

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Informe de Pasantía de la Licenciatura en Sociología

**La implementación de la Política institucional sobre violencia,
acoso y discriminación en la Universidad de la República**

Autor: Alejandro Daniel De Los Santos Ortiz

Tutora académica: Victoria Gambetta

Referente centro receptor: Jocelyn Ferreira

2025

Agradecimientos

A la primera persona que quiero agradecer es a Victoria, mi tutora; sin sus aportes este informe no hubiera conseguido el nivel profesional que tiene actualmente. Gracias a su insistencia y dedicación mis ideas se transformaron en algo palpable.

Corresponde agradecer también a los excelentes profesionales que conocí a lo largo de mi pasantía en el Prorectorado de Gestión; al equipo de la UCVAD; y a todas las personas entrevistadas que con sus aportes enriquecieron, no sólo este informe, sino a mí como futuro Sociólogo.

Agradecer a mi familia, por incentivar me a perseguir mi vocación y acompañarme en todo momento, sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible; y a Paula, mi compañera de vida, sosteniéndome en momentos difíciles pero también compartiendo las alegrías del proceso.

Finalmente, gracias a la Universidad de la República que desde hace más de 175 años nos ha brindado la oportunidad a cientos de hijos de obreros de convertirnos en la primera generación universitaria de nuestras familias.

¡Viva la Udelar!

¡Viva la educación pública!

Índice

1. Introducción.....	3
2. Contexto.....	4
a. Centro receptor.....	4
b. Violencia, acoso y discriminación en la UDELAR.....	6
c. Gestión de la política institucional en la UDELAR.....	10
3. Plan de trabajo.....	14
a. Objetivos.....	14
b. Actividades.....	15
i. Revisión documental.....	15
ii. Entrevistas.....	16
iii. Encuesta.....	18
iv. Relatoría.....	19
4. Hallazgos.....	19
a. Articulación de los actores: la red.....	19
b. Jerarquía y voluntades.....	24
c. El tiempo lo es todo.....	30
d. Monitoreo: el componente invisible.....	34
e. Trabajo prescripto y real: el acompañamiento de quienes denuncian.....	35
f. Caminos recorridos y por recorrer.....	37
5. Conclusiones.....	39
a. Tensiones entre la autonomía y la estandarización.....	39
b. La escasez de recursos y la necesidad de acompañamiento.....	41
c. Avances, desafíos persistentes y la urgencia del monitoreo.....	41
6. Recomendaciones.....	43
7. Autoevaluación.....	45
Referencias bibliográficas.....	47
Anexos.....	50
1. Pauta entrevista referentes y ET.....	50
2. Mapeo: Distribución y referencias.....	51
3. Formulario de encuesta.....	52
4. Relatoría.....	60
5. Fórmula utilización del tiempo.....	77

1. Introducción

El informe final de pasantía es una de las opciones de egreso de la Licenciatura en Sociología, se trata de una instancia de aprendizaje y desarrollo de las capacidades de los estudiantes quienes tienen la oportunidad de integrar, de manera pre-profesional, un equipo de profesionales a cargo de tareas vinculadas a temáticas de su interés.

En este sentido surge la oportunidad de trabajar en el Prorectorado de Gestión (PRG) de la Universidad de la República (UDELAR), en un equipo multidisciplinario enfocado en la implementación de la Política institucional sobre violencia, acoso y discriminación dentro de la UDELAR. En cuanto a los aspectos formales, se acuerda el acompañamiento de Jocelyn Ferreira (Licenciada en Desarrollo) como referente del centro receptor y la supervisión de Victoria Gambetta (Magíster en Sociología) como tutora académica. En el transcurso de la pasantía también se trabaja cercanamente con los coordinadores de la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD): Gabriela Pacci (Licenciada en Trabajo Social), Facundo Silva (Licenciado en Psicología) y la becaria Pamela Ammazgatti (estudiante avanzada de Trabajo Social).

En esta pasantía me uno al trabajo que desde la organización se lleva a cabo sobre la problemática de violencia, acoso y discriminación (VAD) a través de una política institucional establecida recientemente, brindándome la oportunidad de aprender, analizar y conocer de primera mano el trabajo de gestión, implementación y evaluación de las acciones tomadas, a través del intercambio con equipos interdisciplinarios y el contacto cercano con los actores encargados de ejecutarlas.

El presente informe se organiza de la siguiente manera:

- I. Una contextualización de la problemática abordada y el plan de trabajo.
- II. Productos de la actividad desplegada durante la pasantía.
- III. Autoevaluación de la experiencia realizada.

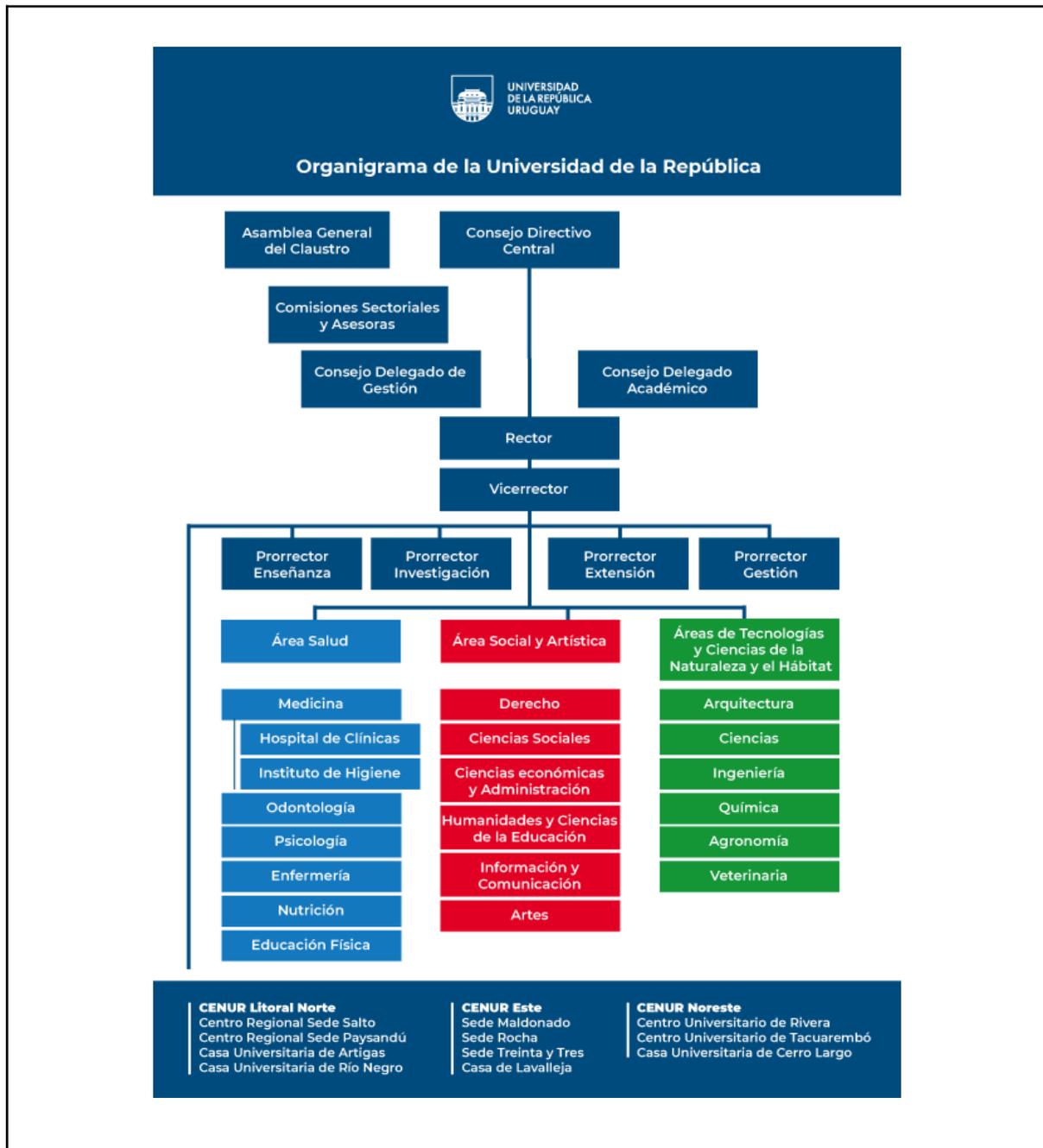
2. Contexto

a. Centro receptor

La UDELAR es un ente estatal autónomo consagrado como tal en la Constitución de la República Oriental del Uruguay (1967, art. 202), fue fundada el 18 de julio de 1849 y se le considera la primera universidad del país. Es de carácter público, gratuito, autónoma, y cogobernada por representantes de tres diferentes órdenes: estudiantes, docentes y egresados. Cuenta con un gobierno central y cada servicio (facultades, escuelas) cuenta a su vez con su propio gobierno. Además representa el 86,2 % de la matrícula de educación universitaria de todo el país, cuenta con más de 139 000 estudiantes activos de grado y 9500 de posgrado (Udelar, 2020a). En la Figura 1, puede verse cómo se configura la estructura organizacional de este centro.

El Prorectorado de Gestión (PRG) de la UDELAR es definido como “un espacio de articulación entre ámbitos especializados con diversos estatutos jerárquicos, estructuras y equipos con diferentes orígenes que conforman una unidad coordinada y funcional a los cometidos universitarios” (Udelar, 2025a). Ofrece pasantías y prácticas pre-profesionales a los alumnos de la UDELAR, brindándoles la posibilidad de integrar equipos multidisciplinarios enfocados en la gestión del centro de estudio.

Figura 1 - Organigrama de la UDELAR



Fuente: Portal institucional, Udelar.

El PRG es el responsable institucional de la ejecución de la política institucional que aborda esa problemática dentro de la UDELAR. Esta política, denominada como Política Institucional sobre Violencia, Acoso y Discriminación – que será abordada en detalle en párrafos siguientes – define entre los actores encargados de llevarla a cabo a la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD). Este organismo ejecuta los procedimientos de denuncia y consultas previstos en la ordenanza de actuación sobre violencia, acoso y discriminación (Udelar, 2020b), pone en práctica los mecanismos desarrollados para prevenir y abordar las situaciones de violencia, acoso y/o discriminación que surjan en el ámbito de UDELAR. Se trata de una dependencia del PRG con independencia técnica, cuyos integrantes son egresados con perfil psicológico y social, designados por el Consejo Directivo Central (Udelar, 2020c, art 7). Es en la UCVAD que participé de reuniones y actividades en el marco de su pasantía, dada la centralidad de este organismo en el abordaje de la problemática dentro de la UDELAR.

b. Violencia, acoso y discriminación en la UDELAR

La fundamentación del abordaje de la violencia en la Universidad de la República (UDELAR) radica en la necesidad de crear un entorno universitario seguro y libre de violencia, acoso y discriminación (Udelar, 2020b). La violencia, en todas sus formas, es un fenómeno que afecta negativamente el bienestar y desarrollo de las personas, limitando su capacidad para desempeñarse plenamente en sus roles académicos, laborales y sociales. En el contexto universitario, estos comportamientos no solo afectan a las víctimas directas, sino que también “tiene consecuencias para la organización involucrada” (Ituño y Zaugg, 2018, p. 121). Convirtiéndose en un problema de salud pública “que repercute de manera negativa en el mundo del trabajo.” (Cruz Arroyo y Casique, 2019) Dado que si bien se “daña la autoestima, la salud, la integridad física y psicológica, la libertad y seguridad de la víctima” también “genera ambientes hostiles, afectando (...) factores que puntualizan un ambiente laboral favorable, con alta productividad y alto rendimiento”; y a su vez trayendo:

Consecuencias económicas, como elevados costos de producción, mayor rotación de personal, disminución o pérdida de la motivación laboral, alteración de las relaciones interpersonales, deterioro del ambiente laboral, aumento de la accidentalidad y ausentismo, entre otros problemas, al interior de las organizaciones (Cruz Arroyo y Casique, 2019)

La implementación de una política institucional sobre violencia, acoso y discriminación en la UDELAR se acompaña con el interés reciente de los Estados, las empresas y la sociedad en general (Delgado Rivera, C., 2016). La política se fundamenta en marcos teóricos que reconocen la violencia como un problema social y de derechos humanos, y en la necesidad de implementar medidas preventivas, de monitoreo y de atención que promuevan cambios culturales hacia la convivencia sana. Asimismo, se alinea con las leyes nacionales e internacionales que protegen los derechos de las personas contra la violencia y la discriminación (Ammazzagatti y De Los Santos, 2025) El abordaje institucional de la problemática de violencia, acoso y discriminación en la UDELAR tiene su hito más reciente en la materialización de una política institucional cuya implementación comenzó en 2021, como se verá más adelante esta política responde a una necesidad de abordar la problemática desde los ámbitos centrales de la universidad en un intento de gestionar las acciones e iniciativas que ya se realizaban previamente en algunos servicios de dicho centro de estudio.

La política institucional sobre violencia, acoso y discriminación implementada en la UDELAR acompaña la tendencia de institucionalización reciente en nuestro país (ver Cuadro 1) y en otros centros de educación terciaria de la región (ver Cuadro 2). Por lo tanto puede afirmarse que, en términos de Vázquez y Delaplace (2011), la problemática se ha tornado un “problema público” en los últimos años, ya que siguiendo a los autores, estos afirman que para que un problema se torne público éste debe ser “recuperado por alguna de las múltiples instituciones que integran el gobierno” (p. 35, traducción propia). Estos autores diferencian entonces el concepto de “problema público” del de “problema social”, afirmando que aunque este último refiere a problemáticas que afecten a una gran cantidad de personas sólo puede considerarse un problema público si es tratado en el ámbito gubernamental. Al respecto, el sociólogo catalán Joan Subirats (1989) también hace una distinción similar, ya que afirma que para que un problema sea objetivo de acciones públicas deben “ser lo suficientemente relevantes (...) para ser considerados como «problemas» por parte de los poderes públicos y, por tanto, susceptibles de formar parte del programa o agenda de esos mismos poderes públicos”. Subirats, a la hora de responder por qué algunos problemas formarán parte del programa de acción de los poderes públicos y otros no, propone ciertas “causas esenciales” como la “limitación de recursos, tanto económicos como humanos, (...) la falta de legislación sobre el tema que autorice la acción, la falta de voluntad política o de adecuada «presión» por parte de los medios de comunicación o de los sectores implicados”. En base a estas causas:

“los poderes públicos establecerán prioridades, otorgando status de «problema público» a determinados temas y no a otros” (p. 53).

Cuadro 1 - Leyes promulgadas en Uruguay relacionadas con la problemática

2004 - Ley N° 17.817 - <i>Lucha contra el racismo, la xenofobia y la discriminación</i>
2009 - Ley N° 18.561 - <i>Acoso sexual. Normas para su prevención y sanción en el ámbito laboral y en las relaciones docente-alumno</i>
2010 - Ley N° 18.651 - <i>Protección integral de personas con discapacidad</i>
2013 - Ley N° 19.122 - <i>Fijación de disposiciones con el fin de favorecer la participación en las áreas educativa y laboral, de los afrodescendientes.</i>
2017 - Ley N° 19.580 - <i>Violencia hacia las mujeres, basada en género</i>
2018 - Ley N° 19.684 - <i>Integral para personas trans</i>
2019 - Ley N° 19.846 - <i>Aprobación de las obligaciones emergentes del derecho internacional de los DDHH, en relación a la igualdad y no discriminación entre mujeres y varones, comprendiendo la igualdad formal, sustantiva y de reconocimiento. (Deroga la Ley N° 18.104 (2007): Declaración de interés general. Igualdad de derechos entre hombres y mujeres)</i>

Fuente: Ammazzagatti, P., y De Los Santos, A. (2025).

Según Joan Subirats (1989), esta problemática cobra relevancia en la agenda pública – o pasa de “problema social” a “problema público” (Vázquez y Delaplace, 2011) – debido a los actores sociales que intervienen en la formación de ésta, el sociólogo catalán expresa que para que una problemática se vuelva relevante en la agenda pública “precisa de la intervención de aquellos que tienen cierta influencia en la formación de la misma”, hablando de los “agenda setters” como “los grupos organizados representativos de intereses sociales, los partidos políticos, los sectores influyentes del aparato burocrático, los «creadores» de opinión” y en relación a lo desarrollado anteriormente las acciones de protesta de los sectores afectados por la posible actuación, la opinión informada” (pp. 54, 55).

Cuadro 2 - Abordajes institucionales sobre la problemática en otros centros universitarios de la región

2015 - Universidad de Buenos Aires, Argentina - *Protocolo de acción institucional para la prevención e intervención ante situaciones de violencia o discriminación de género u orientación sexual*

2015 - Universidad Nacional de Córdoba, Argentina - *Plan de Acciones y Herramientas para prevenir, atender y sancionar las Violencias de Género en el ámbito de la UNC*

2018 - Universidad Nacional de Rosario, Argentina - *Protocolo de Atención Violencia de Género*

2019 - Universidad de Chile, Chile - *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre acoso sexual, violencia de género, acoso laboral y discriminación arbitraria*

2020 - Universidade Estadual de Campinas, Brasil - *Política Institucional de Direitos Humanos da Universidade Estadual de Campinas*

2020 - Universidade de São Paulo, Brasil - *Protocolo de atendimento da Superintendência de Assistência Social para casos de violência de gênero contra mulheres*

2020 - Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay - *Protocolo universitario para la prevención y protección contra el acoso y todo tipo de violencia*

2022 - UNAM, México - *Protocolo Para La Atención Integral De Casos De Violencia Por Razones De Género En La Universidad Nacional Autónoma De México*

Fuente: Elaboración propia.

Como se presentó anteriormente, la política institucional implementada en la UDELAR no es ajena a los procesos de transformación social que transcurren en el Uruguay y en la región; y por eso comparte la característica de formalizar recientemente el abordaje institucional de la problemática. En el caso particular de este centro de estudios el proceso institucional comienza en el año 2012 a partir de reivindicaciones hechas por agrupaciones sindicales – la Agremiación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR) y la Unión de Trabajadores del Hospital de Clínicas (UTHC) – quienes iniciaron la discusión, desde una postura salubrista, sobre el abordaje de situaciones de violencia y acoso hacia los trabajadores de la universidad (Udelar, 2020b). A partir de esto, se le encomienda al PRG, asesorado por técnicos especializados en la temática, la creación de una comisión para abordar las situaciones de violencia, acoso y discriminación dentro de la UDELAR (Udelar,

2020b). En esta línea, en el año 2013 el CDGAP (Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal) aprueba el “*Procedimiento de denuncia sobre acoso y discriminación en el ámbito de la Universidad de la República*”, creando la Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación (CPAAD)¹. Sin embargo, la ausencia de equipos técnicos, de espacio físico para el desarrollo de las tareas y la falta de presupuesto dificultaron el accionar institucional (Udelar, 2020b), provocando que en el 2019 se inicie la formalización del abordaje de la problemática a través de la creación de la *Política Institucional sobre violencia, acoso y discriminación*; y la ordenanza de actuación que rige su implementación.

