

El gobierno universitario hoy: desafíos y perspectivas desde una mirada feminista. Una conversación con Graciela Morgade y Sofía Thisted

Mariana Frechtel | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

Gabriela Gelber | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

Sandra Nicastro | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

Graciela Morgade es Doctora en Educación (FFyL, UBA), Master en Ciencias Sociales y Educación (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Argentina) y Licenciada en Ciencias de la Educación (FFyL, UBA). Es Vicedecana de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Especialista en temáticas de Educación, Género y Sexualidades. Profesora de Posgrado, Grado y Capacitación Docente en el campo. Directora de UBACyT, integrante del Colectivo Mariposas Mirabal y codirectora de la Diplomatura de Extensión Universitaria en Educación Sexual Integral (FFyL, UBA). Autora de libros y artículos en su campo de especialidad. Directora de la colección *La lupa de la ESI*, con nueve volúmenes, de la Editorial Homo Sapiens.

Sofía Thisted es Licenciada, Profesora y Doctora en Ciencias de la Educación (FFyL, UBA). Profesora del Departamento de Ciencias de la Educación de la misma Facultad y del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (FAHCE, UNLP). Es Secretaria de Asuntos Académicos de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Investigadora del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación y del Programa de Antropología y Educación del Instituto de Ciencias Antropológicas (FFyL, UBA). Autora de publicaciones nacionales e internacionales en temas de interculturalidad y educación. Dirige e integra proyectos de investigación en el área. Integra la Red Latinoamericana de Estudios del Trabajo Docente (Red ESTRADO).

M.F.: La revista sobre gobierno y gestión de las instituciones y el sistema se organiza en torno a voces y experiencias que, desde diferentes roles y niveles del sistema educativo, dan cuenta de lo que implica este trabajo, su inscripción institucional, socio histórica y territorial, y lo que estos tiempos de destitución suponen para quienes gobiernan y gestionan.

G.G.: En ese marco pensamos específicamente en ustedes, porque nos parece importante incluir al nivel universitario, en la coyuntura actual, lo que implica el gobierno y la gestión de una universidad, en un contexto político particular. Además, porque son colegas del Departamento y nos interesa su mirada como profesionales

de la educación sobre este trabajo. También, porque son mujeres y una mirada feminista del gobierno y la gestión es clave, dado que históricamente en la universidad las miradas masculinas fueron las que prevalecieron.

S.N.: Pensamos el intercambio alrededor de tres ejes. Un eje que fuera específico sobre el trabajo de gestión y gobierno: ¿qué implica, qué supone trabajar? ¿de qué trabaja quien gobierna y gestiona una facultad hoy? La segunda cuestión tiene que ver con pensarse mujeres educadoras y con el armado del trabajo de gobierno y gestión: ¿cómo dialoga la mirada construida desde nuestra profesión con la posición que asumen hoy? Y, por último, enfatizar en la idea de trabajo de gobierno y de gestión en su dimensión política para pensar, en este momento en particular, cuáles son las conversaciones necesarias que les parece que hay que sostener para que la politicidad de este trabajo se pueda mantener.

S.T.: La primera cuestión es que las dos tenemos experiencias previas de trabajo en la gestión antes de aquí, y tal vez es interesante el contrapunto. A mí me tocó en el gobierno de la ciudad y en organismos que no tienen cuerpos colegiados de gobierno y lo primero que pienso es que esta Universidad, esta Facultad, tiene distintos cuerpos colegiados que debaten, piensan y, cuando uno es funcionario en estas universidades, cuando uno gestiona acá, lo hace en una conversación de una intensidad muy singular, muy distinta a otros espacios de gobierno. Esto le da un sesgo al trabajo en la gestión en la universidad muy particular. Yo digo: en ningún lado se habla tanto como acá, cualquier decisión, ya sea una que empieza en la idea de un profesor en una junta departamental, en una comisión de consejo o en el consejo, después llega a una resolución que la torna real, o la torna decisión. Pero hasta llegar allí, a quienes venimos de trabajar en otros espacios, nos lleva un tiempo entender. Las dos fuimos, antes que funcionarias, representantes de algún claustro en algún momento y eso no es ocioso porque colabora para entender esta lógica compleja, que incluye al sector no docente, aunque no participen de forma activa en las votaciones en el consejo directivo.

