Escape the Genderedness of Organizations?, *Journal of Gender Studies*, 15:1, 19-33, DOI: 10.1080/09589230500486884
- Besley, Timothy; Folke, Olle; Persson, Torsten y Rickne, Johanna (2017) Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden. *American Economic Review* 2017, 107 (8): 2204-2242.
- Biglia, B y Vergés-Bosch, N (2016) Cuestionando la perspectiva de género en la investigación. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (2), 12-29.
- Bourdieu, Pierre (1998) *La dominación masculina*. (2000) Barcelona : Edición Anagrama.
- Buquet, Ana. (2011). Transversalización de la perspectiva de género en la educación superior. Problemas conceptuales y prácticos. *Perfiles Educativos*. XXXIII. 211-225.
- Butler, Judith (1993) *Cuerpos que importan. El los límites materiales y discursivos del "sexo"*. Paidós, Buenos Aires.
- Cerva Cerna, D. (2018). Desafíos para la institucionalización de la perspectiva de género en instituciones de educación superior en México. Una mirada a los contextos organizacionales. *Revista Punto Género*, (8), pp. 20 - 38.
- Charmaz, Kathy (2005) Grounded Theory in the 21st Century: applications for Advancing Social Justice Studies. En Denzin y Lincoln (eds) *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp.507-536). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Connell, R.W. (2003) La organización social de la masculinidad. En *Masculinidades*. PUEG / UNAM. México. Pp 103-129.
- Crenshaw W. (2012) Cartografiando los márgenes. Interseccionalidad, políticas identitarias y violencia contra las mujeres de color. En Raquel (Lucas) Platero (ed.) *Intersecciones: cuerpos y sexualidades en la encrucijada*. Ediciones Ballester, Barcelona.
- Di Prieto, Pedro. (2019) *Genero(s) y políticas interculturales* [Hipertexto] Recuperado del Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (PRIGEPP). <http://prigepp.org>
- Duarte Hidalgo, Cory y Rodríguez Venegas, Viviana (2019) Políticas de igualdad de género en la educación superior chilena. *Rumbots TS*, año XIV, N°19, Junio 2019, pp 41-59.
- Eisenstein, Hester (1995). The Australian femocratic experiment: A feminist case for bureaucracy. En M. M. Ferree, & P. Y. Martin (eds) *Feminist organizations: Harvest of the New Women's Movement*. Temple University Press.
- Ferguson, Kathy (1984) *The Feminist Case against Bureaucracy*. Filadelfia, Temple University Press.
- Ferguson, Lucy. (2015) This Is Our Gender Person. *International Feminist Journal of Politics*, 17:3, 380-397.
- Fernández, Ana María (2000) Morales incómodas: algunos impensados del psicoanálisis en lo social y político. *Revista Universitaria de Psicoanálisis*; 2: 171-189. Noviembre 2000.
- Fernández, Ana María (2009) Las diferencias desigualadas: multiplicidades, invenciones, políticas y transdisciplina. *Nómadas*, No 30, pp 22-33. Universidad Central, Colombia.
- Fernández, Ana Maria; López, Mercedes; Borakievich, Sandra; Ojam, Enrique y Cabrera, Candela (2014) La indagación de las implicaciones: un aporte metodológico al campo de problemas de la subjetividad. *Revista Sujeto, Subjetividad y Cultura*. Nro 7. Escuela de Psicología, Universidad de Arcis, Santiago de Chile.

Fraser, Nancy. (2009) *Feminism, Capitalism and the Cunning of History*. *New Left Review* 56: 97–117.

Gaba, Mariana (2008) *Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional*. Tesis de Maestría en Psicología Organizacional, Universidad de Belgrano, Argentina.
Recuperada de
http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/371/39_gaba.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Gaba, Mariana (2020) Nuevas arquitecturas de género(s) en las universidades chilenas como respuesta a las movilizaciones feministas estudiantiles del 2018. *Revista Symploké. Estudios de Género*. N°1, mayo 2020, pp. 22-30

Guzmán, Virginia (2011). *Procesos político-institucionales e igualdad de Género. Chile: 1980-2000* (Tesis inédita de doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Guzmán, Virginia (2018) Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género. [Hipertexto]. Recuperado del Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (PRIGEPP). <http://prigepp.org>

Hoard, Season (2015) *Gender expertise in public policy: Towards a theory of policy success*, Basingstoke and New York: Springer

hooks, bell (1984) *Feminist theory from margin to center*. Pluto Press London.

hooks, bell (2015) *Feminism is for everybody*. Routledge.

Hutchison, Elizabeth (2003) Add gender and stir?: Cooking up Gendered Histories of Modern Latin America. *Latin American Research Review*, 38 (1): 267-287.

Johnson Ross, Freya (2018) Professional feminists: challenging local government inside out. *Gender Work & Organization* 1-21.