Este proceso culmina con la implementación de una política institucional basada en tres componentes: prevención, monitoreo y atención – en ese orden –. La *prevención*, el primer componente de la política institucional, tiene como objetivo “promover cambios culturales en las pautas de funcionamiento que constituyan el sostén de una convivencia universitaria sana” (Udelar, 2020b). Para ello se notifica a todos sus integrantes de su existencia, así como su visualización en todos los portales y sistemas educativos y de gestión de la universidad. También incluye la capacitación de la comunidad universitaria en la temática especialmente en los cargos de conducción y campañas de concientización. El *monitoreo*, segundo componente, busca conocer de forma continua el estado de situación de la institución en relación a los aspectos referidos. La *actuación*, amplía los protocolos que existían anteriormente con nuevos mecanismos, una institucionalidad fortalecida y responsabilidades nuevas.

c. Gestión de la política institucional en la UDELAR

En la UDELAR la ordenanza de actuación es la normativa que desde el ámbito central rige la política institucional sobre VAD, no es casualidad que el responsable institucional de su implementación sea el Prorectorado de Gestión ya que es desde la gestión que se la ha concebido. Como ya se mencionó en los primeros párrafos de esta sección, la política institucional responde también a una necesidad de aunar iniciativas y acciones que tenían como objetivo el abordaje de la problemática y que ya se realizaban anteriormente en

¹ La CPAAD estaba integrada por representantes de los tres órdenes, de Prorectorado de Gestión, AFFUR, UTHC, entre otros actores (Udelar, 2020c). Entre sus funciones estaba asesorar al Consejo Directivo Central (CDC), proponer estrategias de prevención y capacitación, dirigir el proceso de denuncia bajo la aplicación del procedimiento aprobado, llevar a cabo seguimientos e informes de los casos, así como también promover su investigación de ser necesario.

diversos servicios de la UDELAR, con sus propias modalidades de trabajo regidas por sus propias normativas institucionales.

La iniciativa de llevar adelante la gestión por parte del gobierno central está estrechamente relacionada con la implementación de esta nueva normativa que rige la política institucional. En este sentido los aportes de la sociología de las organizaciones pueden ayudar a entender esta relación. La regulación del trabajo así como su implementación real suceden en el marco de la cultura de una organización, concepto que puede ser definido como “los valores y creencias dominantes” que “definen formas de ser, pensar y hacer” y “que inciden directamente en la ejecución de las actividades laborales” (Jacottet González, 2014, p. 7). Retomando al sociólogo francés Jean-Daniel Reynaud (1989), existen dos maneras de regular las acciones: a través de las “reglas explícitas” que “fijan las responsabilidades y las faltas” y en las que se basan “las autoridades responsables”; y las “reglas implícitas”, que “guían los procesos de colaboración y de decisión en el trabajo” (Reynaud, 1989, referenciado en Pucci et al. 2014, p. 191). Estos modos de regulación operan en dimensiones, siendo la primera la “organización formal” como aquella que proviene de la lógica gerencista, estandarizando los “procesos de producción”; y por otro lado la “organización informal” como aquella que proviene de “la lógica de los trabajadores expresada en su trabajo cotidiano” (Pucci et al. 2014, p. 191).

La ordenanza de actuación sobre la materia (Udelar, 2020c) sería, en términos de Reynaud (1989), un intento por establecer un conjunto de normas en el ámbito formal de la organización para regular el trabajo llevado a cabo por el conjunto de actores encargados del abordaje de la problemática de VAD. Esta separación entre lo “formal” y lo “informal” a la hora de referirse al conjunto de reglas existentes en una organización establece dos ámbitos de actuación. En el caso de la política institucional sobre VAD en la UDELAR, la ordenanza de actuación sobre la materia es el establecimiento formal del cómo proceder en el marco de la política, por otro lado a la hora de ejecutar sus acciones en el marco de ésta los actores institucionales tendrían en cuenta además un sistema de reglas pertenecientes al ámbito informal. Estas reglas “informales” pertenecen a lo que Reynaud propone como “fuentes de regulación autónoma” – opuesta a la “regulación de control, formal y explícita”. Aunque, como explican Pucci et al. (2014):

La regulación autónoma, por su parte, si bien es informal, no es espontánea ni caprichosa. Es una regulación muy elaborada, compartida por los trabajadores, que se

enseña a los nuevos miembros y que se impone a aquellos que no la aceptan. Esta forma de regulación también es racional; a través de ella los trabajadores pueden aceptar la racionalidad técnica de la producción y de la eficacia. Los valores afectivos que los trabajadores encarnan en la regulación autónoma no se explican por la oposición racional-afectiva, sino por las luchas de poder ligadas al encuentro de las dos formas de regulación (p. 191)

El concepto de “regulación autónoma” se relaciona con otro concepto utilizado en la *ergonomía*: el “trabajo real”, incorporando éste “una serie de reglas autónomas que se va fijando el trabajador mismo o con sus compañeros de trabajo, para poder realizarlo correctamente” (Quiñones et al. 2014, p. 219). El “trabajo real” es entendido como aquel trabajo que es realmente hecho y que se distingue del trabajo que es pedido o esperable, lo que sería “trabajo prescripto”. En palabras de Nusshold et al. (2020) “trabajar es llevar adelante en un contexto determinado aquello que se pidió hacer (prescriptivamente)” es decir que lo que salva “esa distancia entre lo prescripto y lo real es trabajar” (Nusshold et al. 2020).

Se presentarán a continuación antecedentes de investigaciones realizadas en distintos períodos de tiempo – con más de una década de diferencia – pero que concluyen en resultados afines. El más reciente se trata del trabajo de Umansky y Freira (2022) y describen a la cultura organizacional de la UDELAR como “autárquica y de feudo” ya que “cada servicio universitario conserva espacios importantes de autarquía a la hora de definir su adhesión a los reglamentos aprobados a nivel central” (p. 44), para estos investigadores “el desarrollo de estructuras centrales, transversales a toda la organización está en tensión con los servicios tradicionales (las Facultades) que puján por reproducir las estructuras históricas de transferencia de recursos” (p. 32). Umansky y Freira (2022) siguen adelante en su desarrollo y afirman que: “Esta puja afecta todas las funciones sustantivas universitarias en mayor o menor medida y tiene efectos en la gestión. Las facultades planifican, diseñan estructuras, gestionan y miden con independencia de cómo se hace en otros centros” (p. 32). Estas afirmaciones convergen en gran medida con los hallazgos presentados más de una década antes por Moreno Sena (2009), quien señala que dentro de cada servicio de la UDELAR predomina una “lógica feudal” (p. 65). A su vez este “carácter feudal” se relaciona con la “característica de la organización de habilitar a su interior, en cada servicio y dependencia universitaria, una libertad muy marcada que posibilita que pueda hablarse de una autarquía

por parte de cada servicio”. Esta autarquía es contraria a los esfuerzos por establecer criterios unificados, esfuerzos provenientes de la “vocación inherente de estandarizar que la gestión en clave burocrática tiene” (p. 67).

En ambos estudios se destaca que la forma de trabajar, gestionar, tramitar; en definitiva de hacer, presente en cada servicio de la UDELAR puja ante cualquier esfuerzo de aunar las iniciativas o acciones por parte de las autoridades centrales. Esto conlleva una “duplicación de esfuerzos” (Umansky y Freira, 2022) ya que “las facultades planifican, diseñan estructuras, gestionan y miden con independencia de cómo se hace en otros centros” (p. 32). Por otra parte, otro aspecto que destacan de la cultura organizacional de la UDELAR es la existencia de acciones que se distancian de lo establecido formalmente y recaen en la “buena voluntad de las personas”. Al respecto, Moreno Sena (2009) plantea que:

A la vez que existe la organización formal existe, en paralelo, la organización informal. En esta última la autoridad no encuentra su correlato en un organigrama, y la autoridad o liderazgo puede, perfectamente, no coincidir con el cargo que ocupa una persona. Más aún, este tipo de organización se asienta en características personales y no propias del rol desempeñado (p. 76)

A partir del trabajo de Umansky y Freira (2022) puede concluirse que, mientras más alejado esté un actor de las lógicas de “racionalidad administrativa” promovidas desde el ámbito central, menor será la regulación aprovechada proveniente de ese ámbito y mayor será la dependencia de la gestión de tareas hacia los modos de trabajo individual (p. 32). Moreno Sena (2009) va más allá y asegura que en la UDELAR “la centralidad que asumen las personas es muy importante” y esta importancia no depende tanto del rol asignado sino “por el compromiso, la motivación y la buena voluntad que tengan”; al punto que “de las personas, de la organización informal, y no del rol ocupado en el organigrama, depende parte del éxito” (p. 76). Estas ideas están en consonancia con la visión general de Nussold et al. (2020), quienes afirman que “describir una actividad supone entonces asumir que las prescripciones no bastan y que las organizaciones funcionan, al fin y al cabo, gracias al trabajo efectivo de los operadores”. Por su parte, Subirats (1989) también hace una distinción entre el ámbito formal y el personal, que se puede relacionar con lo compartido anteriormente. Para el sociólogo catalán la base de la legitimación de las *políticas públicas* pasaron de

fundamentarse en la “superioridad del poder impersonal (legal, racional)” a fundamentarse en base a “la confianza de la relación «personal» (de persona, grupo, clan o asociación)” ya que cuenta con una “mayor capacidad de resolución de los problemas sociales planteados”. Corriéndose el eje desde “la legalidad o la conformidad a los procedimientos establecidos” hacia los “resultados” que se logran a través de esta nueva forma de implementar políticas (p. 26).

La tensión entre lo establecido formalmente y lo realizado por los actores institucionales atravesará el discurso de los informantes entrevistados para la realización de este informe, A su vez, surgirán una y otra vez las tensiones entre las iniciativas de gestión provenientes de los ámbitos centrales de la UDELAR y las lógicas “autárquicas” de los servicios. Tensión presente en las acciones comprendidas dentro de los tres componentes de la política institucional sobre violencia, acoso y discriminación.

3. Plan de trabajo

La pasantía iniciada a finales de Noviembre de 2023, luego de varias conversaciones donde se negociaron objetivos que contemplaran las necesidades de todas las partes, se creó un plan de trabajo en torno a la implementación de la Política Institucional sobre Violencia, Acoso y Discriminación; llevada a cabo en la UDELAR.

Para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos – que serán detallados aparte – fue necesario familiarizarme sobre la problemática abordada por la política institucional ya mencionada y las dinámicas organizacionales relacionadas a su implementación, incluyendo al marco normativo que la define y los actores institucionales regidos por este.

a. Objetivos

Como *objetivo general* se plantea realizar aportes desde la disciplina sociológica a la implementación de la Política Institucional sobre Violencia, Acoso y Discriminación en la Universidad de la República.

Para ello se establecen los siguientes *objetivos específicos*:

Estudiar cómo se articula el trabajo entre los actores institucionales encargados de la implementación de la política dentro de la Universidad.

Mapear la red de actores encargados de la implementación de la política dentro de la Universidad.

Conocer el punto de vista de actores institucionales de la Universidad sobre la política institucional y su implementación.

Participar de actividades que tengan como objetivo la sensibilización sobre la problemática y la divulgación de la política institucional.

b. Actividades

Las actividades realizadas consistieron en una revisión de la documentación institucional; la realización de entrevistas y una encuesta a actores institucionales vinculados con la política VAD . Sumado a eso, en el desarrollo de las actividades surgió la oportunidad de participar en la realización de una relatoría sobre la temática basada en los aportes de los actores mencionados. El Cuadro 3 detalla los aportes de las actividades realizadas en relación al cumplimiento de los objetivos específicos.

Cuadro 3 - Aportes de las actividades de campo a los objetivos específicos

		Actividades			
		Revisión Documental	Entrevistas	Encuesta	Relatoría
Objetivos	I	x	x		
	II	x	x	x	
	III		x		x
	IV				x

i. Revisión documental

La revisión documental sirvió para cumplir con los objetivos I y II, ya que permitió conocer a los actores definidos por la normativa institucional y su articulación en el marco de la implementación de la política. Esta actividad se dió en mi primer acercamiento hacia la organización y fue clave para establecer el universo muestral en las actividades siguientes. Para Marshall y Rosman (1995) es – junto con la participación, la observación y las entrevistas en profundidad – una de las “cuatro técnicas primarias para llevar adelante una investigación cualitativa”. (Cita en Julio Mejias Navarrete, 2000). En este sentido, acercarme al objeto de estudio desde la documentación institucional disponible me permitió conocer el

discurso institucional que luego se contrastará con lo recabado en las entrevistas a los actores institucionales.

ii. Entrevistas

La realización de entrevistas también aportó al cumplimiento de los objetivos I y II ya que en ellas surgieron otros actores no definidos previamente en la normativa institucional sobre la política y cómo se integran en la articulación establecida previamente. Las entrevistas fueron también la actividad central para cumplir con el objetivo III, cuya naturaleza exploratoria busca *conocer* el punto de vista de un grupo de personas. Las entrevistas fueron conducidas desde un abordaje cualitativo que posibilitó la reconstrucción de sus puntos de vista, para así poder comprender el significado y la naturaleza de sus experiencias (Strauss y Corbin, 2002). *Conocer* el punto de vista de los actores a través de entrevistas implica adentrarse en su interpretación del mundo que los rodea, es un intento por “desgranar cómo las personas construyen el mundo a su alrededor, lo que hacen o lo que les sucede en términos que sean significativos y que ofrezcan una comprensión llena de riqueza” (Gibbs, G. 2007, p. 13). Siguiendo Gibbs, G. (2007) a la entrevista como herramienta metodológica “pretende acercarse al mundo de ‘ahí fuera’ (...) y entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales ‘desde el interior’ (p. 12).

¿Por qué abordar la implementación de una política institucional desde las personas que trabajan en su implementación? Primero, porque a través de la forma en que los actores dan cuenta de sus acciones, la entrevista también posibilita su comprensión en tanto producto de actores con roles determinados que tienen consecuencias sobre la propia organización (Moreno Sena, 2009). Segundo, porque entrevistar a los propios trabajadores es un intento de enriquecer la comprensión sobre el trabajo real propuesto por la *ergonomía*² (Nusshold, 2015). Hablar sobre “las prácticas reales” de los actores “lleva tiempo”, lo que induce a las organizaciones a priorizar el análisis de estas problemáticas desde un abordaje cuantitativo, entendiéndolo menos sometido “a los avatares de la vida real” (Nusshold, Baudin y Nion Celio, 2020). Así, lo declarado por los entrevistados permite abordar las dimensiones de su trabajo desde su punto de vista, contrastando lo prescrito por la normativa institucional. Siguiendo a Nusshold et al. (2020) “el abordaje ergonómico se caracteriza por el análisis de la actividad, o sea de todo lo que quienes trabajan hacen en un contexto específico más allá de los procedimientos y las normas que encuadran su tarea” (p. 2).

² Ver sección *Gestión de la política institucional en la UDELAR*, pp. 9-13.

En cuanto a la conformación de la muestra, el procedimiento aplicado fue el de “muestreo por juicio” (Mejias Navarrete, 2000), ya que los entrevistados se seleccionaron según las características fundamentales en la delimitación de los niveles estructurales del objeto de estudio, en este caso el rol, la ubicación dentro de la organización y la dinámica de trabajo en solitario o en equipo. Además se atendió al criterio de “representatividad” (p. 167), eligiendo a los informantes según la posición diferencial que ocupaban en la estructura social de la red de actores a partir de su rol. Buscando la mayor “heterogeneidad estructural” posible se seleccionó, dentro de los roles de REF y MET, a aquellos que pertenecieran al menos una de las tres áreas de la Udelar (ver Cuadro 4): (i) Área de las Tecnologías, Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat; (ii) Área Ciencias Sociales y Artística; y (iii) Área Ciencias de la Salud³. También, se seleccionaron actores que trabajasen individualmente, en dupla o en un equipo con otras dos personas (ver Cuadro 5); como otro criterio para recoger la heterogeneidad estructural de la arquitectura VAD. Se procuró la “diversidad de matices” y abordando “las variables estructurales en la definición de la muestra” (p. 168). Además los sujetos seleccionados cumplen con los criterios de “pertinencia” y “predisposición” definidos por Mejias Navarrete (2000) ya que, siendo en su mayoría profesionales con experiencia en el abordaje de la problemática “poseen un conocimiento básico y profundo del mundo sociocultural que representan” y aceptaron participar de las entrevistas y dedicarle el tiempo necesario. (p. 174)

Cuadro 4 - Informantes seleccionados según área de conocimiento y rol en la red VAD

		Rol				Total
		REF	MET	UCVAD	PRG	
Área	Tecnologías	1	1			2
	Ciencias Sociales y Artística	1	1			2
	Ciencias de la Salud	2	1			3
	Central			2	1	3
Total		4	3	2	1	10

³ Para más información sobre las áreas académicas de la Udelar, visitar <https://udelar.edu.uy/portal/areas-academicas/>

Cuadro 5 - Informantes seleccionados según composición del equipo de trabajo y rol en la red VAD

		Rol				Total
		REF	MET	UCVAD	PRG	
Equipo	Individual	2	1		1	4
	En dupla	1	1	2		4
	3 personas o más	1	1			2
Total		4	3	2	1	10

En cuanto a la pauta de entrevista⁴, esta se fue ajustando en base a las primeras entrevistas y la “sensibilización” creciente del entrevistador a los conceptos pertinentes (Strauss y Corbin, 2002, pp. 226). El tema general que se abordó en las entrevistas fue el de conocer las tareas cotidianas de los entrevistados en el marco de la implementación de la política institucional, con especial atención a sus tres componentes y a posibles articulaciones con otros actores institucionales. La primera pauta consistía en preguntas con un orden a seguir que luego se transformó en una guía que el entrevistador utilizó para orientar la conversación hacia las temáticas de su interés.

iii. Encuesta

La encuesta fue realizada basándose en el objetivo II; pensándose para enriquecer el mapeo de actores. Consistió en un formulario autoadministrado, que se envió por correo electrónico a todos los actores VAD⁵. Además fue un intento de acercarse a un mayor conocimiento del objeto de estudio mediante metodología cuantitativa, lo que según Strauss y Corbin (2002), posibilita un escenario de complementación y retroalimentación metodológica (p.38). Siguiendo a estos autores “un investigador debe hacer uso de cualquier método a su disposición, teniendo en mente que es necesaria una verdadera interacción de métodos” (Strauss y Corbin, 2002, p.37). Finalmente, la encuesta fue un esfuerzo para conocer el nivel de formación de los actores institucionales, así como sus necesidades de capacitación.

⁴ Ver *Pauta entrevista referentes y ET* en anexos.

⁵ Ver *Formulario de encuesta* en anexos.

iv. Relatoría

La relatoría fue la actividad central para cumplir con el objetivo IV al resultar en un producto para la sensibilización sobre la problemática y la divulgación de la política institucional. Esta surgió como una propuesta por parte del PRG; se realizó en conjunto con Pamela Ammazgatti, estudiante de la Licenciatura en Trabajo Social de la UDELAR y con la orientación técnica de los coordinadores de la UCVAD. El producto surgido a partir de esta actividad⁶ también sirvió como insumo para el objetivo III, siendo otra fuente documental sobre el punto de vista de los actores institucionales, quienes participaron del conversatorio en el que se basa la relatoría.