G.M.: Sí, coincido. En lo personal también, entré y salí, entré y salí de la universidad, entré y salí de funciones ejecutivas a lo largo de la vida, porque creo también que hay temas subjetivos. La otra cosa es que en las facultades, en las universidades, las formas de construcción de las decisiones y del ejercicio del poder está mucho más centrado en la construcción de una visión común, en convencer, incluyendo a las minorías. La fuente de legitimidad está en otro lugar, como dice Sofía, en un órgano colegiado está primero en los propios, en tu grupo. Tenemos tres claustros en un espacio político, donde podemos tener más o menos afinidad, y después está la oposición. Y esto es una característica muy particular de la gestión universitaria. Me parece que en nuestra facultad también hay un contenido en la forma de hacer la gestión, cuando decimos que hay un bien superior en la universidad, la democratización del conocimiento, el crecimiento en un sentido cuantitativo y cualitativo, profundizar las normas. Nosotras pertenecemos a un espacio político que cree que gestionar es llevar adelante un proyecto universitario. Hay un proyecto político para llevar adelante y eso es fuente de nuestro poder.

S.T.: Sí, totalmente. Además pensaba que hay algo que tiene que ver con construir algo que sea coherente, con unas ideas, con un proyecto. En mi jerga cotidiana es un relato. Tiene que haber un relato para que vos te puedas parar adelante. Hoy somos funcionarias, mañana sos funcionaria, pero pasado vas a ser profe. Y graduada siempre, aunque estés jubilada. Entonces, de alguna manera, hay algo de ser suficientemente consistente de poder armar algo que sostengas con todos tus actos hoy, que estás acá, y mañana que volvés al ruedo como cualquier hijo de vecino. Ese relato tiene que ver con esas ideas que te trajeron a la universidad, a la militancia universitaria y a otros espacios en donde uno disputó las mismas cosas. Y esto se tramita en cosas muy disímiles: lograr que los títulos salgan más rápido, que se discuta el plan de estudios de una tecnicatura, que las aulas

estén limpias, etcétera. Digo, tiene expresiones muy disímiles. Este es un lugar donde coexistimos, muchos, muy distintos durante mucho tiempo, por eso hay algo de articular esas diferencias, habrá confrontación, pero sin la eliminación de las diferencias, de las disidencias. En esto tenemos un sesgo, como facultad, que es que trabajamos mucho en ese sentido. No es algo que sale porque sí, yo creo que es algo que pensamos, que nos preocupa.

S.N.: Retomando lo que dicen, a veces cuando se habla de gobierno y de gestión se alude más a la ocupación de un rol en una estructura que a la construcción de ese bien superior, o ese proyecto político al que aluden, ese relato que no solo sostiene a otros y otras sino también a ustedes. ¿Cómo lo ven ustedes?

G.M.: Es algo dialéctico entre las condiciones subjetivas y las condiciones objetivas. Tiene que interesarte, te tiene que gustar, hay una adrenalina en los lugares de conducción. También tenés que poder soportar una cierta centralidad. Quiero decir dos cosas. Yo soy votada, mujer, y la anterior fue Adriana Puiggrós, que fue normalizadora, interventora, o sea, fue otro contexto. Yo soy la primera mujer votada. Recuerdo que en algún momento se dijo en una reunión de profesores, “es hora de que la Facultad de Filosofía tenga una decana mujer”. Con lo cual, más allá de mis méritos personales, había ya una secretaria académica, había un contexto que decía: hay que ir por ahí. Y la otra cosa es que, viniendo de educación, no tuve que luchar tan abiertamente, pero tuve que manejar un cierto prejuicio respecto de las personas de educación, de ciencias de la educación, una cierta imagen pública muy sostenida, una imagen bastante antigua, que cambió bastante, pero una imagen bastante estereotipada y descalificadora. Una vez me dijeron: ha sido un gusto trabajar con usted, con su equipo, pero yo le quiero decir que nunca hubiera votado a alguien de ciencias de la educación, y que cuando fui decano, pensaba que había que cerrar la carrera de ciencias de la educación. Ese momento fue un analizador y cuando dicen que las mujeres tienen que demostrar más, sí hay que demostrar más: tienen que demostrar capacidad, tenemos que demostrar que podemos, que sabemos. Hubo una observación permanente de qué va a pasar con una decana mujer y eso creo que con el tiempo lo pudimos remontar y poner el eje donde tiene que estar, que es en que las cosas sucedan, que haya logros.