- Kanter, R (1977) *Men and Women of The Corporation*. New York, Basic Books.
- Kunz Rahel. (2016) Windows of Opportunity, Trojan Horses, and Waves of Women on the Move: De-colonizing the Circulation of Feminist Knowledges through Metaphors? En: Bustelo M., Ferguson L., Forest M. (eds) *The Politics of Feminist Knowledge Transfer*. Gender and Politics. Palgrave Macmillan, London.
- Kunz, Rahel (2017) Beyond depoliticization: the multiple politics of gender expertise. En C. Verschuur (dir.), *Qui sait ? Expertes en genre et connaissances féministes sur le développement*, Paris : L'Harmattan. Collection Genre et développement. Rencontres, pp. 73-87.
- Kunz, Rahel y Prügl, Elisabeth (2019) Introduction: gender experts and gender expertise, *European Journal of Politics and Gender*. Vol 2, noº1, Febrero 2019.
- Lizama Lefno, A y Hurtado Quiñones, Andrea (2019) Acoso sexual en el contexto universitario: estudio diagnóstico proyectivo de la situación de género en la Universidad Santiago de Chile. En *Pensamiento educativo. Revista de investigación educacional Latinoamericana*, 2019, 56 (1), 1-14
- Lourau, R (1992) *Implicación y sobreimplicación*. Mimeo. Desgrabación disertación 1er encuentro El Espacio Institucional.
- Lugones, M (2008) Colonialidad y Género. *Tábula Rasa*, N° 9, julio-diciembre 2008, pp.73-101. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Colombia.
- Mandiola, Marcela; Ríos, Nicolas y Varas, Alejandro (2019) 'Hay un tema que no hemos conversado'. La cassata como organización académica generizada en las universidades chilenas. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*. 2019, 56(1), pp 1-16
- Mirza, H. S. (2006). "Race", gender and educational desire. *Race Ethnicity and Education*, 9(2), 137–158.

- Mottier, Veronique (2008) Metaphors, Mini-Narratives and Foucauldian Discourse Theory” en Terrell Carver y Jernej Pikalo (eds.) *Political Language and Metaphor: Interpreting and Changing the World*. London: Routledge, pp. 182–194.
- Mumby, Dennis y Putnam, Linda (1992) The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *The Academy of Management Review*, Vol 17, N°3, pp 465-486.
- Muñoz García, A.L, Follegati, L y Jackson, L (2018) Protocolos de acoso sexual en universidades chilenas: una deuda pendiente. *Serie de Policy Briefs*, Mayo de 2018, Edición N°20. Centro UC Estudios de Políticas y Prácticas en Educación CEPPE, Universidad Católica, Chile.
- Nicolás Lazo, Gemma (2009) Debates en la epistemología feminista: del empiricismo y el standpoint a las críticas postmodernas sobre el sujeto y el punto de vista. En *Género y dominación: críticas feministas del derecho y el poder*. Nicolás Lazo, G., Bodelón, E., Bergali, R., y Rivera Beiras, R. Coords. Anthopos Eds. Universidad de Barcelona.
- Prügl, Elisabeth (2013) “Gender Expertise as Feminist Strategy”, in Gülay Caglar, Elisabeth Prügl, and Susanne Zwingel (eds.) *Feminist Strategies in International Governance*. London: Routledge, pp. 57–73.
- Ramírez Raunigg, K y Trujillo Cristoffanini, M (2019) Acoso sexual como violencia de género: voces y experiencias de universidades chilenas. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. N°14, 2019
- Ríos González, N., Mandiola Cotroneo, M., Varas Alvarado, A. (2017) Haciendo género, haciendo academia: Un análisis feminista de la organización del trabajo académico en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(2), 114-124.
- Rubin, G (1975) El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo (1986) *En Nueva Antropología, Revista de Ciencias Sociales* Nro 30. México, GV Editores.

- Scott, Joan (1988) El género: una categoría útil para el análisis histórico. Cangiano, M y Dubois, L (eds), *De mujer a género* (1993) Buenos Aires, CEAL.
- Thompson, H. and E. Prügl (2015) *Gender Experts and Gender Expertise: Results of a Survey*. Working Paper 8/2015. Geneva: Programme on Gender and Global Change. The Graduate Institute of International and Development Studies
- Undurraga, R. Y Simbürger, E (2018) Género y políticas institucionales en universidades chilenas: un desierto con incipientes oasis estatales. En Mora, Kottow, Osses y Ceballos (eds) *El género furtivo. La evidencia interdisciplinar del género en el Chile actual*. LOM Ediciones.
- Vazquez Laba, V (2017) Lo “personal es política universitaria”: incumbencias de las universidades nacionales frente al acoso sexual. En *La Aljaba Segunda Época*, Volumen XXI, 2017
- West, C. y Zimmerman, D (1987) Doing gender. *Gender & Society*, 1987:1:125. Sage Publications.
- West, C. y Zimmerman, D (2009) Accounting for doing gender. *Gender & Society*, 2009:23:112. Sage Publications
- Whitley, Leila y Page, Tiffany (2015) Sexism at the centre: locating the problem of sexual harassment. En *New Formations* No 86: Sexism. Otoño 2015. Pp.34-53