4. Hallazgos

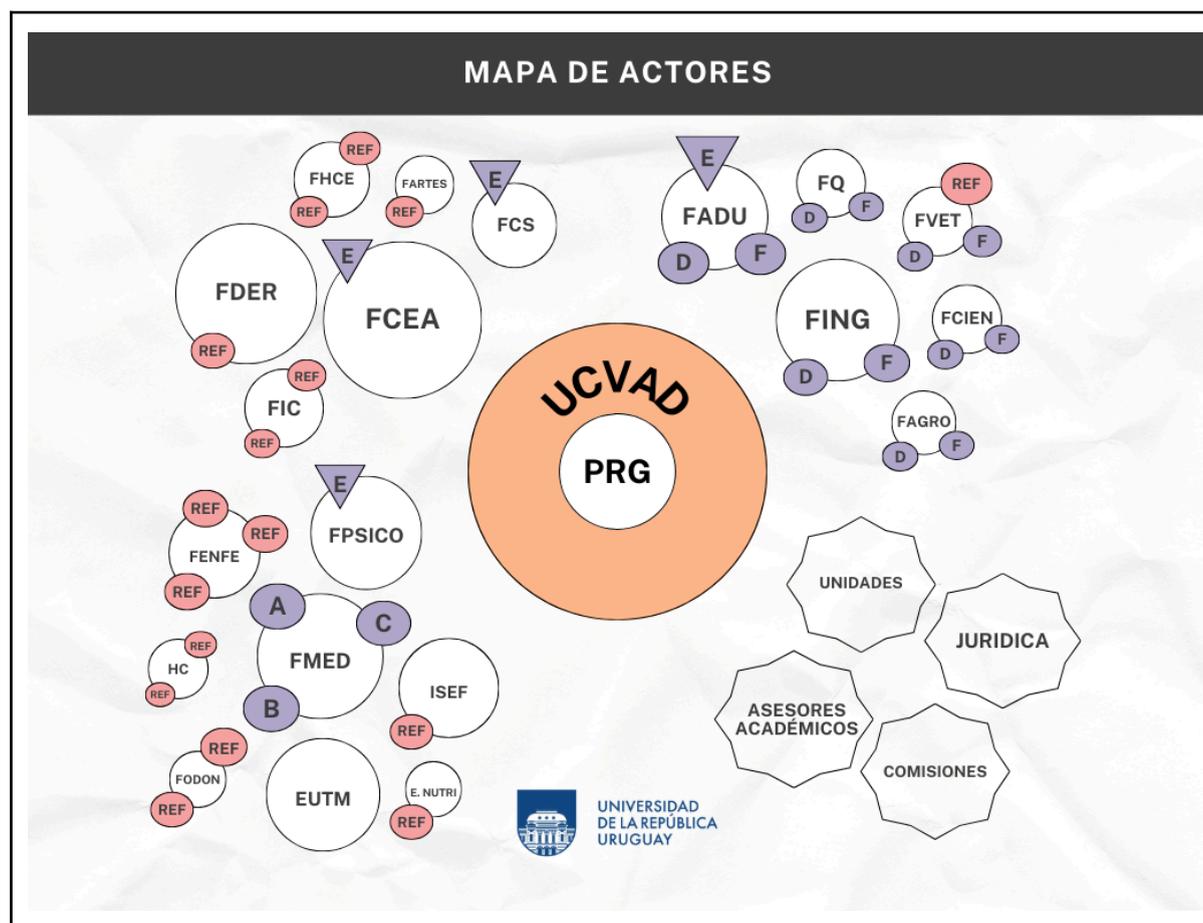
a. Articulación de los actores: la red

Para entender cómo está compuesta la red de actores institucionales y cómo se articula el trabajo entre éstos se realizó el siguiente mapa a partir de la documentación institucional y el aporte de los propios actores en las entrevistas realizadas.

Al observar la Figura 2, al lector le podrá llamar la atención un gran círculo central que representa a la UCVAD, con un círculo más pequeño dentro donde se ubica el PRG (de quien depende). Su ubicación en el mapa refiere al rol central que adquiere tanto en términos “formales”, dado que el PRG es el “responsable institucional de la ejecución de las políticas de actuación ante el acoso y la discriminación” (Udelar, 2020c, Art 6.); como en términos de organización “informal” – ya que la UCVAD toma un rol de referencia entre los actores a pesar de que formalmente no se expliciten jerarquías en la articulación del trabajo. Como se verá más adelante, esta ausencia de jerarquías formales y su implicancia en la implementación de la política es reconocida por el resto de los actores.

⁶ Ver *Relatoría* en anexos.

Figura 2 - Mapa de actores VAD



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6 - Leyenda figura 2

Servicios:	
FQ - Facultad de Química	FAGRO - Facultad de Agronomía
FADU - Facultad de Arquitectura	FCEA - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
FVET - Facultad de Veterinaria	FHCE - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
FCIEN - Facultad de Ciencias	FARTES - Facultad de Artes
FING - Facultad de Ingeniería	FCS - Facultad de Ciencias Sociales
FIC - Facultad de Información y Comunicación	ISEF - Instituto Superior de Educación Física
FDER - Facultad de Derecho	FODON - Facultad de Odontología
FPSICO - Facultad de Psicología	FENFE - Facultad de Enfermería
E. Nutrición - Escuela de Nutrición	HC - Hospital de Clínicas
FMED - Facultad de Medicina	EUTM - Escuela Universitaria de Tecnología Médica
Actores:	
REF: Referente de servicio	A,B,(...),F: Miembro de equipo técnico

Siguiendo con la observación del mapa, el lector notará que alrededor del círculo central se ubican varios otros círculos o burbujas, cada uno de éstos representa un servicio de la UDELAR. El tamaño de cada burbuja se relaciona con su población estudiantil (Dirección General de Planeamiento, 2023). Cabe aclarar que la cercanía entre cada burbuja tiene que ver con criterios visuales, pero no denota ningún atributo en particular. En cada burbuja están representados los actores designados para la implementación de la política. Estos círculos o burbujas que representan a los servicios están ubicados según el área de conocimiento UDELAR a la que pertenecen, a la izquierda del mapa en la parte superior se encuentran los servicios pertenecientes al área Ciencias Sociales y Artística, sobresaliendo la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (FCEA) junto con la Facultad de Derecho (FDER); y aquellos ubicados a la izquierda del mapa pero en la parte inferior son los pertenecientes al área de las Ciencias de la Salud, con la Facultad de Medicina (FMED) en el centro. Del lado derecho, arriba se encuentran los servicios del área Tecnologías, Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, como la Facultad de Ingeniería (FING) o la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU). Por su parte, ubicados al lado inferior derecho del mapa, se encuentran agrupados los “actores de apoyo”, que si bien su accionar no está contemplado formalmente en la ordenanza de actuación, el resto de actores recurre a ellos de manera variable. Se eligió una burbuja diferente, en forma de estrella, para diferenciarlos de aquellos actores contemplados en la formalidad de la política.

La mayoría de las burbujas tienen una etiqueta, ya sea REF o una letra de la A a la F. La etiqueta REF representa a un referente de servicio, es decir que una burbuja que tenga 3 etiquetas REF significa que en ese servicio hay 3 referentes asignados en el marco de la política. En cuanto a las etiquetas A-F, estas representan a los miembros de equipos técnicos; es decir, que cada letra representa a un miembro diferente. Se eligió esta forma de etiquetarlos debido a la particularidad – ya que esto no sucede respecto a los referentes de servicio – de que una misma persona tiene la posibilidad de abarcar más de un servicio en el rol de miembro de equipo técnico, por ejemplo la letra E refiere a una persona que abarca 3 servicios diferentes (FCS, FCEA y FPSICO) además coincide en un servicio (FADU) con otro equipo técnico de dos personas representados por las letras D y F. Según la ordenanza de actuación la presencia o no, de miembros de equipos técnicos (MET) en un servicio no es de carácter obligatorio ya que según se define en ella “*podrá* haber Equipos Técnicos en los Servicios” (Udelar, 2020c, Art. 10, énfasis propio). Sin embargo en el artículo siguiente

establece que “los Servicios que no cuenten con Equipo Técnico *deberán* designar una persona que actúe como Referente en la materia” (Udelar, 2020c, Art. 11, énfasis propio). En otras palabras, la ordenanza “obliga” a los servicios a tener al menos un referente a cargo de la implementación de la política, aunque las consecuencias de no cumplir con lo establecido no son definidas. La diferencia entre los roles mencionados es que los miembros de equipos técnicos (MET) (que mayormente son representantes de un área o conjunto de servicios) están formados por técnicos especializados en VAD, que tienen la potestad de recibir, tramitar y seguir denuncias de forma interna y autónoma, se trata de funcionarios pagos que realizan su labor bajo contrato. Mientras que por otro lado, los referentes (REF) son personas elegidas debido a su interés e implicancia en la temática; en su mayoría realizan las tareas de forma voluntaria y no necesariamente son especialistas. La naturaleza de la articulación entre referentes de servicio y miembros de equipos técnicos, es definida inicialmente en la normativa institucional y es de “coordinación, con la Unidad central, de las tareas de prevención y actuación en la materia” (Udelar, 2020c, Art. 10 y 11), por lo tanto la “coordinación” de estas tareas dependerá de la voluntad e iniciativa de los actores, configurando liderazgos y jerarquías informales, volátiles en el tiempo. Resultando en una mayor incertidumbre en la implementación de la política, ya que la efectividad de la coordinación puede fluctuar según el compromiso y la motivación de los individuos.

La descripción de la red de actores se complejiza aún más cuando se incluyen las articulaciones eventuales que tanto REFs, como los METs o la UCVAD tienen con otros actores no establecidos en la ordenanza de actuación. Entre estos últimos, agrupados en el mapa en el lado inferior derecho, se destaca la Dirección General Jurídica, con quien los actores mantienen una comunicación fluida:

“También tengo bastante comunicación con Jurídica, porque, porque de los casos que hay acá en la facultad que haya que comunicarse, tengo buena comunicación con Jurídica” (REF - Tecnología - Individual)

“También tengo mucho vínculo con el asesor legal [...] que trabaja en Jurídica de central también, y la verdad es que un respaldo jurídico es clave” (REF - Salud - Individual)

“Con este decano hay un asistente académico, o sea, el asesor letrado pasó a ser un asistente académico en realidad, que es un compañero, un abogado que trabaja en Jurídica también, entonces con él también hay un ida y vuelta.” (REF - Social - Dupla)

Además de recurrir a la Dirección General Jurídica, tanto METs como REFs articulan su labor con Unidades, Comisiones y Asesores académicos de cada servicio, así como con unidades ubicadas en el gobierno central (Comisión Abierta de Equidad y Género; Unidad de Comunicación de la Universidad de la República). Estos “actores de apoyo” cobran un papel importante en la implementación de la política, por ejemplo a la hora de hacer campañas de prevención y sensibilización:

“Hicimos una serie de actividades durante la pandemia con compañeras de la Comisión Abierta de Equidad y Género también, vinculadas específicamente con las situaciones de violencia de género. Todo eso siempre desde el rol del referente o de la referente y ahora el decanato lo que promovió es una especie como de llamado interno a propuestas con un poquito de financiación, o sea, poca plata, pero una financiación como para presentar algún tipo de actividad que requiera algo de plata para fomentar o contribuir con la convivencia” (REF - Social - Dupla)

“La sensibilización fundamentalmente y a veces se hacen campañas, ahí se trabaja bastante con comunicación, con las unidades de comunicación y eso bien es una tarea de la comisión ¿viste? que trabaja mucho en el tema de prevención” (MET - Social - Individual)

“Nos reunimos con la unidad de comunicación de facultad, para pensar un poco cómo mejorar la información a nivel interno” (MET - Salud - 3)

Adicionalmente, el rol del decanato de cada servicio es fundamental, debido a que los recursos económicos para implementar la política dependen de su involucramiento. Al respecto, es posible identificar varios escenarios. Por ejemplo, aquellos que cuentan con el respaldo de las autoridades del servicio:

“No sé si es tan fácil como disociarlo del rol del trabajo en el decanato, porque ahí también hay, o sea, no es que yo como referente se me antojó hacer esto, sino que realmente había una intención política de los dos decanos de trabajar sobre estos temas (...) En los dos decanatos que trabajé realmente hay, por lo menos a nivel así como de servicio, una preocupación y una intención de ocuparse de todos los temas que tienen que ver con la convivencia, con la violencia, con la discriminación muy grande” (REF - Social - Dupla)

“Hay una de las asistentes académicas del decano. Es como nuestro enlace con el decanato y con el consejo y con la comisión de género. Con ella nos reunimos bastante a menudo. Es como muy fluida la relación con el decano, con el consejo, sobre todo a través de los informes.” (MET - Salud - 3)

Mientras que también existen escenarios de disconformidad:

“No, el equipo de referentes no ha liderado ninguna tarea de prevención, sí era parte del plan de trabajo del decano...” (REF - Salud - 3)

“En esta actividad, en esta propuesta [de sensibilización] que tú me mencionaste (...) ¿Fue [idea] del Decano me dijiste? -Sí -¿Ustedes son consultados? ¿son tenidos en cuenta para eso? - No - ¿Alguna razón? - No sabría decirte, habría que preguntarle al decano...” (REF - Salud - 3)

Finalmente, como puede observarse la Figura 2, hay un único servicio que no cuenta con referentes: la Escuela Universitaria de Tecnología Médica (EUTM). Aunque la ausencia de REFs o METs es un dato relevante para evaluar la política institucional, la presencia de estas figuras puede ser meramente formal. Como señala uno de los entrevistados:

“Pasa a veces que los servicios contratan algún técnico o designan algún referente y en la práctica es un hecho totalmente cosmético porque no le dan pelota directamente, [...] por ejemplo, cuando el consejo de facultad ha tenido que resolver alguna situación hay veces que ni siquiera le avisan al referente o al equipo técnico del servicio qué pasó, o qué va a pasar, o qué tiene que hacer, o sea, es como que no existe” (MET - Tecnología - Dupla).

Esto indicaría que, en algunos casos, la designación de técnicos o referentes puede ser meramente simbólica, sin un verdadero compromiso en la implementación de la política institucional. Lo que puede llevar a situaciones en las que los referentes o equipos técnicos no son informados ni involucrados en los procesos relevantes, socavando la efectividad de la política y la capacidad de respuesta ante situaciones de violencia, acoso y discriminación.

“En Decanato y en el Consejo es donde se le da el tratamiento [a las denuncias] y ahí hay como una debilidad en la comunicación donde esa información a nosotros no nos llega.” (REF - Salud - 3)

Por lo expuesto hasta aquí, se evidencia que los entrevistados están “enredados” en diferentes niveles dentro de la organización para realizar sus tareas, sea con actores asignados por la política institucional, como la UCVAD, el PRG u otros pares; así como con aquellos que no son contemplados por la ordenanza de actuación. Si bien capturar estas relaciones dinámicas a través de una representación estática lleva a una abstracción – y esperable reducción – de su complejidad, el mapa tiene como objetivo facilitar su análisis y comprensión.

b. Jerarquía y voluntades

En las entrevistas, además de recabar información acerca de cómo está configurada la articulación entre el conjunto de actores, se procuró conocer sus puntos de vista sobre la política institucional en general y sobre sus aspectos específicos entre los que se encuentra la propia articulación. Al respecto, existe una posición generalizada entre los entrevistados de

reconocer, en primer lugar, la falta de jerarquías formales en las articulaciones conformadas entre éstos; y en segundo lugar, que esta falta de jerarquías formales condiciona la ejecución de la política institucional. Por ejemplo, uno de ellos afirma que la UCVAD:

“Tiene límites porque no tiene potestad, todos los equipos tienen hasta el momento la misma jerarquía entonces la Unidad por más que sea central, no tiene la potestad de ordenar el trabajo de otros equipos, podría ser un articulador pero también hay límites porque no está prevista esa función.”
(MET - Tecnología - Dupla).

Dentro de la misma UCVAD se entiende que

“Simbólicamente la Unidad central, como es central y con la cercanía por la dependencia jerárquica con el Prorectorado de Gestión, adquiere un rol de referencia, pero es una referencia, no es una jerarquía.” (UCVAD - Central).

Sin embargo, hay una posición clara sobre la necesidad de establecer jerarquías formales dada la imposibilidad de intervenir institucionalmente para corregir formas de implementar la política que se alejen de lo establecido por la misma ordenanza de actuación:

“Si yo veo que hay un servicio que está haciendo las cosas mal, a través de su referente, de equipo técnico, no tengo posibilidad de intervenir institucionalmente. El Prorector no tiene posibilidad de intervenir profesionalmente porque ese actor depende del decano o del consejo que lo designó. ¿Me explico? Entonces, hay cuestiones. Hay cuestiones como mejorar la implementación de la política, que deberían de mejorar la institucionalidad para eso” (UCVAD - Central).

Si bien esta posición se expresa con fuerza entre los propios actores de la Unidad, también hace eco en algunos técnicos y referentes de los servicios:

“[Se necesita] trabajar de manera más coordinada, que acá, digo, cada servicio es como un mundo. - ¿Desde dónde se puede impulsar eso? - Y desde Central, no hay otra...” (MET - Social - Individual)

“La UCVAD o Prorectorado de Gestión deberían como preocuparse porque todos tengamos un conocimiento base igual y que sea similar y que las situaciones que atiendo yo en [determinado servicio] se atiendan de una manera más o menos similar en otros servicios más allá de la impronta personal de cada uno” (REF - Salud - Individual)

Aunque desde una posición alternativa, también se plantea:

“Que cada servicio tenga una hoja de ruta. No plantearla desde central, sino decir como qué parte de la tarea a nivel de los equipos técnicos y también de otros integrantes de la... o sea que cada servicio tenga la responsabilidad de tener una hoja de ruta clara que se informe” (MET - Salud - 3)

En este caso el “*no plantear desde central*” respondería a la necesidad de autonomía y flexibilidad para cada servicio, facilitando la adaptación de la política a sus particularidades. Sin embargo, esta propuesta presenta desafíos significativos a la necesidad de coherencia y unificación de criterios, propia de “la vocación inherente de estandarizar que la gestión en clave burocrática tiene” (Moreno Sena, 2009, p. 67).

“La responsabilidad es de los equipos, todo los que los quieran, pero es de los servicios, digo, sí. Porque además tienen la autonomía garantizada por la Ley Orgánica, nosotros no podemos meternos dentro de los servicios, hay un límite, nosotros podemos sugerir, asesorar, no le podemos decir, “haz esto”, no tenemos competencia. Pero si el servicio no se pone la mochila del tema al hombro, está difícil.” (MET - Tecnología - dupla)

En este sentido, esta posición se expresa fuertemente desde los actores centrales, dado que frente al estado actual de la red, la cual “*está integrada por partes*” (UCVAD - Central), se hace necesario “*algún tipo de sistema de dirección, al menos técnico (...) para instituir que ‘eso’ es la forma de trabajar*” (UCVAD - Central).

“La unidad central no tiene grado jerárquico, digamos, en relación a esos actores, o sea, no dependen ni funcionalmente ni técnicamente. Entiendo que la institución UDELAR debería ir por el lado de jerarquizar el rol que ocupa una unidad de violencia, acoso o discriminación. Que lidere la ejecución de la política en violencia, acoso o discriminación a nivel de todo el UDELAR.” (UCVAD - Central)

En relación a lo planteado por Subirats (1989), estas declaraciones manifiestan la necesidad de instaurar algunas lógicas propias del funcionamiento de las organizaciones “burocrática-maquinales”, tales como la necesidad de “fuertes dosis de control interno y externo que evite «desviaciones» o incumplimientos” y que tiene “como finalidad el examen de la coherencia entre objetivos, procedimientos y resultados de la acción administrativa” (p, 126).

Volviendo al papel de la UCVAD, en la formalidad tiene por cometidos: “la recepción, atención y asesoramiento de consultas”, la recepción, tramitación y seguimiento de denuncias, y la realización del procedimiento alternativo de resolución de conflictos, siendo estos tres los mecanismos de abordaje ante situaciones de VAD. Según la misma ordenanza “le corresponderá promover y ejecutar los instrumentos enmarcados en la política institucional en materia de violencia, acoso y discriminación, en particular, aquellos que hacen a la prevención.” (Udelar, 2020c, Art. 8). En la práctica, la UCVAD se posiciona como un actor de referencia al que el resto acude a la hora de necesitar apoyo u orientación, sobre

todo en el marco de las acciones comprendidas en el componente *atención* de la política institucional, ya que los actores tienen “línea directa” con la UCVAD ante cualquier inquietud:

“Cuando me llega una situación yo enseguida, si tengo alguna duda de cómo actuar enseguida los llamo” (REF - Salud - Individual).