S.T.: En mi cargo hubo y hay varias mujeres y muchas veces, no solo en filo, también en la universidad, por mujeres de educación. No me parece un accidente, es un lugar de una cantidad de trabajo enorme y creo que hay algo de una cosa de obsesividad o de compromiso férreo en que las cosas sucedan. Acá hubo un montón de mujeres, y muchísimas, si hacés la cuenta, el grueso de educación, y esto creo que tiene que ver con la complejidad administrativa y técnica y el volumen del grado.

S.N.: Si nos tuvieran que contar de qué trabajan: una vicedecana y una secretaria académica en la Facultad de Filo, en la Universidad de Buenos Aires, hoy. ¿Qué nos dirían?

G.M.: Desde el principio que asumí, traté de hablar de conducción antes que de gestión. Conducción en el sentido de conducción política que de alguna manera lleva conceptualizar el proyecto universitario. Una de las primeras cuestiones es poder armonizar los diferentes proyectos que traen los claustros y coordinar, armonizar, escuchar, tratar de transformar esa perspectiva de personas que tienen diferentes miradas y necesidades en un plan de trabajo común. Allí aparece el plan de trabajo que da una direccionalidad, ciertas actividades, coherencia y etapas.

Pertenece a un espacio político particular y la demanda era hacer los concursos de auxiliares. Nuestra facultad venía con un reglamento de concursos auxiliares que había sido muy discutido durante mucho tiempo,

pero no teníamos concursos de auxiliares. Después fueron los concursos de institutos, reglamentaciones de pasantías, reglamentar e impulsar ofertas educativas de extensión con otros formatos, podría poner un montón de ejemplos para nombrar algo que es la institucionalización.

Otra cuestión fue la democratización, también el gran desarrollo, no solo de los posgrados sino también de la extensión universitaria, la vinculación territorial y las prácticas socioeducativas territorializadas. O sea, una ampliación, una diversificación de las experiencias educativas y de trabajo que ofrece la facultad.

Ahora como vicedecana, mi tarea es primero asistir al decano, como dice el reglamento, pero con una fuerte interacción con el decano, con la Secretaría General con quienes nos conocemos desde hace mucho, con una variante que es que ahora soy consejera otra vez.

S.T.: Pensaba que mi trabajo podría ser muy aburrido: un montón de expedientes, de resoluciones y no lo es. Eso tiene que ver con que tiene un sentido dado por un proyecto colectivo. No es algo que uno se inventa para su puesto de trabajo, sino que se trama entre varios. Algunos ejemplos: que los concursos existan, que las altas y las bajas existan, que las licencias estén dadas, para poner en marcha una maquinaria pesada. Ahora bien, esa maquinaria más o menos funciona y pensaba que ahí, tal vez, el trabajo más importante es que no te coma esa dinámica y puedas hacer algunas cosas diferentes y tener un cable a tierra sobre lo qué está pasando en el resto de las universidades nacionales con estos temas en un momento de mucho cambio normativo y entender cómo se está procesando esto en distintos lugares del país y pensar cómo lo procesamos nosotros en nuestra institución. Y esto es el futuro, es cómo pensamos las generaciones que vienen, la facultad que queremos.

Otra cosa a la que le dedico muchísimo tiempo es abordar los conflictos interpersonales. El grado es un campo de cátedras en el que se construyen largas trayectorias llenas de conflictos interpersonales, y que buena parte de mi trabajo es tratar de leer y acompañar y buscar asesoramiento. También desde espacios que fuimos construyendo: el Espacio de Relaciones del Trabajo, o la Comisión de No a la Violencia de Género. Es decir que es hacernos cargo de la complejidad que asume el trabajo en una institución en donde la gente ingresa y permanece mucho tiempo y atraviesa procesos vitales muy importantes que no son solo el trabajo en la cátedra, sino la formación de discípulos. Todas esas cosas traen consigo una cantidad de afectos en todos los sentidos que son muy diversos. Le dedicamos tiempo, espacio a que la solución sea pensar en el bienestar de quienes trabajan, también en la propuesta pedagógica y en que los estudiantes no padezcan las consecuencias de esas situaciones.