“[El relacionamiento con la UCVAD] es permanente y cotidiano, o sea, no diario, pero es permanente. O sea, siempre que hay una consulta, hay un tema, hay un caso, hablamos con ellos. Cualquier duda... para nosotros acá en facultad son como nuestros referentes” (REF - Soc - Dupla)

“Tenemos muy buena comunicación con la Unidad Central, yo cada vez que tengo una duda o un planteo, quiero comentar algo llamo y me asesoran. En ese sentido tenemos como una comunicación muy fluida” (REF - Salud - 3 o más)

Desde la UCVAD también se reconoce esta dinámica:

“Nosotros estamos a nivel central, es como un lugar de referencia natural. Tipo, bueno, “si tengo una duda y estoy solo, ¿a quién le pregunto? Y, le pregunto a la Unidad Central” (UCVAD - Central)

Por lo tanto, la UCVAD – y el PRG – asumen un rol de liderazgo basado en la colaboración y la regulación de procedimientos que se desvíen de lo establecido por los lineamientos centrales pasa por “recomendaciones”. Dificultando que las acciones institucionales realizadas inadecuadamente en los servicios puedan corregirse según los criterios promovidos desde el gobierno central, esto se profundiza teniendo en cuenta que los actores institucionales ubicados en los servicios “*dependen del Decano o del consejo que lo designó*” (UCVAD - Central). Esta falta de dirección, o más bien la falta de respaldo normativo a la hora de ejercerla, dificulta los intentos de unificación de criterios, características que según Moreno Sena (2009)⁷ no serían exclusivas de la política VAD, sino que caracterizan al funcionamiento de la Udelar.

El hecho de que los actores se articulen entre sí a través de todas las capas organizacionales de la UDELAR complejiza la gestión de la política institucional desde los ámbitos centrales. En ese sentido la ordenanza de actuación establece que los “procedimientos regulados” por ella:

⁷ Ver sección *Gestión de la política institucional en la UDELAR*, pp. 9-13.

No obstan al ejercicio de los poderes y atribuciones conferidos a las autoridades universitarias por la normativa, en particular la facultad de disponer investigaciones y sumarios administrativos, así como otra medida administrativa que corresponda para la conducción y funcionamiento del Servicio, cualquiera sea la vía por la cual haya optado la persona denunciante e independientemente de que se esté tramitando una denuncia conforme al procedimiento regulado por esta Ordenanza. (Udelar, 2020c, Art. 20)

Esto separa los ámbitos técnicos y de decisión, sumándole más complejidad a la resolución de los casos de violencia, acoso y discriminación abordados en la universidad. En este sentido, y como ya se mencionó anteriormente, los actores técnicos (UCVAD y METs) solo pueden actuar “recomendando” a los jefes de los servicios respectivos quienes, junto con el Consejo de cada facultad, tienen la decisión política. Por lo tanto, las recomendaciones resultantes de investigaciones técnicas no son vinculantes a las unidades ejecutoras, ya que estas podrían adoptar otra medida diferente. Esta tensión técnico-política no es única a esta política ni a esta temática ya que en la Udelar esto pasa con otras disciplinas: por ejemplo, las *"decisiones de arquitectura no son tomadas por arquitectos"* (UCVAD - Central)

“Cada servicio resuelve respaldándose en otros principios que tiene la universidad, en la que los servicios tienen que resolver; [...] y la forma que tenemos de representatividad y de gobernabilidad es el Decano y el Consejo. O sea, los consejos son los que resuelven qué es lo que pasa frente a esta situación.” (REF - Social - Dupla)

La falta de una estructura jerárquica formal y la dependencia de la colaboración voluntaria pueden dar lugar a liderazgos informales que al cambiar con frecuencia, afectarán la continuidad y la coherencia en la implementación de las políticas. Sin embargo, en las prácticas mencionadas por los entrevistados existen indicios de articulaciones que de fortalecerse podrían ser alternativas a los intentos de estandarización de procedimientos mediante la intervención directa de un órgano central. Se han hecho esfuerzos por establecer una red de intercambio de buenas prácticas entre los actores, un ejemplo – a partir de la cual surge la relatoría, uno de los productos de la pasantía – es el del conversatorio sobre los caminos recorridos en la implementación de la política. Allí se compartieron experiencias propias de cada servicio, permitiendo aprender los unos de los otros y conocer las prácticas

según los contextos específicos que los rodean. A su vez, los entrevistados también declaran – en la encuesta realizada, otra de las actividades de la pasantía – instancias donde acudieron a capacitaciones, incluyendo talleres o seminarios; ayudándolos a mejorar la implementación de sus acciones. Esfuerzos como estos podrían ser una forma de establecer una verdadera red de nodos con la misma jerarquía.

Las articulaciones entre actores, en tanto varían en su cercanía con lo establecido por las “reglas formales”, se regulan a partir de “reglas informales” (Reynaud, 1989). En el caso particular de la política VAD, estas reglas informales o “autónomas” surgen para realizar el trabajo que las consignas imprecisas de la prescripción no pueden resolver (Quiñones et al, 2014) dada la particularidad de cada servicio y, por lo tanto, de cada articulación autónoma entre actores, lo que complejiza su gestión. Al respecto, la forma que los actores encontraron para articular su trabajo es hacerlo en una red, la cual, al no estar establecida formalmente en la normativa institucional, es regulada autónomamente. En el caso de la política institucional, quien toma la iniciativa de esta regulación son los actores centrales, específicamente la UCVAD, ya que el trabajo en red se da *“en la medida que la UCVAD hace todo el esfuerzo por generar esas conexiones, o el Prorectorado también”* (REF - Social - Dupla).

Retomando la noción de que las articulaciones dependen de la *“voluntad de las personas”* (MET - Tecnología - Dupla), otro informante agrega que, al no plasmarse la red en ninguna institucionalidad, las articulaciones se *“robustecen”* y *“nutren (...) en función de lo que las direcciones y quienes dirigen los servicios y quienes ejecutamos la política queremos meterle a esa palabra”* (UCVAD - Central). También se entiende que *“la red es una construcción simbólica (...) está integrada por partes y no hay una dirección”* (UCVAD - Central). A propósito del esfuerzo de los actores centrales para establecer articulaciones con los actores institucionales de los servicios: *“la red (...) es un conjunto de personas que tenemos una tarea común pero no veo que haya mucha comunicación y articulación salvo algún esfuerzo [desde central]”* (MET - Tecnología - Dupla).

Los actores involucrados en la ejecución de la política institucional se articulan en una especie de red colaborativa dónde si bien hay algunos nodos con “más peso” que otros, no está establecida una jerarquía formal entre ellos y por lo tanto el control de las “desviaciones” no cuenta con el respaldo de la normativa institucional. Lo que produce una tensión entre las expectativas de los actores centrales frente a la política y lo que realmente sucede a la hora de ejecutarla:

“Algo que a mí me gustaría es que hubiera un plan de trabajo aprobado que articule y que defina responsabilidades de esa articulación en cuanto a la Unidad, en cuanto a referentes y equipo técnicos. Que sea un plan aprobado por las autoridades correspondientes, por los Consejos de los servicios y por el Consejo Central. ¿Por qué? Para evitar que queden las acciones a imagen y semejanza de la buena voluntad de las personas. Yo tengo más onda o “más piel”, pongo comillas, más cercanía profesional con determinado actor, con el equipo, con la técnica de tal servicio, y ahí generamos articulaciones, acciones, nos ayudamos. Pero tengo menos piel o más lejanía porque no nos conocimos tanto, con otra y capaz que naturalmente no me sale articular. Entonces no debería pasar eso en una institución.” (Central - UCVAD)

Esta posición puede relacionarse con lo presentado por Moreno Sena (2009), quien afirma que “proyectos de innovación, millonarios y medulares para la UdelaR, dependen de las personas, de su compromiso y su buena voluntad, y no de las estructuras es, sin duda, un aspecto a considerar” (p. 77). En este sentido desde PRG se identifica la necesidad de trascender los liderazgos individuales:

“A mí me interesa que podamos concretar cosas. Me parece que es clave que las iniciativas que la Universidad considere valiosas queden instaladas en la organización, y que no sean algo que depende de la voluntad circunstancial de un actor político pasajero. Y otras serán simplemente énfasis o estilos que una nueva conducción universitaria dejará de lado, suprimirá o, fundamentalmente, superará” (PRG - Central)

La necesidad de instalar iniciativas valiosas en la organización “que no sean algo que depende de la voluntad circunstancial de un actor político pasajero” ni “de la buena voluntad de las personas”, hablan sobre el reconocimiento que tienen estos actores de la volatilidad de algunos procesos dentro de la organización, al estar sostenidas por las iniciativas personales. Esto también lo notaba Moreno Sena (2009) al afirmar que “la centralidad de las personas y no de los roles hace que cualquier mudanza de funcionarios pueda atentar fuertemente con los procesos” (p. 77).

c. El tiempo lo es todo

La escasez de recursos es una de las temáticas salientes en los testimonios recabados. En este sentido, la implementación de la política institucional sobre VAD no escapa a la lógica de otras políticas institucionales (Quiñones et al, 2014; Subirats, 1989) y también se da en un contexto de recursos limitados. Lo que determina que los actores prioricen las acciones de *atención* por sobre el resto:

“También nuestras capacidades están limitadas ¿No? Nosotros tenemos que priorizar denuncias, consultas” (UCVAD - Central)

Las siguientes citas ilustran cómo la escasez de recursos lleva a que los esfuerzos se concentren de forma “reactiva” en lo urgente e inmediato, sin permitir una proyección de acciones con consecuencias en el mediano plazo, como la prevención:

“En la práctica por las condiciones que tenemos todavía, en términos de cantidad de gente que tenemos trabajando, nos da para trabajar en atender los casos. Y todavía no tenemos tanto tiempo disponible y material, digamos, para generar otro tipo de articulaciones que son necesarias. [...] Creo que la política si bien tiene la potencialidad de generar acciones preventivas diversas en la actualidad prácticamente no la puede hacer. Porque la cantidad de gente que somos trabajando nos da para sostener cuestiones reactivas.” (UCVAD - Central)

“La universidad puede trabajar mucho más cuando aparecen conflictos, abordar qué pasa, intervenir en ello, sentar a las personas a hablar, generar acuerdos de trabajo mediados y de esa forma prevenir muchas situaciones de violencia. Trabajar en prevención no es sólo hacer charlas, sino es meterse con el tema antes que explote, entonces eso creo que es algo que si hubiesen más personas y coordinadas trabajando en prevención en ese sentido se podría disminuir bastante...” (UCVAD - Central)

“Hay cosas que se han hecho a nivel de difusión y comunicación, pero ha sido muy a pedal, y con una pobreza de recursos bastante importante. (...) Lo que se ha hecho, si hacemos una línea de tiempo, es... ahora estamos un poquito mejor en eso, pero ahí lo que se ha hecho es apagar incendios. [...]” (MET - Tecnología - Dupla)

A propósito de la incapacidad para realizar tareas preventivas, se enfatiza el factor tiempo:

“Ya te digo, se ha destinado recursos a construir equipos de bomberos para apagar incendios. [...] Queda la sensibilización y la prevención a criterio de cada equipo, cómo la hace, qué hace, con el tiempo que le sobra de apagar incendios” (MET - Tecnología - Dupla)

La prevención estaría relacionada con la variable *tiempo*, entendiéndolo como un recurso finito y limitado. Esta relación se expresa en dos momentos: antes de ejecutar una acción preventiva y una vez ejecutada. A la hora de considerar acciones preventivas el tiempo que los actores poseen es una variable que determinará cuánto de la ejecución se llevará adelante, es decir dependiendo del *recurso tiempo* una acción preventiva podrá ejecutarse de manera completa, parcial o directamente no hacerlo. Por otro lado, dada la naturalización de los comportamientos violentos en la Udelar, *llevará tiempo* apreciar los resultados de las acciones que han sido ejecutadas.

Desde el punto de vista de los actores, las labores de prevención son centrales para un abordaje integral de la problemática VAD:

“Me parece que en ese sentido hay como mucha naturalización, ¿viste? De muchas prácticas. Que no es fácil desnaturalizar y creo que hay que trabajar mucho en eso. Pondría, sí, sin duda, más técnicos y técnicas especializadas, todo eso, pero seguiría trabajando más en los espacios, trabajando más en prevención. Porque cuando vos pensás en eso... Con más equipos técnicos, lo cual está bueno, ahí ya tenés el daño consumado. Hay que trabajar antes de eso, ¿viste?” (MET - Social - Individual)

“Es una construcción cultural, social, y también tiene que ver con cómo la institución reconoce un problema. Entonces, poco a poco, por eso la clave es trabajar en sensibilización y prevención.” (UCVAD - Central)

“Bueno yo creo que la prevención, bueno y monitoreo también, es necesaria siempre, o sea infinito porque muchas veces acá en los temas de violencia, acoso y discriminación tocan temas muy estructurales, o sea, de personas que tenemos formas de vincularnos o formas de liderar también, incluso la universidad, están naturalizadas formas horribles de manejarse. Entonces tenemos formas naturalizadas de liderar pésimas, de maltratos, de gritos y creo que eso no hay prevención que llegue a tanto, requiere mucha prevención, requiere mucha capacitación, requiere mucha sensibilización y que no va a ser de un día para el otro, atacar cuestiones de masculinidades hegemónicas, de poder, de formas de liderar, o sea, hay gente que es directora-director y que la Universidad lo colocó en un lugar y no le dio herramientas de cómo trabajar” (REF - Salud - Individual)

En este sentido, la naturalización de estos comportamientos establece un escenario donde los cambios son de tiempos prolongados y paulatinos:

“O sea, es un trabajo de hormiguita, ¿no? Nos va a llevar bastante tiempo, pero nos parece que es lo que puede tener mejor impacto en lo que tiene que ver con prevención y promoción, ¿no? (...) Y hay cuestiones de cultura institucional. Digo, hay cosas muy arraigadas en las formas de funcionamiento que son difíciles, ¿no? Sobre todo llevan tiempo cambiarlas” (MET - Salud - 3)

“Así como antes, si una persona te hacía un chiste racista, un chiste xenófobo, un chiste sexista, capaz que hace 40 o 50 años nos reíamos todos, o 30 años, 20 años nos reíamos todos, y ahora se interpreta como una situación de violencia” (UCVAD - Central)

“Creo que además la Universidad es un espacio muy competitivo y que la gente se saca los ojos por un artículo, como que hay un clima laboral muy tenso entonces sí, me parece que la prevención es necesaria siempre pero requiere muchísimo trabajo; muchísimo trabajo y muchísimo tiempo ¿no?” (REF - Salud - Individual)

El *recurso tiempo* condiciona aún más las acciones de los actores institucionales, ya que estos no solo se dedican a las tareas requeridas en el marco de la política institucional, sino que en su mayoría tienen una carrera en el ámbito académico – docencia e investigación–:

“Son más o menos las mismas personas que se reparten las horas entre los distintos servicios, que además tienen otros laburos, que en general, si son docentes [...] se apartan totalmente de su carrera académica, no es menor, porque la gente no puede apartarse totalmente de su carrera académica.”
(REF - Social - Dupla)

“Porque, por más que uno pueda decir ‘bueno, trato de... mantengo las líneas de investigación para más tarde’, no sé qué, ‘duermo menos’, es claro que no, que las capacidades humanas son finitas, que no puedo hacer todo.” (PRG - Central)

Esto se nota particularmente en la siguiente cita, donde se le pregunta a la persona entrevistada por qué su equipo no ha realizado acciones referidas a la prevención

“Bueno, en realidad creo que por un lado tiene que ver con la falta de tiempo y de espacio para poder llevar adelante una propuesta así que implica un trabajo de planificación y de ejecución en todas las sedes en varios turnos, y es algo que realmente en este momento y con mi carga horaria no podría estar asumiendo” (REF - Salud - 3)

Nótese como también se concibe el espacio en su dimensión no física, asociándolo con el tiempo:

“No, espacio físico creo que no sería la razón. Cuando digo falta de espacio, falta de espacio en la gestión y en la planificación de mi trabajo, (...) realmente la gestión de la enseñanza y la gestión académica me lleva mucho tiempo” (REF - Salud - 3)

Los recursos limitados condicionan no sólo la priorización individual de acciones de cierta índole sobre otras sino que también condiciona la priorización a la hora de articular las acciones con los actores institucionales. Esta articulación parece dada según la voluntad e impronta personal de los actores:

“En la práctica la articulación se da yo te digo en ese contexto de mucha pobreza de recursos como vimos recién donde hay muy poca gente metida en el tema y se da medio naturalmente” (MET - Tecnología - Dupla)

“Nosotros más o menos nos conocemos. Entonces, en esto como que vos formás una red en esto, ¿no? También conoces a la gente, te reunís con la gente. Capaz que un gran desafío es reunirnos más. A veces hay falta de tiempo, ¿viste?” (MET - Social - Individual)

Por lo tanto, se concibe al tiempo como un recurso disponible a la hora de evaluar prioridades y además como un recurso que se necesitará para lograr un *resultado*.

d. Monitoreo: el componente invisible

Como se presentó al inicio de este trabajo, uno de los tres componentes de la política institucional, junto con la *prevención* y la *atención*; es el *monitoreo*. Este componente es definido en la propuesta de política institucional con el objetivo de “permitir una evaluación precoz de los riesgos” y “captar la incidencia del problema en los distintos ámbitos universitarios” (Udelar, 2020b). Además, se presenta que “el conocimiento de ciertas dinámicas y situaciones posibilitará a la comunidad universitaria generar políticas focalizadas en los ámbitos en los que se detecte una mayor prevalencia del fenómeno” (Udelar, 2020b).

En las entrevistas, los actores tienen una visión generalizada de que el monitoreo centralizado de la política es clave para su correcta implementación.

“No es tan esencial a nivel de la operativa de cada equipo, sino me parece esencial para el diseño de políticas, porque, o sea, a mí no me afecta demasiado como equipo de la área saber cuántas denuncias tuvo la Unidad Central. Me interesa saber las mías, en el marco de la autonomía de los equipos, ¿no? O de la técnica que está en la Facultad de Ciencias Sociales, ¿me interesa saber cuántas denuncias recibió?. O sea, puede seguir funcionando y muy bien. Ahora, a nivel de la definición de políticas para la Comisión Central, es, pero esencial, tener esa data consolidada, ¿no? Me parece esencial” (MET - Tecnología - Dupla)

Al respecto, se detecta que este componente está totalmente dejado de lado por la normativa institucional. Ejemplo de esto es que la palabra “monitoreo” no aparece en ninguna parte de la ordenanza de actuación, como sí lo hacen las palabras “prevención” y “atención”. En este sentido, la UCVAD y el PRG asumen un rol de liderazgo al implementar acciones para la unificación de criterios. Este hallazgo surge de las entrevistas donde algunos de los actores de la red declaran seguir una estrategia de sistematización de datos a partir de los lineamientos de la UCVAD:

“Nosotros hacemos un registro, hacemos el registro según las pautas que ellos [UCVAD] nos presentaron en el curso del año pasado, que, bueno, cómo anonimizar lo que estábamos registrando. Es un trabajo bastante pesado, por lo menos para nosotras, que recibimos muchísimas consultas, muchísimos casos, muchísimas consultas” (REF - Social - Dupla)

“Sí, yo por ejemplo sistematizo [los datos]. Sí, eso lo tenemos bastante alineado con la Unidad.” (MET - Social - Individual)

Además, a partir de las indagaciones iniciales se conoció que desde la UCVAD se inició el contacto con el equipo técnico de la Unidad Central de Políticas de Género de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) - Argentina, para importar un sistema de monitoreo informático, lo que desembocó en una larga negociación – desde el 2022 hasta la fecha de publicación de este trabajo – a cargo del PRG. Pero a pesar de los esfuerzos, desde varios actores se concibe el estado actual de este componente como uno de los aspectos débiles:

“La he señalado desde el día, no te digo uno, pero cuatro, que estoy acá. Lo tenemos claro, lo hemos trabajado con el Prorectorado de Gestión. Aún no contamos como institución con un sistema de gestión y de información que unifique, centralice o siendo descentralizado, la información sobre la aplicación de los procedimientos.” (UCVAD - Central)

“En ese sentido tenemos como una comunicación muy fluida pero hay como una debilidad que yo la percibo por parte nuestra en esto del monitoreo y el seguimiento, porque la información fluye de manera bastante fraccionada dentro de la institución” (REF - Salud - 3)

“Es una carencia que tiene la Universidad hoy en día. Es una carencia desde el punto de vista legal. Porque la ley de violencia basada en género pide que las organizaciones lleven adelante un registro de situaciones. Y por la vía de los hechos, la universidad no sabe cuántos casos de violencia, acoso y discriminación trata en toda la universidad. Porque no sabe cuántos se tratan en los distintos servicios. Obviamente las personas que lo llevan adelante sí lo saben. Pero no se centraliza esa información justamente.” (UCVAD - Central)

Relacionado con el apartado anterior, las acciones de monitoreo también podrían verse afectadas por la falta de tiempo. Una cita muy ilustrativa al respecto es la siguiente, donde se le pregunta a la persona entrevistada si realiza este tipo de tareas, respondiendo afirmativamente y aclarando la mayor dificultad al realizarlas:

“Los tiempos [ríe] los tiempos... los tiempos... - Me imagino que sí... - Pero.. sí. Los tiempos principalmente...” (MET - Social - Individual)

e. Trabajo prescripto y real: el acompañamiento de quienes denuncian

Si el tiempo limita el desempeño de las tareas previstas para los actores institucionales, es especialmente relevante cuando en su rutina diaria llevan a cabo actividades que superan su función. En otras palabras, si un actor carece de tiempo – que puede ser resultado de la falta de recursos o respaldo institucional – para llevar a cabo sus responsabilidades de manera correcta, tampoco tendría el tiempo necesario para dedicarlo a tareas que no se incluyen en su función y, de hacerlo, estas tareas no se realizarían con la eficiencia requerida, impactando su eficacia.

En las entrevistas, surge un ejemplo que ilustra lo planteado anteriormente. Gran parte de los actores declaran la necesidad, por parte de las personas que los consultan, de ser acompañadas a la hora de atravesar un proceso de denuncia:

“Sobre qué cosas se podría mejorar en esta política, el sistema de apoyo y contención a las personas que atraviesan procesos de denuncia. (...) Lo que te ofrece la universidad es que puedas denunciar. Pero (...) podría también la universidad decir ‘bueno ta, yo te doy apoyo psicológico’, También en el entendido y en el reconocimiento de que la situación pasó en la Universidad de la República y también es responsable de que eso haya pasado. (...) Es un problema institucional.” (UCVAD - Central)

“Se necesita gente que esté especializada en abordar situaciones de violencia. Y que esté especializada en contener; que esté especializada en derivar. (...) En general te digo, el 99% de los casos es así, ¿no? Las personas involucradas son las que van buscando ese acompañamiento durante el seguimiento de lo que va pasando.” (REF - Social - Dupla)

“Cuando uno percibe que una de las personas está como particularmente afectada por la situación, tenemos que tener un canal más ágil de referencia para el acompañamiento de esa persona” (MET - Salud - 3)

Esta sub-problemática, es abordada por iniciativa propia de los actores. Y al no estar contemplada dentro de las tareas esperadas o “prescriptas” por la normativa formal, estos actores incorporan acciones de acompañamiento al conjunto de tareas que constituyen su "trabajo real":

“No corresponde al rol pero siempre es una discusión que yo tengo, siempre terminás haciendo una especie de acompañamiento a la persona que denuncia [...]. Creo que tiene que haber un perfil psicosocial ponele que pueda acompañar más, desde un lugar más humano” (REF - Salud - Individual)

“De hecho yo recibo muchas consultas en facultad. Yo tengo parte de mi horario presencial (...) Pero tengo que cumplir horas presenciales. Recibís cosas que de pronto (...) no son estrictamente de nuestro palo. Yo aclaro: “mirá que este no es un espacio terapéutico pero te escucho”. ¿No? (...) Yo le aclaro: “yo te escucho, escapa mis competencias como técnico en violencia, acoso y discriminación y no es un espacio terapéutico, de todas maneras te escucho, con respeto y trato de orientar en lo que pueda” (MET - Tecnología - Dupla)

“No pueden los equipos técnicos acompañar a todas las personas. Porque, digamos, porque primero creo que no corresponde, que son como responsabilidades diferentes. (...) Pero, sí me queda claro que se necesita hacer ese acompañamiento” (MET - Salud - 3)

El “no corresponde” o el “escapa de mis competencias” expresa el reconocimiento por parte de los actores de las tareas prescritas a su rol y por lo tanto, qué tareas son realizadas

por fuera de este. En el caso del acompañamiento de los denunciantes/consultantes, debido a la falta de tiempo y de respaldo normativo, este acompañamiento, de ser realizado, puede verse limitado en su acción y sus resultados. Ya que los esfuerzos realizados por los actores institucionales satisfacen las necesidades de pocas personas, al depender de su disponibilidad y voluntad. Por lo tanto, se detecta una forma de abordar la problemática desde un conjunto de acciones individuales, sin algún indicio de coordinación entre actores o gestión institucional, quedando las personas objetivo de la política institucional en una situación de vulnerabilidad de derechos:

“El grupo que quedó, nosotros lo apoyamos con terapia porque, este, había quedado muy afectado. Esa terapia la llevamos a cabo a veces contratando gente especializada, a veces gente de dentro del Udelar, pero tampoco podemos abarcar todas las situaciones. [...] La mayoría de las personas no puede con todo esto y queda sin terapia. Claro. Entonces, se prolongan el tiempo, el sufrimiento, se prolongan el tiempo, el daño, se prolongan los efectos colaterales. [...] ¿Y por qué no en la parte emocional nosotros no tenemos el amparo para esa persona?” (REF - Tecnología - Individual)

f. Caminos recorridos y por recorrer

A pesar de lo que se ha planteado anteriormente sobre los aspectos a mejorar en la implementación de la política, hay cierto consenso de que ésta supuso un avance en comparación con la manera que se abordaba la problemática anteriormente. Empezando por los recursos destinados en términos materiales – infraestructura –, pero también en términos de calidad de recursos humanos – profesionales –. En este sentido, la nueva política institucional es un salto cualitativo si se lo compara con el “Procedimiento de denuncia sobre acoso y discriminación en el ámbito de la Universidad de la República” del 2013. Para empezar, debido a la ya mencionada profesionalización de los actores, lo que aumenta la confianza de la población universitaria sobre el abordaje institucional. Segundo, debido a los nuevos recursos dedicados para ello, destinando infraestructura para que los actores puedan realizar sus tareas, en especial la creación de la UCVAD con sus nuevas oficinas en el Campus Universitario Luisi-Janicki:

“Se ha aumentado mucho la infraestructura. O sea, la cantidad de edificios, salones, computadoras. Tipo, lo material en relación a eso se ha mejorado mucho. [...] La política que está vigente actualmente creo que es un avance considerable con respecto al procedimiento que había antes” (UCVAD - Central)

“Hay camino que está ganado en esto de decir, bueno, hay equipos técnicos, que son equipos que son cuidadosos y profesionales [...]” (MET - Tecnología - Dupla)

La ordenanza de actuación supone también que la nueva ordenanza está mejor diseñada, al tener una estructura más completa, al mejorar los procedimientos y sobre todo al definir actores y ámbitos específicos para la implementación de la política.

“Te diré que todos los puntos que se habían observado en relación a lo que había que mejorar, en relación al procedimiento anterior, se han mejorado. El tema de que sean técnicos que lleven adelante casos. O sea, que los casos se traten también con profesionalidad. Que se generen procedimientos que tiendan a estructurar esas formas de llevar adelante los procesos. Que haya personas especializadas en el tema. Analizando, viendo casos, pensando cómo mejorar o cómo abordar situaciones. O investigando situaciones. Se ha mejorado mucho ” (UCVAD - Central)

Respecto a la nueva ordenanza, hay un consenso generalizado sobre “cuidar” lo logrado hasta ahora frente a las “resistencias” – término presentado por los actores institucionales y desarrollado en la relatoría – presentes en la organización hacia la implementación de una política institucional que aborde la problemática de VAD.

“La ordenanza hay que mejorarla, como toda cosa, ¿no? Pero, yo insisto mucho en que hay que respetar los mecanismos que tenemos y cuidarlos porque ustedes no se imaginan lo que era cuando no los teníamos, ¿no? Lo difícil que era cuando no teníamos nada y prácticamente” (REF - Tecnología - Individual)

“Vamos dando espacio a visibilizar más estos temas, porque si no muchos de nosotros no estaríamos financiados para trabajar con la temática” (MET - Tecnología - Dupla)

Estas resistencias surgirían debido a la doble tensión que genera la implementación de la política institucional. Primero, debido a la naturalización de comportamientos de violencia que la política aborda. Segundo, debido a la relación histórica entre la implementación de políticas centrales y la cultura organizacional autónoma de la UDELAR.

“Hay muchos detractores de esto, ¿verdad? Hay mucha gente que no quiere ni saber hablar, o que este tema es de segunda, que este tema no hay que ocuparse porque de este tema son de las personas” (REF - Tecnología - Individual)

“Poner en discusión la naturalización de determinada forma de hacer las cosas, no es un tema administrativo, es un tema sustantivo sobre la universidad” (PRG - Central)

La implementación de la política demuestra que aún siendo reconocida la problemática de la violencia, el acoso y la discriminación en la UDELAR, ésta no debe darse por sentado, lo que se expresa en una necesidad de defenderla frente a las “resistencias” planteadas en el párrafo anterior.

“Creo que ha cambiado montones yo todavía miro a veces y me desespero porque veo que falta tanto pero cuando miro también para atrás y veo de dónde salimos digo “guau” se ha avanzado, hay cosas que hoy son impensables dentro de un servicio y sin embargo antes eran de todos los días” (REF - Tecnología - Individual)

“Está lenta la Udelar en eso, están lentos los servicios, yo no creo que sea muy visible el tema. Ahora, avanzamos un montón, ¿no?” (MET - Tecnología - Dupla)

“Pero igual cuento con la buena voluntad. Yo creo que hay mucha disposición en general en los servicios. Es como que en ese sentido, con las autoridades, las autoridades de cada servicio también. [...] Hay mucha apertura.” (MET - Social - Individual)

Este avance, reconocido por los propios actores, si bien representa un avance significativo respecto a las iniciativas previas no está exento de desafíos. La cultura organizacional de la UDELAR, sumada a la persistencia de los comportamientos violentos que la política aborda, genera resistencias y tensiones que no pueden ser ignoradas. Por ello, cualquier crítica a esta política debe tener en cuenta este contexto y reconociendo el esfuerzo que representa dentro de la organización. Solo desde esta perspectiva es posible aportar al debate y a la mejora de una iniciativa que, más allá de sus dificultades, cumple un rol fundamental en la transformación de la universidad.

5. Conclusiones

a. Tensiones entre la autonomía y la estandarización

En consonancia con los antecedentes (Moreno Sena 2009, Umansky y Freira, 2022), los hallazgos obtenidos en este trabajo sobre la implementación de la Política institucional sobre violencia, acoso y discriminación en la UDELAR reflejan una dinámica de tensión. Por un lado la autonomía de los servicios y por el otro la necesidad de estandarización de procedimientos y coherencia en la aplicación de las políticas institucionales en toda la universidad.

La ordenanza de actuación encuadra la política de forma insuficiente debido a que deja algunos aspectos a la interpretación y autonomía de cada actor. Como consecuencia, la implementación es heterogénea y, en ocasiones, inconsistente a lo largo de los servicios universitarios. Además, dado que en el Prorectorado de Gestión también se trabajan sobre otras problemáticas, la Política Institucional sobre violencia, acoso y discriminación compite en cuanto a los recursos para ser ejecutada eficazmente. Sin embargo, la UCVAD es un actor

institucional dedicado totalmente a la ejecución de la política institucional, siendo creado específicamente en el marco de ésta y teniendo recursos a disposición para llevar adelante las tareas requeridas. Además, desde los propios actores a nivel descentralizado, la UCVAD aparece como el actor de referencia a la hora de acudir a algún organismo del nivel central. Asimismo, dentro de la normativa institucional se establece que cada uno de los actores debe coordinar con la UCVAD “las tareas de prevención y actuación en la materia” (Udelar, 2020c, art. 10 y 11). Este contexto propicia que la Unidad Central de Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD) asuma el liderazgo en la red de actores, a partir de la colaboración y el asesoramiento constante. Sin embargo, su capacidad para regular y corregir, de ser necesario, las acciones de los otros actores institucionales se ve severamente limitada por la ausencia de un respaldo normativo sólido y la autonomía arraigada de cada servicio. Esta situación refleja una problemática nodal de la UDELAR, donde la libertad “autárquica” de los servicios obstaculiza la gestión burocrática y la unificación de criterios (Moreno Sena, 2009; Umansky y Freira, 2022); donde la implementación de las políticas institucionales se sigue centrando fuertemente en las personas en lugar de los roles, y dependiendo de la buena voluntad de los actores, tal como Moreno Sena (2009) afirmaba 15 años atrás .

Un argumento a favor de que cada servicio establezca su propia “*hoja de ruta*”, es la posibilidad de adaptar la política institucional a las necesidades específicas de cada servicio. Ya que cada uno cuenta con sus propias particularidades, desarrollar su propia hoja de ruta les permite adaptar la política y sus procedimientos a los contextos específicos, incrementando su efectividad. La autonomía permite una mayor flexibilidad ante cambios y desafíos que puedan surgir en esos contextos específicos, al no depender de decisiones centrales en la implementación de las acciones, lo que hace a una política más ágil. A su vez, de fortalecerse el funcionamiento en red, los actores pueden compartir y aprender de las buenas prácticas que se realizan en otros servicios.

Sin embargo, la decisión de que cada servicio establezca su propia “*hoja de ruta*”, tensiona con el estado actual de la política en diferentes dimensiones. Primero, con la pretensión de eficiencia propia de una visión burocrática-maquinal (Moreno Sena, 2009), a partir de la cual surge la necesidad de una gestión centralizada. Segundo, con el estado actual de la red de actores, que funciona como una red en cuanto los actores centrales – el PRG, pero principalmente la UCVAD – hacen el esfuerzo para que esto suceda. Tercero, con la falta de recursos – traducido en falta de tiempo – que los actores descentralizados poseen, lo que

limita la frontera de posibilidades de acción en el marco de la política, sobre todo cuando esta situación empuja a los actores a realizar tareas fuera de su rol, complejizando su trabajo real y alejándolos aún más del trabajo prescripto.

b. La escasez de recursos y la necesidad de acompañamiento

La escasez de recursos (Moreno Sena, 2009; Umansky y Freira, 2022) se refleja en las limitaciones humanas para administrar el tiempo disponible que los actores tienen para realizar las tareas esperadas de su rol dentro de la política institucional sobre VAD. El “poco tiempo” obliga a los actores a priorizar la atención de denuncias y consultas, descuidando así las acciones preventivas. La falta de tiempo se agrava cuando los actores se encuentran sobrecargados por tareas propias de su profesión – investigación y docencia –, así como por las tareas realizadas a partir de su rol en la política institucional, pero no definidas formalmente por ésta – por ejemplo las acciones de acompañamiento –. Esto termina dificultando la planificación y ejecución de acciones preventivas, llevando a que la prevención, siendo un proceso continuo y complejo que “lleva tiempo”, sea reemplazada por la urgencia de “apagar incendios” y de responder a las crisis inmediatas – y mediáticas –. Esta falta de tiempo configura una política reactiva y cortoplacista, que actúa una vez que los hechos de violencia ya han ocurrido. Aquí también existe una tensión entre la cultura organizacional de autonomía de la UDELAR y la falta de recursos que los actores tienen para ejercerla – expresada en falta de tiempo –. Ésta se manifiesta, por ejemplo, en la dificultad de los actores para llevar a cabo acciones preventivas en el marco de la política institucional, ya que, aunque cuentan con respaldo y margen institucional para realizarlas, a menudo no pueden llevarlas a cabo debido a sus múltiples responsabilidades y la carga de trabajo existente, teniendo que dividir su tiempo entre tareas académicas, administrativas y la implementación de la política.

c. Avances, desafíos persistentes y la urgencia del monitoreo

Existe un consenso generalizado entre los actores entrevistados sobre el gran avance que la política actual significa en comparación con las iniciativas institucionales previas. En especial, enfatizan la profesionalización del abordaje a la problemática a través de la creación de equipos técnicos y la creación de la UCVAD, lo que requirió de nuevos recursos materiales y humanos.

Sin embargo, persisten varios desafíos entre los que se destaca la falta de un sistema de monitoreo que evalúe la implementación de la política en todas sus dimensiones, lo que limita la capacidad de la universidad para comprender las características de las situaciones de VAD, así como para evaluar la efectividad de las acciones implementadas. La ausencia de la palabra "monitoreo" en la ordenanza de actuación, refleja la falta de atención normativa a este aspecto crucial, actualmente la política institucional es monitoreada a partir de iniciativas de los actores centrales – UCVAD y PRG –. Un monitoreo integral de la política no puede reducirse a un registro de consultas y denuncias; debe ser capaz de evaluar su implementación, a través de todos sus componentes, con un fuerte enfoque en la evaluación de las acciones de prevención.

Por otro lado, las demandas de acompañamiento por parte de los denunciados y personas que consultan a los actores actualmente no encuentran eco en la normativa institucional vigente. La “falta de tiempo” y de respaldo normativo limita la capacidad de los actores de brindar un acompañamiento adecuado, al depender éste de la voluntad y posibilidad de los actores. Es importante tener en cuenta que la prevención es fundamental a la hora de incidir sobre el volumen de trabajo destinado a la atención de nuevos casos de VAD en el mediano y largo plazo; y esto también incidirá en la demanda de acompañamiento.

En resumen, una implementación efectiva de la política VAD en la UDELAR requiere del equilibrio entre la autonomía de los servicios y la necesidad de estandarización y unificación de criterios, promovida por parte de los actores centrales. Es fundamental asignar recursos adecuados, tanto humanos como materiales, para fortalecer la capacidad de la UCVAD y los actores de los servicios para llevar a cabo acciones preventivas, de monitoreo y acompañamiento. Seguir profundizando la institucionalización de la política y la creación de infraestructura que garantice su continuidad son esenciales para superar la dependencia de la "buena voluntad" de las personas y asegurar una aplicación uniforme y efectiva de la política en toda la universidad.

6. Recomendaciones

Con el objetivo de avanzar hacia una superación de las tensiones entre la autonomía de los servicios y la estandarización de procedimientos a nivel del PRG, se recomienda:

- I. Fortalecer el rol de la UCVAD como actor clave en la dirección técnica de la red, optimizando los recursos asignados para la ejecución de la política y, si fuera necesario, destinando más recursos para garantizar su adecuado desarrollo.
- II. Respaldo normativamente este fortalecimiento a través de la modificación de la Ordenanza de actuación en la materia.
- III. Definir un margen claro para las acciones autónomas de los servicios en el marco de la política institucional.
- IV. Reforzar el rol de referentes de servicio y los miembros de equipos técnicos mediante la inversión en infraestructura, así como una mayor asignación de recursos materiales y humanos que garantice su desempeño efectivo.
- V. Acompañar este aumento de recursos con un uso eficiente del mismo, a través de una rendición de cuentas periódica por parte de los actores institucionales al PRG.