Después pensaba también en construir un espacio digno de trabajo, condiciones que no siempre nos acompañan. Hubo un momento en el que dijimos que hace falta un edificio nuevo, y luego todo lo que tuvo que ver con equiparlo porque allí se expresa un proyecto de universidad. Pensaba también en las cosas más pequeñas a no descuidar: los reglamentos de cursada, de tesis, cosas que son laboriosísimas porque somos nueve carreras, más de 20 titulaciones, procedimientos administrativos que han cambiado un montón en estos años. Por eso trabajar es atender a registros muy distintos de cosas que tienen que ver con lo que tiene que suceder, con lo que querés que suceda, con lo que otros quieren que suceda, y que tal vez vos no te habías dado cuenta que era tan importante, y también estar atento a captar el momento.

G.M.: Agrego otro actor, que es el escenario de la Universidad de Buenos Aires. La universidad, el consejo superior, el rectorado, las políticas universitarias de la universidad y ahí sí hay algo del trabajo de articulación. Hoy el clima político contra las universidades hace que nos unamos quienes en otros momentos teníamos espacios

de oposición. Un decano tiene que conseguir cosas a veces es golpear puertas, pedir una entrevista, y es muy diferente cuando el gobierno nacional es más afín, que cuando no es más afín, pero eso también es parte del trabajo. También está el tema internacional en donde también hay una representación y triangulación con otros. Estas son algunas tareas que son más nuevas de los últimos años, porque también las políticas universitarias van cambiando.

S.N.: ¿Cuánto esto que nos cuentan es hoy parte de la posición política de ustedes como vicedecana y secretaria académica de esta facultad?

G.M.: Es evidente que en un contexto de precarización laboral es más complejo llamar a docentes, a compañeres, convocar a proyectos, a discusiones, porque hay más pluriempleo y desánimo. Con una ley de financiamiento universitario que fue votada seis veces y va a ser derogada por otra ley que no reconoce el deterioro salarial, que no reconoce los gastos de funcionamiento, y que nos va a poner en una situación, además de descrédito en las instituciones, porque el Congreso vota seis veces algo y no lo logra, y la justicia no dice nada, y el ejecutivo es el que es.

Desde el punto de vista más de la calle, la conducción de la facultad sale mucho a la calle. No nos podemos dar el lujo de estar en el desánimo y en el pesimismo. Sostener la idea de que hay un bien superior, sostener el trabajo en la universidad, la creatividad, buscándole la vuelta con recursos que cada vez son más escasos, pero le vamos buscando la vuelta. A veces temo por el peligro del optimismo, pero frente al desánimo hay un hacer entre todos y todas y ese es un gran desafío.

Y también saber que es un gran desafío porque a veces podemos decir que se pudra todo, cerremos, tiremos la llave, porque es esa sensación de que ya hicimos todo, ¿qué más? Y por otro lado, la convicción es, “que se pudra todo” es que se destruya todo. No va a haber con qué volver, y no va a haber con quiénes volver. Por eso digo es un desfiladero muy complejo, a veces es como un dilema, y que lo “resolvemos” colectivamente, en el equipo de conducción, en la conducción de la facultad. Es una tensión que tensa la creatividad, la posibilidad de interpelar lo que nos une y nos reúne, reconociendo que cuando alguien dice no puedo porque tengo otro trabajo, yo le doy todo el crédito, porque seguro que tiene otro trabajo, pero no dejar de invitar, y no dejar de encontrar la manera.

S.T.: Hay como una frase: “Puan es un tupper o voy a mi tupper o este tupper está vivible.” Puan es un buen lugar para pasar temporales, aunque gestionar los temporales no es tan sencillo como tal vez habitar Puan. Hay algo de la facultad como refugio, como un lugar que cobija en tiempos muy inhóspitos, un lugar de pensamiento, de encuentro, un lugar donde la palabra diferente se escucha. Eso es algo que me parece que destaca, que distingue de otros lugares. Y esto es algo que hay que cuidar.

G.M.: También hay una dimensión de la que es muy difícil hablar, pero que yo quisiera poner una palabra, es un compromiso político con la institución. Compartimos una mirada, el deseo y la posibilidad que los docentes, les docentes trabajen con más comodidad, con más recursos. Inventamos dispositivos para que graduados pudieran hacer posgrados gratuitos, tenemos repositorio, las publicaciones son gratuitas. O sea, tenemos un proyecto de democratización. Ahora, hay un punto que tiene que ver con el compromiso político que no se compra ni se vende, que tiene que ver con la educación pública y con la universidad pública es un hecho que la enorme mayoría en esta institución, lo sostiene.