En pos del pasaje de una política reactiva a una proactiva, se recomienda:

- VI. Apostar por iniciativas colectivas para abordar las acciones de prevención.
- VII. Fortalecer la red de actores institucionales donde las campañas de prevención sean coordinadas, identificando y evitando esfuerzos duplicados para un uso eficiente de los recursos.
- VIII. Avanzar hacia un monitoreo integral de la política VAD, que evalúe las acciones e iniciativas dentro del componente prevención.

Sumado a lo anterior, se refuerza la necesidad de:

- IX. Implementar el uso de un software dedicado a la sistematización de datos, asegurando el almacenamiento de la información sensible con el debido resguardo.
- X. Formalizar las acciones de acompañamiento, definiendo quiénes deberían encargarse de su implementación. Asimismo, evaluar si es conveniente integrarlas a la infraestructura organizacional existente para la ejecución de la política o, en su defecto, aprovechar otras herramientas ya existentes dentro de la organización para suplir esa demanda.

Dado el estado actual de la implementación de la política institucional, resulta difícil desarrollar iniciativas que aborden sus desafíos sin una inversión adicional de recursos. A su vez, ante un eventual incremento de los recursos disponibles, la gestión centralizada sería al menos recomendada en las primeras etapas de ejecución para optimizar procesos, resultados y evitar la duplicación de esfuerzos.

7. Autoevaluación

Tiempo, eso que a las personas involucradas en la política institucional les hace falta a la hora de llevar adelante su trabajo, fue también un factor a tener en cuenta a la hora de realizar este informe. Fueron necesarias varias reuniones para establecer un plan de trabajo que abordara tanto mi interés personal como las necesidades del Prorectorado de Gestión. A su vez, pedimos 2 prórrogas, la primera para tener más horas de trabajo en la organización y la segunda para aplazar la entrega de este informe y acercarnos con mi tutora a un producto que hiciera justicia a todo lo trabajado en la pasantía, creo que luego de casi 20 meses de proceso puedo decir que sí lo hace.

Tiempo es lo que hace falta cuando desde una organización se pretende abordar una problemática que gracias al tiempo es interiorizada en las costumbres de sus integrantes, de la sociedad toda. En este sentido me ví frente a una dinámica organizacional demasiado compleja como para abordarla en su totalidad – si es que eso es posible para alguien – y se tuvieron que tomar decisiones para recortar parte de la realidad a la cual nos enfrentamos y pretendíamos estudiar, bueno, de eso se trata la Sociología ¿no? Una de las primeras aproximaciones a esta realidad la definí en términos estrictos de sociología espontánea como un caos organizacional, pudiendo ser comprendida solamente por quienes trabajan a diario en ese entorno. Para alguien externo a esa lógica parece increíble que de alguna manera las cosas funcionen a pesar de la complejidad de su gobierno, lo que habla bien de la calidad de sus recursos humanos.

Con respecto a esto último, quizás además de tiempo me faltaban las herramientas para definir el objeto de estudio y estudiarlo de manera más eficiente, mi tutora Victoria y las personas con las que trabajé en la organización: Jocelyn, Tommy, Gabriela, Facundo y Pamela; fueron clave a la hora de compensar mis carencias técnicas. Tuve la suerte de experimentar cómo es el nivel de profesionalismo con el que se manejan

En el “recorte de la realidad” que mencionaba anteriormente, siempre queda la pregunta de si se pudo agregar algo más. Estoy seguro de que sí, quedaron algunos temas que me hubiera gustado abordar y que no surgieron sino ya avanzada la redacción del informe. Esto se debió, a mi parecer, primero a la definición del plan de trabajo – que luego de creado fue modificándose a medida que avanzaba la investigación, pasando de un enfoque de género a uno de sociología de las organizaciones – y junto a esto debido también a la falta de bagaje

teórico que yo manejaba respecto a la temática. El recorte también pasó por los resultados presentados, la encuesta que llevó tiempo de diseñar con la colaboración de Gabriela de la UCVAD, Tommy del PRG y mi tutora no fue presentada de la forma que me hubiera gustado; algo parecido sucedió con la relatoría, mencionada superficialmente en la sección de los hallazgos. Creo que si bien realizar esas actividades fueron una experiencia grata, queda la sensación de no haberlas aprovechado lo suficiente dado que fueron productos secundarios del plan de trabajo, cuando tenían el potencial para ser uno de los productos principales.

La pasantía me sirvió no solo para aplicar mis conocimientos y habilidades adquiridas hasta entonces, sino para aprender nuevas, con el acompañamiento de profesionales de diversas disciplinas. En ese sentido, creo que la experiencia ha sido enriquecedora y espero que este informe refleje adecuadamente, no solo mi esfuerzo personal, sino también el de quienes contribuyeron a su desarrollo. Espero en el futuro tener la oportunidad de reencontrarme con ellas al revisar, rediseñar y seguir profundizando en la investigación de este tema.

Referencias bibliográficas

Ammazzagatti, P., y De Los Santos, A. (2025). *Diálogo sobre los caminos recorridos y desafíos en los abordajes de la violencia, acoso y discriminación en la Universidad de la República*. [Publicación inédita] Universidad de la República.

Cruz Arroyo, V y Casique, I. (2019). *Violencia laboral. Análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México*. Papeles de población, 25(102), 51-79. Epub 25 de noviembre de 2020. <https://doi.org/10.22185/24487147.2019.102.32>

Delgado Rivera, C.. (2016). *Mangarelli, Cristina. Acoso y violencia en el trabajo. Enfoque jurídico*. Revista latinoamericana de derecho social, (22) Recuperado en 07 de abril de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702016000100013&lng=es&tlng=es

Dirección General de Planeamiento, Universidad de la República. (2023). *Estudiante activo por servicio 2023*. Recuperado de https://planeamiento.udelar.edu.uy/portal/publicacion_generica/estudiante-activo-por-servicio-2023/

Dirección General Jurídica, Universidad de la República (2020). *Ordenanza de actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación*. Res. N° 5 de C.D.C. de 22/XII/2020 – Dist. 865/20 – D.O. 30/XII/2020.

Gibbs, G. (2007). *El análisis de datos cualitativos*. En U. Flick, *Colección de investigación cualitativa*, N.º 6. Morata.

Hill Collins, P., y Bilge, S. (2019). *Interseccionalidad*. Morata.

Ituño, C. y Zaugg, A. (2018) *Abordaje de la violencia física, psicológica, el acoso moral y el acoso sexual en el trabajo. Marco normativo y procedimientos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Espasandín, M. y López, A. (Coord.) Acoso sexual en los ámbitos laboral y educativo. Aportes hacia una propuesta de intervención*. Universidad de la República.

Moreno Sena, M. (2009). *Innovación burocrática o cómo trazar una gestión horizontal desde verticales: un estudio de caso: la implementación del PLEDUR por la UdelaR*. Tesis de maestría.

Nusshold, P., Baudin, C., y Nion Celio, S. (2020). *Cuando el trabajo real es tabú: Introducción*. Laboreal, 16(1). Recuperado de <https://journals.openedition.org/laboreal/15713>

Nusshold, P. (2018). *La ergonomía de la actividad*. ResearchGate. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/3241>

Posada Kubissa, L. (2017). *Sobre Bourdieu, el habitus y la dominación masculina: Tres apuntes*.

Pucci, F., Nión, S., y Mannise, S. (2014). *La regulación autónoma del riesgo: El caso de una empresa papelera*. En M. Boado (Coord.), *El Uruguay desde la sociología XII*. Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.

Quiñones, M., Supervielle, M., y Acosta, M. (2014). *Sociología del management: La problemática de la gestión en la industria del software*. En M. Boado (Coord.), *El Uruguay desde la sociología XII*. Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.

Rodó-Zárate, M. (2021). *Interseccionalidad. Desigualdades, lugares y emociones*. Bellaterra.

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia, Colombia.

Subirats, J. (1989). *Análisis de políticas públicas*. Ministerio para las administraciones públicas.

Universidad de la República, Udelar (2020a). *Propuesta al país 2020-2024. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República*. Ediciones Universitarias.

Universidad de la República, Udelar (2020b). *Política institucional de la Universidad de la República sobre violencia, acoso y discriminación*. Portal Universidad de la República. Recuperado de:

<https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/02/Politica-Institucional-violencia-acoso-y-discriminacion.pdf>

Universidad de la República, Udelar (2020c). *Ordenanza de actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación*. Portal Universidad de la República. Recuperado de: <https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2021/04/ORDENANZA-5.4.2021.pdf>

Universidad de la República, Udelar (2025a, abril 6) *Prorrectorado de Gestión*. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/prorrectorado-de-gestion>

Universidad de la República, Udelar (2025b, marzo 22). *Portal institucional*. Recuperado de <https://udelar.edu.uy/portal/institucional/organigrama-de-la-udelar/>

Umansky, D y Freira, D. (2022) *Diseño de un modelo de Gestión Universitaria Integral para el Prorrectorado de Gestión de la Universidad de la República*. Tesis de maestría. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/41529>

Vázquez, D., y Delaplace, D. (2011). *Políticas Públicas con Perspectiva de Derechos Humanos: Un Campo en Construcción en Sur* *Revista internacional de derechos humanos*, 8(14):35-65 [En portugués].

Anexos

1. Pauta entrevista referentes y ET

1. ¿Hace cuánto tiempo estás en ese rol?
2. ¿Cuáles son tus tareas en un *día normal*?
 - a. *Aquí prestar especial atención a tareas que puedan comprenderse dentro de los componentes de la política*
3. ¿Cómo es la relación con actores institucionales en el marco de estas tareas?
 - a. *Aquí prestar atención a la relación con autoridades*
 - b. *Indagar sobre la dinámica de trabajo en red*
 - c. *Identificar jerarquías*
 - d. *Especial atención a la relación con la UCVAD*
 - e. *Atención a: acciones con otros servicios*
4. ¿Qué aspectos de la política institucional mejorarías?
 - a. *Prestar atención a los componentes: Prevención, monitoreo, atención*
5. ¿Qué límites le encuentras a la Ordenanza en la práctica? ¿Qué desafíos identificas al respecto?
6. Si tuvieras recursos ilimitados, ¿a qué los dedicarías?

2. Mapeo: Distribución y referencias

Área	Servicio	Referentes	Miembros ET *
Ciencia y Tecnología	FQ		DF
	FADU		EDF
	FVET	1	DF
	FCIEN		DF
	FING		DF
	FAGRO		DF
Área	Servicio	Referentes	Miembros ET
Social y Artística	FCEA		E
	FHCE	2	
	FARTES	1	
	FCS		E
	FIC	2	
	FDER	1	
Área	Servicio	Referentes	Miembros ET
Salud	FPSICO		E
	E. Nutrición	1	
	FMED		ABC
	ISEF	1	
	FODON	2	
	FENFE	3	
	HC	2	
	EUTM		
Total	19	16	6

* Con respecto a la columna “Miembros ET”, cada letra (de la A hasta la F) representa una persona. *Ver p.20 para una explicación más detallada*

3. Formulario de encuesta

Mapeo de ámbitos institucionales

Este formulario tiene como objetivo mapear los ámbitos de actuación en el marco de la Política Institucional sobre Violencia, Acoso y Discriminación; y contribuir a la mejora de su implementación, promoción, evaluación y monitoreo.

Consta de 5 secciones y admite una respuesta por persona.

Agradecemos que te tomes unos minutos para completarlo.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo electrónico *

Variables Demográficas

2. Edad

3. Sexo

⌵ Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- No binario
- Prefiero no decirlo

Respecto a su papel en el marco de la Política Institucional sobre Violencia, Acoso y Discriminación de la Universidad de la República.

4. ¿Qué rol lleva adelante? *

Marca solo un óvalo.

- Referente VAD en servicio universitario
- Técnico o integrante de Equipo Técnico
- Integrante de la UCVAD

5. Servicios universitarios a los que responde desde **ese rol** *

(Marque todas las que corresponda)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Facultad de Química
- Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
- Facultad de Veterinaria
- Facultad de Ciencias
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Agronomía
- Facultad de Ciencias Económicas y Administración
- Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
- Facultad de Artes
- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Información y Comunicación
- Facultad de Derecho
- Facultad de Psicología
- Facultad de Medicina
- Facultad de Odontología
- Facultad de Enfermería
- Escuela de Nutrición
- Escuela Universitaria de Tecnología Médica
- Instituto Superior de Educación Física
- Hospital de Clínicas
- CENUR: CURE
- CENUR: Noreste

- CENUR: Litoral Norte
- Integrante de UCVAD
- Otros

6. En caso de seleccionar "Otros" descríballo(s) a continuación:

7. Modalidad de contratación: *

(Marque todas las que correspondan)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Contratado asimilado al escalafón Docente
- Contratado asimilado al escalafón TAS
- Cargo efectivo Docente
- Cargo efectivo TAS
- Cargo interino Docente
- Cargo interino TAS
- Becario o Pasante
- Otra modalidad de contrato o designación

8. Si indicó "Otra modalidad de contrato o designación", descríbala a continuación:

9. Año de inicio en su modalidad de contratación actual: *

(En caso de contar con más de una modalidad de contratación indique el más antiguo)

Aplicación de procedimientos

Con las siguientes preguntas nos gustaría conocer su punto de vista referido a la aplicación de procedimientos.

En caso de elegir "**No**" como respuesta en alguna de las preguntas, nos interesaría conocer sus razones.

10. ¿Encuentra dificultades en la aplicación de procedimientos de consulta? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. ¿Por qué?

12. ¿Encuentra dificultades en la aplicación de procedimientos de denuncia? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

13. ¿Por qué?

14. ¿Encuentra dificultades en la aplicación de procedimientos de resolución alternativa de conflictos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

15. ¿Por qué?

Respecto a su experiencia y formación

16. **Antes de ocupar el rol actual** ¿Contaba con experiencia en atención a personas expuestas a situaciones de violencia, acoso y/o discriminación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. En caso de responder afirmativamente la pregunta anterior, por favor describa brevemente el período de tiempo y la principal organización en la cual obtuvo esa experiencia.

18. **Antes de ocupar el rol actual** ¿Contaba con experiencia en alguna de las siguientes actividades?

(Sino contaba con experiencia no marque ninguna)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Realización de entrevistas psicosociales
 Investigación de antecedentes
 Redacción de informes

-
19. En caso de marcar alguna opción en la pregunta anterior, por favor describa brevemente el período de tiempo y la principal organización en la cual obtuvo esa experiencia

20. ¿Usted tiene formación en materia de Violencia, Acoso y Discriminación en el ámbito educativo y laboral? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

-
21. Si respondió afirmativamente, describa los principales cursos realizados en dicha materia, explicitando: Nombre del curso, Institución, **Año de realización** y Carga horaria.

(Máximo tres cursos)

22. ¿Usted tiene formación en derechos humanos con perspectiva de género e interseccionalidad? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

-
23. Si respondió afirmativamente, describa los principales cursos realizados en dicha materia, explicitando: Nombre del curso, Institución, **Año de realización** y Carga horaria

(Máximo tres cursos)

Respecto a posibilidades de formación en la actualidad

Desde Prorectorado de Gestión y Escuela de Gobierno nos gustaría establecer niveles de demanda para planificar capacitaciones y ofrecer oportunidades de formación.

24. Actualmente, ¿A usted le interesaría continuar formándose en alguna de las temáticas mencionadas en la sección anterior?

Marca solo un óvalo.

Si

No

-
25. Actualmente ¿A usted le interesaría continuar formándose en temas relativos a la gestión universitaria?

Marca solo un óvalo.

Si

No

26. Actualmente ¿A usted le interesaría continuar formándose en otros temas que puedan contribuir en su función relacionada a la Política Institucional sobre VAD?

Marca solo un óvalo.

Si

No

27. Comparta a continuación dichas temáticas relacionadas a sus funciones y que usted considera de su interés:

Consentimiento informado (pág 1 de 2)

El formulario ha finalizado ¡Muchas gracias!
Su tiempo ha sido muy valioso para nosotros.

En la siguiente sección nos gustaría contar con su **consentimiento** para compartir los datos recabados en este formulario con Prorrectorado de Gestión a efectos de ser considerado para futuros proyectos de trabajo y formación; y con el pasante Alejandro De Los Santos, con el fin de ser utilizados con fines académicos en su Informe Final de Pasantía.

En caso de tener alguna duda al respecto; por favor comunicarse a:

- prgestion@udelar.edu.uy, incluir en el asunto: Formulario VAD

¡Muchas gracias!

Consentimiento informado (pág 2 de 2)

Los datos personales que Ud. suministrará ante la Universidad de la República en este relevamiento serán tratados bajo la normativa nacional vigente (Ley N° 18331).

Los datos podrán ser utilizados por Prorrectorado de Gestión, los cuales serán tratados con el grado de protección adecuado, tomándose las medidas de seguridad necesarias para evitar su alteración pérdida, tratamiento o acceso no autorizado. La finalidad de su uso comprende la elaboración de estadísticas, investigaciones útiles para la gestión académica y presupuestal; diseño y seguimiento de la implementación de políticas institucionales, así como la atención a la gestión académica - administrativa.

Además podrán ser utilizados por el estudiante de la Licenciatura en Sociología y pasante de Prorrectorado de Gestión, Alejandro De Los Santos, en su Informe Final de Pasantía con fines estrictamente académicos por un periodo de hasta 6 meses una vez culminada su práctica.

28. *

Marca solo un óvalo.

ACEPTO

NO ACEPTO

¡Muchas gracias por completar el formulario!

Sus respuestas serán de gran ayuda para la monitorización de la Política Institucional sobre Violencia, Acoso y Discriminación en la Universidad de la República.

En caso de tener alguna pregunta, comentario o sugerencia; por favor comunicarse a:

- prgestion@udelar.edu.uy, incluir en el asunto: Formulario VAD

Nuevamente,
¡Muchas gracias!

4. Relatoría



DIÁLOGO SOBRE LOS CAMINOS RECORRIDOS Y DESAFÍOS
EN LOS ABORDAJES DE LA VIOLENCIA, ACOSO
Y DISCRIMINACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Relatoría Desafíos institucionales en violencia, acoso y discriminación



Autoría
Ammazzagatti, Pamela; De Los Santos, Alejandro

Coordinación técnica
Gabriela Pacci y Facundo Silva

Institucionalidad
Prorrectorado de Gestión
Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación

Fecha
28 de octubre de 2024

PRORRECTORADO
DE GESTIÓN



175
AÑOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Sobre los autores

Alejandro De Los Santos

Estudiante avanzado de la Licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Realiza una pasantía en el Espacio G de la Escuela de Gobierno, del Prorectorado de Gestión. Contacto: alejandro.delossantos.fcs@gmail.com

Pamela Ammazgatti

Estudiante avanzada de la Licenciatura en Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Becaria administrativa en la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación. Contacto: pamela.ammazgatti@udelar.edu.uy

Índice

5 **Introducción**

Presentación del contexto institucional
Política institucional sobre violencia, acoso y discriminación
Ordenanza de actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación
Comisión Central sobre Violencia, Acoso Y Discriminación (ccvAD)
Comisiones Asesoras de los Servicios Universitarios
Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (ucvAD)
Equipos técnicos y referentes

10 **Conversatorio**

Objetivos del conversatorio
Participantes

11 **Principales ideas y debate**

Desafíos en la implementación de la ordenanza
Claves para la prevención: acciones y procesos a transitar
Necesidades de actualización normativa y ajustes de procedimiento
Reflexiones finales

19 **Bibliografía**

Normativas y resoluciones referenciadas

Introducción

El presente documento desarrolla una relatoría del proceso de trabajo realizado en el marco del VII Congreso Iberoamericano sobre acoso laboral e institucional y 1.º Encuentro Uruguayo sobre violencia en el trabajo, donde se realizó un conversatorio el día jueves 10 de agosto del 2023 de 14.00 a 17.00, en la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (Udelar), en el departamento de Montevideo.

Dada la convocatoria, surge a iniciativa de la organización del Congreso y en diálogo con la Coordinación de la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación de la Udelar, la posibilidad de proponer un espacio de intercambio respecto a la implementación de la política institucional en la materia y la nueva Ordenanza de actuación (aprobada en 2020 y puesta en vigencia en abril, 2021) ante las diferentes situaciones de violencia, acoso y discriminación que se den en los ámbitos reconocidos como parte de la organización. Fueron invitados a participar como exponentes en el conversatorio distintos profesionales a cargo de llevar adelante la política institucional sobre violencia, acoso y discriminación en la Udelar desde sus distintos roles.

La relatoría comienza explicando el contexto institucional en el cual se encuentra inmersa la política, mencionando las características de la Udelar y sus principales componentes. Luego desarrolla el propio proceso histórico de la política institucional; teniendo en cuenta su marco político y legal; y haciendo hincapié en la ordenanza de actuación vigente mencionada anteriormente.

Posteriormente se detallan los diferentes actores institucionales que componen la política institucional, sus funciones y tareas definidas por la ordenanza de actuación.

Luego, se plantea un análisis reflexivo sobre los ejes de debate principales llevados a cabo en el Conversatorio: *desafíos en la implementación de la Ordenanza; claves para la prevención: acciones y procesos a transitar; necesidades de actualización normativa y ajustes de procedimiento.*

Finalmente, se compartirán reflexiones finales sobre lo dicho en el conversatorio, así como también lo que fue omitido en este y que los autores consideran de importancia para la discusión de la temática.

El objetivo de esta relatoría es generar una memoria de lo ocurrido y de las ideas surgidas en el conversatorio, aportar y enriquecer el debate respecto a cómo se abordan las situaciones de violencia, acoso y discriminación en Udelar.

Presentación del contexto institucional

A modo de presentación, la Universidad de la República es un ente estatal autónomo consagrado como tal en la Constitución de la República Oriental del Uruguay (1967, art. 202), fue fundada el 18 de julio de 1849 y se le considera la primera universidad del país. La Universidad es pública, gratuita, autónoma, y cogobernada por representantes de tres diferentes órdenes: estudiantes, docentes y egresados, estos tienen derecho a la total libertad de opinión a la hora de ejercer el cogobierno según la Carta Orgánica de la Universidad de la República (Ley N°12.549, 1958, art. 3).

La Udelar tiene tres funciones fundamentales: Enseñanza, Investigación y Extensión. Cada una cuenta con un prorectorado específico que se encarga de que dichas funciones sean llevadas a cabo. Asimismo, la Udelar tiene como fines:

“(…) acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su

comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno.” (art. 2)

Por otra parte también cuenta con el Prorectorado de Gestión, el cual busca mantener un funcionamiento ágil de la institución¹, con el Consejo Directivo Central, el Rector y la Asamblea General del Claustro, órganos que a través del cogobierno se encargan de los asuntos generales de la Udelar (art. 6).

En cuanto a la comunidad universitaria, la Udelar representa el 86,2 % de la matrícula de educación universitaria de todo el país, cuenta con más de 139000 estudiantes activos de grado y 9500 de posgrado (Udelar 2020a). La oferta académica comprende 160 carreras (de Grado, Técnicas, Ciclos Iniciales, otras modalidades) y se distribuyen en 15 Facultades, 3 Institutos, 6 Escuelas y 3 Centros Universitarios Regionales en el interior del país. Estos centros regionales abarcan servicios que se distribuyen por diferentes departamentos, democratizando geográficamente el acceso a la educación. También cuenta con 11500 cargos docentes y 6400 funcionarios técnicos, administrativos y de servicio de los cuales 3915 cumplen su función en el Hospital de Clínicas²; (Udelar, 2020).

La Udelar, en concordancia con el momento socio-histórico actual, asiste a una creciente transformación en materia de derechos humanos tanto a nivel político como normativo. Existen una serie de cambios socio-culturales en cuanto a la percepción de los derechos humanos y su cumplimiento que han llevado a la sociedad al debate y a la reflexión, siendo Uruguay un país que ha ratificado tratados internacionales y ha promulgado leyes en materia de los mismos. Esto significa su reconocimiento, y con este, el derecho a tener una vida libre de discriminación.

Algunas de las leyes que muestran esta evolución son la *Ley N°17.817 (2004) Lucha contra el racismo, la xenofobia y toda otra forma de discriminación*, la *Ley N°18.651 (2010), de protección integral de las personas con discapacidad*, La *Ley N°19.684 (2018) Ley integral para personas trans (2018)*, y la *Ley N°19.580 (2019) de Violencia basada en género hacia las mujeres*, la cual reconoce a la violencia de género en sus múltiples formas y variantes.

En cuanto a situaciones de violencia y acoso en el trabajo, Uruguay en el año 2019 se convierte en el primer país en ratificar el Convenio 190 de la Conferencia Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo OIT (2020), el cual tiene por objeto la eliminación de la violencia y el acoso en dicha área. En esta línea define las manifestaciones de violencia y acoso como:

“(…) un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico” (Art. 1).

Bajo esta normativa internacional, los estados ratificantes deben de implementar políticas relativas a la seguridad y salud en el trabajo, así como a la igualdad, no discriminación, no acoso y no violencia, exigiendo el desarrollo de estrategias y herramientas que permitan espacios de trabajo libres de estos comportamientos.

En la Udelar se inician acciones para abordar la problemática a partir del año 2012, a iniciativa de la Agrupación Federal de Funcionarios de la Universidad de la República (AFFUR) y la Unión de Trabajadores del Hospital de Clínicas (УТНС). Estas agrupaciones ponen en discusión formalizar políticas que aborden situaciones de violencia y acoso, desde una postura salubrista hacia los trabajadores de la universidad (2020b). La propuesta se origina a partir de la visibilización de relaciones laborales no saludables y malos climas de trabajo, que lleva a comportamientos hostiles y violentos. A partir de este planteo, se le encomienda a Prorectorado de Gestión bajo el asesoramiento de técnicos especializados en el área, la creación de una comisión para abordar las situaciones de VAD que tengan lugar dentro de la Udelar (2020b). En esta línea, en el año 2013 el CDGAP (Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal) aprueba el “Procedimiento de denuncia sobre acoso y discriminación en el ámbito de la Universidad de la República”, creando la Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la

1. Prorectorado: Creación y cometidos (<https://gestion.udelar.edu.uy/institucional/pro-rectorado/>)

2. Datos al 2020, en el caso de los funcionarios del Hospital de Clínicas se cuentan también residentes, practicantes y suplentes (2020a)

Discriminación (CPAAD), lo que supone el establecimiento de una política con metodología de abordaje para las situaciones antes mencionadas. (2020b).

La CPAAD estaba integrada por representantes de los tres órdenes, Prorectorado de Gestión, AFFUR, UTHC, Comisión PCET-MALUR, División Universitaria de Salud, Programa de Salud Mental de la Udelar y Red Temática de Estudios de Género de la Udelar. (Udelar 2020b, p.3). Entre sus funciones estaba asesorar al Consejo Directivo Central (CDC), proponer estrategias de prevención y capacitación, dirigir el proceso de denuncia bajo la aplicación del procedimiento aprobado, llevar a cabo seguimientos e informes de los casos, así como también promover su investigación si se considera necesario (p.3).

Sin embargo este procedimiento no se cumplió en todos sus términos dadas las dificultades para el tratamiento de las denuncias, como la ausencia de equipos técnicos, de espacio físico para el desarrollo de las tareas y la falta de presupuesto (Udelar 2020b p.3). En consecuencia este modelo fue cambiado para el año 2019, en el que se comienza una nueva propuesta de diseño institucional.

Asimismo, en dicho año se refuerza el compromiso que mantiene la Udelar respecto a no admitir situaciones de violencia, acoso o discriminación en los ámbitos reconocidos como institucionales por parte de la misma:

“(…) En la sesión del 26/3/2019 se reafirma el compromiso de la Udelar de no admitir conductas de violencia física o psicológica, el trato denigrante, irrespetuoso o discriminatorio y todos aquellos comportamientos que por provocar humillación, ofensa injustificada, temor, daño físico o emocional puedan contribuir a crear un ambiente de trabajo o estudio intimidatorio, ofensivo u hostil, así como que tampoco tolera comportamientos de acoso sexual, laboral o en las relaciones de estudio.” (Ibidem)

Política institucional sobre violencia, acoso y discriminación

Siendo que en la Udelar no son admisibles los actos y/o comportamientos de carácter violento, hostil, irrespetuoso o discriminatorio (Udelar 2020b, p.4), al día de hoy es parte de sus competencias la promoción de espacios libres de violencia, acoso y discriminación, tanto entre sus miembros como en todos sus ámbitos de actuación (Udelar, 2020a).

A partir de esta premisa, se propone la implementación de una política institucional para abordar la problemática dentro del ámbito de la Udelar. En este sentido, el abordaje de las situaciones de violencia, acoso y discriminación implica considerar raíces estructurales y culturales, construidas social e históricamente.

“Analizar las relaciones sociales en la Universidad supone componer la trama de poder y visualizar las fuerzas que se dan y producen en ella. El ámbito, la afectación y quiénes están expuestos, son permeados por causas estructurales (in)visibles en las prácticas cotidianas de la relación social y cuyas consecuencias pueden observarse en la vulneración de la vida personal e institucional.” (Ibidem)

La política institucional que propone la Udelar contiene elementos que hacen a la prevención, monitoreo y atención, “preservando el derecho al trabajo y estudio de sus integrantes y fomentando la participación de toda la comunidad educativa en la detección, prevención y promoción de formas de relacionamiento libres de violencia.” (Ibidem)

La *prevención* es el primer componente de la política institucional y se propone “promover cambios culturales en las pautas de funcionamiento que constituyan el sostén de una convivencia universitaria sana” (Ibidem). Para ello se notifica a todos sus integrantes de su existencia, así como su visualización en todos los portales y sistemas educativos y de gestión de la universidad. También incluye la capacitación de la comunidad universitaria en la temática, especialmente en los cargos de conducción y campañas de concientización. El monitoreo, segundo componente, busca conocer de forma continua el estado de situación

de la institución en relación a los aspectos referidos. La *atención* (actos que se realizan dentro de procedimientos formales), amplía los protocolos que existían anteriormente con nuevos mecanismos, una institucionalidad fortalecida y responsabilidades nuevas.

Ordenanza de actuación ante situaciones de violencia, acoso y discriminación

La ordenanza de actuación ante situaciones de VAD (*Res. N° 5 de C.D.C. de 22/XII/2020 – Dist. 865/20 – D.O. 30/XII/2020*) surge a partir de la Política Institucional propuesta por la Udelar, comprende 21 artículos y tiene como objetivo regir “(...) los procedimientos de actuación realizados por la Udelar ante situaciones de violencia, acoso y discriminación, a fin de preservar el derecho al trabajo y estudio en ambientes libres de estos comportamientos.” (art. 1). También establece su ámbito de aplicación alcanzando a todos los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes, egresados, funcionarios TAS (técnico, administrativo y de servicios), funcionarios tercerizados, entre otros. Comprende el abordaje de situaciones de VAD que tengan lugar en las sedes universitarias, o que se den en otros espacios reconocidos como institucionales (art. 2).

La ordenanza también define distintos tipos de violencia: violencia en el lugar de trabajo; violencia psicológica en el trabajo y el estudio; acoso moral; acoso sexual; discriminación; violencia basada en género; violencia laboral basada en género y violencia en el ámbito educativo basada en género (art. 3).

En el cuarto artículo de la ordenanza, se definen los 12 principios que la rigen, estos son: Legalidad, Celeridad, Confidencialidad, Reserva, Imparcialidad, Buena fe y lealtad, No revictimización, Prohibición de represalias, Igualdad y no discriminación, Presunción de inocencia, Valoración de la prueba, Garantía de no confrontación (art. 4).

Se establece la creación y las funciones de Comisión Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (CCVAD) y la Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD) así como la de otros actores institucionales encargados de llevar a cabo o asistir en la implementación de la política: Comisiones Asesoras de los Servicios Universitarios, Equipos Técnicos de los Servicios y Referentes de Servicios (art. 5 - art. 11).

Comisión Central sobre Violencia, Acoso Y Discriminación (CCVAD)

La CCVAD es un ámbito cogobernado integrado por: Prorectorado de Gestión (el cual la preside y es responsable de la ejecución de las políticas de actuación en materia VAD); un delegado por cada una de las áreas universitarias (social-artística; salud; tecnología, ciencias de la naturaleza y hábitat), un delegado de cada orden universitario (estudiante, docente, egresado) y dos delegados de funcionarios TAS.

Según la ordenanza de actuación (art. 6) sus atribuciones son: asesorar al CDC sobre las medidas y acciones para llevar adelante la política de prevención y actuación; así como sugerir el modo de satisfacer las necesidades y requerimientos de la institución en la materia, a su vez los órganos universitarios también pueden solicitar el asesoramiento de esta comisión. Finalmente, otro de sus cometidos es proponer acciones de sensibilización y capacitación en la temática.

Comisiones Asesoras de los Servicios Universitarios

Por su parte las comisiones asesoras de los servicios universitarios realizan un asesoramiento correspondiente dentro de cada servicio, tomando en cuenta las especificidades que conlleva la implementación de la ordenanza en cada uno.

Unidad Central sobre Violencia, Acoso y Discriminación (UCVAD)

La ucvad es el organismo que ejecuta los procedimientos de denuncia y consultas previstos en la ordenanza de actuación (2020), y pone en práctica los mecanismos desarrollados para prevenir y abordar las situaciones de violencia, acoso y/o discriminación que surjan en el ámbito de Udelar. Se trata de una dependencia de Prorectorado de Gestión con independencia técnica, cuyos integrantes son designados por el Consejo Directivo Central (Ordenanza, 2020, art 7) en base a su formación y experticia relacionada con la problemática objetivo en el área de la psicología, las ciencias sociales o el derecho. Tiene por cometidos la recepción, atención y asesoramiento de consultas; la recepción, tramitación y seguimiento de denuncias; y la realización del procedimiento alternativo de resolución de conflictos. Siendo estos tres los procedimientos de abordaje ante situaciones de vAD (Ordenanza, 2020, Art. 8).

Siguiendo esta línea, se piensa en la consulta como primer acercamiento a la situación, esta herramienta tiene el objetivo de brindar asesoramiento, verificar la pertinencia del caso respecto a las temáticas concernientes a ucvad en caso de que la persona opte por el procedimiento de denuncia; además de orientar sobre otras acciones posibles que puedan contribuir en la resolución de la situación sin necesidad de realizar una denuncia. En este sentido se toma a la denuncia como un último recurso.

Equipos técnicos y referentes

Además de la ucvad existen los equipos técnicos y referentes de los servicios. La diferencia entre estos es que los equipos técnicos (que mayormente son representantes de un área o conjunto de servicios) están formados por técnicos especializados en vAD, que tienen la potestad de recibir, tramitar y seguir denuncias de forma interna y autónoma, se trata de funcionarios pagos que realizan su labor bajo contrato. Mientras que por otro lado, los referentes son personas elegidas sobre la base de la confianza debido a su interés e implicancia en la temática, realizan las tareas de forma voluntaria y no necesariamente son especialistas. En ambos casos se tiene comunicación con ucvad y con comisiones asesoras.

El objetivo de estos ámbitos de actuación técnica, de referencia y de asesoramiento al cogobierno, es contribuir a una universidad libre de vAD, desde una perspectiva especializada y descentralizada y democrática.

Conversatorio

Objetivos del conversatorio

Diálogo y reflexionar sobre los caminos recorridos y los desafíos en el abordaje de la violencia, el acoso y la discriminación en la Udelar.

Participantes

- Moderador del conversatorio / Asistente de Coordinación de ucvaD: Lic. Psicología. Facundo Silva
- Prorrector de Gestión / Presidente de la ccvaD: Dr. Luis Leopold (Dr. en Ciencias Sociales, Magíster en gerontología social, Lic. Psicología.)
- Integrante de ccvaD, representante del área social y artística: Lourdes Martinez (Diploma en género y políticas de igualdad, Procuradora, Jefa de sección secretaría y comisiones en FARTES)
- Coordinadora de ucvaD: Lic. en Trabajo Social. Gabriela Pacci (candidata a Dra. en Estudios de Género de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina)
- Asesora técnica vAD: Dra. Gabriela Albornoz (Dra. en Derecho y Ciencias Sociales, asesora en Facultad de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración)
- Asesora técnica vAD: Dra. Mariela Fiorito (Dra. en Derecho y Ciencias Sociales, Diploma en Género y Políticas de Igualdad, integrante del equipo técnico del Área de Tecnología, Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat)
- Referente en vAD: Dra. Maria Laura Sorondo (Dra. en Veterinaria, referente vAD de la Facultad de Veterinaria)
- Referente en vAD: Dra. Amparo Fernández (Dra. en Lingüística, referente vAD en Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación)
- Referente en vAD: Lic. Silvana Herou (Lic. en Ciencias de la Educación, Magíster en Gestión y Políticas Educativas, referente vAD en Facultad de Odontología)

Principales ideas y debate

La propuesta del conversatorio se plantea desde tres ejes temáticos:

1. desafíos en la implementación de la ordenanza;
2. claves para la prevención: acciones y procesos a transitar;
3. necesidades de actualización normativa y ajustes de procedimiento. A partir de este planteo se presentan las principales ideas de análisis en esta relatoría.

Desafíos en la implementación de la ordenanza

Contexto socio histórico

A lo largo del conversatorio, varios participantes estarían de acuerdo con la importancia del contexto histórico en el que se inicia esta nueva etapa del abordaje institucional de la problemática, poniendo el foco en el contexto político en el que se ve inmerso y entendiendo que la discusión sobre esta problemática que se da dentro de la institución no es ajena a los procesos sociales, culturales y políticos que ocurren puertas afuera. En este sentido, desde fines del siglo xx e inicios del XXI se asiste a una profundización de las políticas pro derechos humanos (Д.НН) alrededor del mundo, asentándose temáticas como los derechos de la mujer, la diversidad sexual, la diversidad étnica, la interseccionalidad, y los derechos sexuales y reproductivos (Istebot, 2021). Uruguay no es ajeno a este proceso, habiéndose desarrollado una serie de políticas en temática de género y lucha por los derechos de las personas LGTBIQ+ entre otros, en los últimos años (p.31).

El prorector de Gestión comparte que el abordaje de estos temas se encuentra en auge debido a la influencia de los movimientos feministas, los cuales han aportado a la desnaturalización de la violencia estructural. Para la coordinadora de la ucVAD dicha violencia se ve amparada por organizaciones como el Estado, el cual desde su perspectiva, sigue fundando sus marcos normativos e institucionales, así como sus estrategias de intervención social, bajo un modelo de sujeto hegemónico (varón, blanco, occidental, heterosexual, con poder socioeconómico medio-alto o alto). Este respaldo se traslada a todos los ámbitos de la sociedad, incluídas las organizaciones educativas como la Udelar, traduciéndose en una legitimación de los comportamientos – que se tratan de erradicar – por parte de la comunidad que la integra. Segato (2003) explica que la reproducción de la violencia es posterior a la reproducción de poder y estatus, y que su obediencia es perpetuadora de un orden social jerárquico que reproduce mandatos de discriminación hacia los grupos sociales no dominantes (p.257-258), lo que podría explicar la perpetuación de este arquetipo de sujeto en el poder, aún en un contexto de desarrollo y expansión de políticas afirmativas de derechos humanos.