S.N.: Son dos compañeras educadoras, ¿cómo es eso de mirar lo mismo con otras y otros que son de otras carreras?

G.M.: Hay mucha gente en la facultad de otras carreras que piensa esto también. Ahora, uno de los grandes desafíos nuestros en estos años ha sido tratar de compatibilizar una cultura individualista, meritocrática y competitiva que es la cultura académica, convencidas de que toda persona puede aprender si encontramos la manera de enseñarlo. Ese es nuestro diferencial desde la educación, que es “toda persona puede aprender”. Tengo que encontrar la manera de enseñarle. Porque este discurso democratizador es un discurso antielitista. Nosotras tratamos de compatibilizar la rigurosidad académica, el rigor científico, con la diversificación de los dispositivos de enseñanza.

S.T.: Pienso que en la facultad coexisten diversidad de posiciones sobre estas cosas, que para mi sorpresa no se comportan por claustro, sino que pueden comportarse de maneras totalmente aleatorias, y pienso en la discusión, que ya tiene unos años del régimen académico. Por ejemplo, el tema de los recuperatorios. O los planes de estudio. Tal vez en esas pequeñas discusiones es donde se dan, en realidad, esas discusiones más estructurales: ¿cuánta pedagogía necesita un profesorado? ¿Y qué pedagogía necesita un profesorado? En estos años la facultad cambió todos los planes de estudio, menos el plan de estudios de la carrera de edición, que no tiene profesorado.

Hubo un montón de discusiones pedagógicas. La pandemia fue una era de discusiones pedagógicas. En ese sentido yo creo que se avanzó laboriosamente. Me quedé pensando en que la última discusión pedagógica que estamos teniendo fuerte es la inteligencia artificial. Y hoy estamos discutiendo lineamientos para el trabajo con inteligencia artificial. Creo que tal vez, sostener esas conversaciones es el lugar donde nosotros tal vez podemos tallar fuerte, desde la Secretaría Académica, desde el Vicedecanato o desde otros lugares.

S.N.: Para cerrar, solo quizás una frase final o una reflexión final que hagan de la trayectoria de ustedes, como educadoras, como profesionales, como quienes gobiernan y gestionan.

S.T.: Hay algunas cosas de las que estoy contenta: el cambio de planes en general y las tecnicaturas, con todas las discusiones que se hicieron. Para mí es un ejercicio que supone mirarse, discutir, encontrarse con lo que no nos gusta, con lo que queremos ser, con lo que no queremos ser. Lugares donde estamos pensando llegar a otros públicos, la democratización en acto. Y hay otras cosas que tal vez son de otro tipo, no sé, los reglamentos por ejemplo que también cambian la vida de la gente.

G.M.: Estoy muy contenta de las invenciones, la facultad es un lugar de trabajo y de estudio donde se pueden encontrar muchas oportunidades y muchas aperturas a lo que hay que hacer. Y yo trato de trabajar mucho en poner disponible la producción de la facultad, en las publicaciones, en el repositorio y en la palabra pública de la facultad, tratando de que tanto autoridades como otras personas de diferentes campos puedan tener una mirada y una palabra. Hay algo de la porosidad que la facultad fue logrando, que fue un propósito político, se pueden hacer muchas cosas desde adentro y se puede conectar desde afuera de muchos lugares. Nada de lo humano nos es ajeno, y estas porosidades, creo que logramos ahí una marca realmente de una facultad comprometida con la parte de la comunidad con la que nos asociamos.

S.T.: También el edificio, porque fue una gestión epopéyica. Un edificio nuevo, propio para Filo. Nosotros tuvimos la firma del convenio, cuando estaba Sileoni terminando, en octubre del 15, y fue muy difícil el desarrollo. No

bajamos los brazos cuando el neoliberalismo estuvo ahí, y es importante porque habla de la universidad que queremos. Y lo pongo más como una representación en objeto de la universidad que queremos. Una universidad que mejore también las condiciones materiales. Obvio que el último tiempo nos viene golpeando mal. Pero incluso en estas condiciones está la preocupación por sostener con todas las contradicciones que supone hacer de todo sin ocultar el desfinanciamiento.

Mariana, Gabriela y Sandra: Les agradecemos esta conversación.