En cuanto al momento específico en que se incorporó la ordenanza, uno de los desafíos iniciales señalados se relaciona con que su implementación se da en el auge de la pandemia de COVID-19. La integrante de la ccVAD introduce el tema argumentando que la ordenanza no tuvo la visibilidad que pudo haber tenido debido a que el contexto sanitario desvió la atención de los hechos de VAD, dejando “de ser un punto a atender”, y dificultando aún más la implementación de la política en sus inicios, para ella “la ordenanza pareciera que se aprobó ayer, un camino totalmente nuevo.” En este sentido, si bien se sostiene que la pandemia COVID-19 influyó en la ejecución de las políticas institucionales y el desarrollo habitual de la vida universitaria, también se entiende que hay asuntos que sucedían antes de ésta “y aún siguen pasando”, como afirmó en su intervención la referente sobre VAD de la Facultad de Veterinaria, lo que podría leerse como una minimización del impacto que tendría un fenómeno global en una comunidad determinada. Sin embargo, esto también podría tomarse como ejemplo

que aún frente a fenómenos de tal magnitud, como una emergencia sanitaria a nivel global, las resistencias – culturales y políticas – dentro de la organización permanecen casi intactas a lo largo del tiempo si no se abordan efectiva y activamente.

Enfrentar resistencias

El término “resistencia” es utilizado por varias participantes a lo largo del conversatorio, entendiéndose como la oposición y rechazo a las políticas en materia VAD, por parte de algunos grupos y/o individuos dentro de la misma organización; y distanciándose de la “resistencia” entendida como aquella que ejercen los sujetos o grupalidades al verse en una situación de vulnerabilidad hacia sus DD.HH – o de subyugación – y posicionándose como un opuesto a la dominación (Riero, 2010).

En palabras de una de las integrantes del equipo técnico del Área de Tecnología, Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, en la medida en que la Udelar avanza hacia una universidad más justa e igualitaria emergen “resistencias” que es necesario identificar y desarticular. Éstas pueden definirse como otro de los desafíos y, al parecer, como uno de los más importantes, dada la doble dimensión que aborda. Por un lado, en el abordaje de la problemática en sí (violencia, acoso y discriminación), la resistencia se esperaría por parte de los sujetos cuyos comportamientos la política busca cambiar, y por parte de las autoridades institucionales que lo entienden como algo “natural.” Por otro lado, la resistencia también puede darse debido a la dinámica institucional y los entramados de poder – y la lucha por éste – dentro de una organización. Aunque ambos ámbitos no tienen porqué ser excluyentes, dado que la resistencia cultural por parte de ciertos actores encuentra en el poder institucional una forma efectiva de entretener los esfuerzos internos que realizan otros actores para llevar adelante cambios culturales.

Definido el concepto de resistencia utilizado por las participantes, el origen de ésta sería la naturalización, la cual para Marqués (1982), es entender los fenómenos sociales como algo dado, desconociendo su proceso socio-histórico y aceptando las condiciones del mismo, independientemente de que implique una falta de ética, de esta forma para este autor la naturalización de los fenómenos sociales termina por limitar la reflexión crítica de la sociedad. Esto puede reafirmarse desde la perspectiva de Bourdieu, quien define el concepto de *habitus* (Bourdieu, 1996) a partir de un proceso de inculcación que transforma lo cultural en natural, condicionando las “disposiciones y la realización de prácticas” de los sujetos. Dicho de otra forma, las situaciones de violencia, acoso y discriminación se ven naturalizadas en el ámbito cotidiano, siendo su desnaturalización un desafío.

Otra de las participantes, en su calidad de técnica asesora en diferentes servicios, agrega: “(...) cualquier política que implique la modificación de estructuras y de culturas en donde hay ciertos beneficios para algunas personas y para otras no, siempre es un gran desafío la transición (...)”, y expresa que es por ello que las mismas significan una incomodidad a nivel social. El sentimiento de incomodidad ante estas nuevas políticas significa que se están modificando estructuras socioculturales y ello es causal de resistencia por parte de aquellos sujetos que no tienen intención de ceder su postura ante estos cambios, en palabras de referente VAD de la Facultad de Veterinaria “(...) mucha gente se identifica con esas conductas que están naturalizadas.” En suma, la coordinadora de la ucVAD aporta: las políticas VAD causan incomodidad porque “(...) evidencia lo que no se ve, que desafía a las jerarquías, interpela los privilegios y pone en movimiento el status quo.”

En el caso de la Udelar, una de las participantes da a entender que las situaciones de VAD se ven legitimadas tomando en cuenta el grado académico y el estatus de los denunciados y que la estructura jerárquica de posiciones da pie a los abusos de poder y al establecimiento de grupalidades que, viéndose beneficiados de esta posición, se resisten a los cambios que pretende la política institucional, por ejemplo evitando que la visibilización de la problemática – a través de cursos, talleres, capacitaciones – alcance todos los ámbitos dentro de la comunidad universitaria. En sus palabras: “hemos hecho infinidad de cursos talleres, capacitaciones, etc. y no hemos llegado a donde no quieren que lleguemos.”

Lo que nuevamente se puede explicar por Segato (2003):

La falta de correspondencia entre las posiciones y las subjetividades dentro de ese sistema articulado pero no enteramente consistente produce y reproduce un mundo violento (...) el fondo de toda relación de poder entre términos clasificados como estatus diferentes, sea por la marca de raza, etnicidad, nacionalidad, región o cualquier inscripción que opere en el tipo de estructura de relaciones que llamamos hoy de colonialidad. (Segato, 2003, p145-146)

Es por ello que el enfrentarse a los mandatos establecidos por jerarquía y poder, significan cuanto menos una situación de incomodidad como se dijo anteriormente. Para la coordinadora de la UCVA, los técnicos que realizan las tareas de asesoramiento, análisis, intervención y toma de decisiones en materia VAD, deben de empoderarse con esta incomodidad, que ha de trasladarse también al ámbito político, no sólo al ámbito técnico, ya que ésta es necesaria para evitar la vulneración de derechos; dicho en sus palabras, hay que “poner sobre la mesa aquello que se está reproduciendo de manera inadecuada, vulnerando derechos.”

Visibilizar para desnaturalizar

Por otra parte, resulta esencial para desnaturalizar los comportamientos de violencia, primero, el educar que los actos de violencia acoso y discriminación no son admisibles en la Universidad de la República, siendo esto constituido normativamente, y segundo; aunque a largo plazo; orientar y potenciar la deconstrucción de los sujetos; entendiendo la deconstrucción en términos de Derrida (en Krieger, s.f., p.182) como una disolución de la verdad absoluta, una aprehensión del cuestionamiento de lo ya instalado; buscando un nuevo entendimiento sobre los comportamientos de violencia, acoso y discriminación, y de los climas hostiles e intimidatorios de trabajo y/o estudio, orientando a la creación de espacios libres de éstos.

Esto puede abordarse desde dos perspectivas, por una parte desde las relaciones entre integrantes de una organización, y por otra del punto de vista de las relaciones interpersonales. La denuncia, por ejemplo, se relaciona con la primera perspectiva y con las expectativas que los actores tienen sobre las consecuencias de sus acciones, las cuales se desarrollan en marcos institucionales que las regulan dentro de la organización. Mientras que desde las relaciones interpersonales los sujetos actúan dentro de marcos culturales que pueden cambiar frente a una exposición sostenida a otros marcos. Siendo ambas perspectivas no excluyentes y encontrándose en permanente diálogo.

Por lo tanto, cuando se intenta visibilizar la temática para hacer llegar la política institucional a toda la comunidad universitaria, por ejemplo a través de talleres de sensibilización, es clave que los individuos participen, lo que implica otro desafío al estar relacionada con el interés de las personas en la temática y la importancia asignada a ésta. El nivel de importancia que los actores le infieren a determinadas problemáticas dentro de una organización, entendida como un *campo social* (Bourdieu, 1996), depende también del peso que tiene la temática por fuera de ésta. En este sentido, el contexto socio-político vuelve a ser importante ya que genera escenarios donde los abordajes a determinadas problemáticas serán más o menos, visibles; serán más o menos, discutidas. Los actores dentro de una organización no son ajenas a estas dinámicas extra-organizacionales.

Según las participantes del conversatorio, la importancia que se mencionaba anteriormente parece no ser suficiente para motivar a la participación de las actividades de sensibilización sobre la problemática, dando lugar a propuestas sobre la obligatoriedad de talleres y cursos que aborden la misma. Por lo tanto, si bien la ordenanza implica un cambio en el derecho a nivel normativo, no necesariamente implica que ello se vea en los hechos de forma instantánea. La implementación de la misma sostenida en el tiempo en conjunto con estrategias de visibilización orienta a cambios sociales y culturales a nivel estructural. Para que estos resultados sean palpables es necesario el trabajo constante de difusión, prevención y ejecución de las políticas VAD, teniendo en cuenta que en un inicio estas políticas van a “incomodar” – como mencionan varias participantes – puesto que los cambios socioculturales conllevan a que dichas situaciones “incómodas” den paso a la reflexión y el autoconocimiento.

Este proceso dado a partir de la visibilización de la problemática lleva a un mayor reconocimiento de situaciones de violencia, lo que puede generar un incremento en las denuncias.

En ese sentido, el prorector de Gestión afirma que es importante discriminar cuando se trata de aumento de casos y cuando se trata de sujetos que “por fin tienen posibilidades de denunciar”, ya que muchas veces son situaciones crónicas y/o prolongadas, naturalizadas en la práctica del funcionariado, que necesitan de una nueva perspectiva para que estas puedan reconocerse.

Construcción de la confianza institucional

Otro desafío que surge en el discurso de las participantes y que está relacionado con los mencionados anteriormente es la confianza institucional, la cual se genera organizacionalmente en el apoyo de la Udelar a los técnicos y referentes, quienes tienen el conocimiento necesario para abordar la problemática, ofreciéndoles garantías de que su trabajo podrá ser desarrollado. En palabras de la referente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, los referentes y equipos técnicos deben de crear ambientes de confianza para poder materializar el trabajo. Por lo tanto en el intento de construir confianza hacia los procesos institucionales es necesario establecer procedimientos y mecanismos que garanticen el tratamiento efectivo de la problemática.

Como se dijo anteriormente, en los últimos años se ha asistido a una efervescencia de movimientos pro DD.HH. que buscan la reflexión de la sociedad para su deconstrucción y transformación, ¿es la Udelar un espacio referente para ello? Las políticas VAD deben de tener legitimidad ética y política, para que los integrantes de la comunidad universitaria confíen en su gestión. Es importante tomar en cuenta la sensibilidad y confidencialidad de los relatos que aquellas personas que asisten a esta política transmiten, y por lo tanto, crear ambientes de comodidad es esencial. La Udelar como organización del Estado, debe de responder con eficacia a los sistemas de control público, y llevar a cabo una gestión adecuada, competente y honesta, sus funcionarios deben de ajustarse al Código de ética de la función pública (Ley N°19.823, 2019), y por lo tanto debe de gozar de confianza institucional tanto interna como externa.

Siguiendo a Soares y Silva (2016) las organizaciones que realizan gestiones con el objetivo de mejorar la calidad de las relaciones interpersonales entre sus integrantes, y que promocionan un ambiente de trabajo y estudio saludables, posibilitan un mayor grado de confianza. El compromiso que los actores tengan con estas políticas resulta clave para que la misma tenga éxito, y por el contrario la falta de disposición e interés deslegitima la política. Por este motivo, la confianza institucional en materia VAD se tiene que generar en primer lugar y principalmente hacia las personas que acuden a los técnicos y referentes, en el sentido no solo de que sea atendida su consulta o denuncia, sino también de que se respeten los criterios de confidencialidad y reserva, y de tener la seguridad necesaria respecto a las consecuencias en sus ambientes de trabajo y/o estudio. Asimismo también se debe generar a los propios actores institucionales, potenciando la independencia técnica de los organismos y garantizando la seguridad de que los procedimientos funcionen de forma justa.

Sin embargo cabe retomar lo dicho por una de las participantes respecto al estatus de los grados académicos y jerarquías, ya que según la misma, son claves para que muchos miembros de la comunidad universitaria no se acerquen a los equipos técnicos y referentes, debido al temor de las represalias, entre las que menciona: pérdida de trabajo, disminución de rendimiento académico, pérdida de productividad, repercusiones en la salud física y mental. Estos resultados dejan en evidencia que aún en este contexto y con mecanismos de control, subsisten las resistencias mencionadas anteriormente, legitimadas por la lógica de estatus jerárquicos vistas en Segato (2003). El que se mantengan implica un obstáculo para la confianza institucional, y por ende para la ejecución correcta de la política institucional sobre VAD.

Claves para la prevención: acciones y procesos a transitar

Varios de los desafíos previamente mencionados hacen al fortalecimiento de la prevención como forma de abordar la problemática. Para Soares y Silva (2016) la prevención constituye el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el presente, para evitar la proliferación de

conflictos en el futuro, que ameriten el establecimiento de medidas más coercitivas. Lo principal es visibilizar la problemática para ejecutar acciones que promuevan un ambiente de trabajo y estudio colaborativo y saludable. La difusión de la política institucional a todo el ámbito universitario, por ejemplo, podría definirse como una acción preventiva de carácter institucional, y aporta además a la construcción de confianza que también se mencionaba anteriormente.

La prevención no puede agotarse en mecanismos de sanción. Dado que determinados tipos de violencia ejercidos en el ámbito universitario provienen de violencias generadas por fuera de ésta, un tratamiento efectivo de la problemática debería incluir acciones de concientización y visibilización de la misma. Por lo tanto la promoción y difusión de la ordenanza y de la política institucional son un paso básico para la creación de confianza institucional y deben ser complementadas por una atención adecuada de las situaciones relacionadas a la problemática.

En palabras de una técnica miembro de múltiple equipos de diferentes servicios: “Cuando las personas de las instituciones identifican los espacios técnicos como espacios de denuncia ya se genera una distancia en términos de prevención”, ya que sostiene que cuando una persona acude a realizar una denuncia, la misma se realiza porque fallaron una gran cantidad de mecanismos previos que apuntan, justamente, a la prevención de las situaciones denunciadas. Por ello se debe trabajar en la transformación de los ambientes de trabajo a través de políticas de prevención, de forma tal que no se focalice en los procesos de denuncia; entendiéndolos de forma aislada; sino que se trabaje el contexto desde el cual se desprende esa situación, lo que se traduce en lo que aportaba otra de las participantes: trabajar en los “focos” que producen estas situaciones.

En concordancia con esto, la coordinadora de la ucvaD señala que el desafío en las políticas de prevención se encuentra en “trabajar las transformaciones culturales en materia de implementación”, es decir en cómo avanzar hacia una cultura institucional y organizacional libre de VAD, visualizándose una prevención expositiva y transversal, que atraviese todas las funciones de la Udelar, y que ésta tenga perspectiva de género e interseccional. Lo que se puede ya estar realizando de forma paulatina, ya que según Silvana Herou, los y las estudiantes de odontología que ingresan año a año ya tienen incorporada la perspectiva de género en su estructura de pensamiento, observando que los mismos y las mismas ya no toleran situaciones VAD que antes sí eran toleradas. En sus palabras, “ya vienen con conciencia de género y no aceptan que le toquen o digan algo fuera de lugar, [...] son las que se están acercando y denunciando, porque vino una generación que ya dijo ¡basta!”

Prevención en términos prácticos

En términos prácticos, una de las participantes propone pensar en los espacios técnicos como espacios de consulta y no de denuncia, a modo de que la comunidad universitaria se acerque a la misma, y para ello propone mecanismos de comunicación como cartelería en espacios estratégicos que apelen a la sensibilización.

Por otra parte, en el conversatorio también se habla de la modalidad de taller como herramienta de capacitación y sensibilización, acota que desde su unidad, en los últimos años hay un aumento en la matrícula, deduciendo que cada vez hay más interés en la temática, por lo que con este panorama se considera importante focalizar en las grupalidades que no acuden a las mismas, y para ello una opción puede ser instalar más cursos; ya sean en modalidad obligatorio u optativo; para que la política VAD llegue a todas las personas posibles dentro de la comunidad universitaria.

Otra propuesta parte de un integrante del equipo técnico de la Facultad de Medicina, expresa que es necesario considerar más a los referentes de los servicios, apuntar a fortalecer su trabajo e independencia técnica, para generar más confianza en los mismos.

Por último tomar la experiencia de la Facultad de Odontología que trae la referente de este servicio, quien manifiesta que la difusión de la ordenanza fue la primera acción a tomar luego de su aprobación. En este sentido acudieron a enviarla vía mail a docentes y funcionarios TAS, ofrecer cursos a los docentes, realizar reuniones con los funcionarios TAS, e incorporar la información en las actividades destinadas a las generaciones de ingreso. Otra participante también hace referencia a estas generaciones a quienes hay que tener

en cuenta a la hora de “generar nuevos movimientos” para trabajar con la prevención de la problemática.

Necesidades de actualización normativa y ajustes de procedimiento

La referente VAD en la Facultad de Veterinaria expresa que a la Ordenanza le hacen falta “cosas” para que la apoyen, ya que existen grietas en ésta y hay casos donde los congéneres del denunciado o denunciada hacen acciones intimidatorias lo que lleva a que nadie se anime a atestiguar y a una disminución en el número de denuncias. Recalca que muchas veces es el denunciado quien rompe el principio de la confidencialidad buscando apoyo, lo que termina teniendo éxito ya que mucha gente se identifica con esos comportamientos que están naturalizados. En esos casos lo primero que se toma en cuenta es nuevamente la jerarquía (grado, funciones) y el estatus, por lo que se termina quitando el foco de la problemática y se lo coloca en los atributos personales de los involucrados. Ella entiende esto como una forma de estrategia de supervivencia y expresa que lo que habría que reevaluar es cómo se gestiona el trabajo y las relaciones.

Partiendo de la existencia de estas situaciones, una recomendación pertinente puede ser el incorporar garantías de seguridad para aquellos que se encuentran en situación de riesgo en contraposición a uno o varios superiores jerárquicos, entendiendo situación de riesgo como aquella cuya represalia pueda ocasionar pérdida de empleo, profundización de hostilidad y/o violencia en el ambiente de trabajo y/o estudio, o repercusiones a nivel de salud. Aunque mecanismos como dictaminar medidas de protección o solicitar traslados por parte de los servicios se encuentran vigentes, estas no se encuentran en la ordenanza, por lo que no solo no tienen visibilización sino que, además, no corresponden a un protocolo central ante situaciones de riesgo, de forma tal que se hace necesario el actualizar en dicha materia para que adquiera mayor jerarquía en los hechos.

Por otra parte, la referente VAD en Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación trae algunos avances que ve en el procedimiento VAD desde que se implementa la ordenanza respecto al mecanismo anterior, entre ellos el carácter ejecutivo que tiene el nuevo procedimiento, su ganancia en reserva y estandarización.

Finalmente, se destaca el hincapié que la referente VAD en Facultad de Odontología hace respecto a una característica que comparten determinados servicios: la presencia de pacientes, personas que la ordenanza no contempla y que sin embargo pueden llevar a cabo situaciones VAD, por lo tanto significan un vacío los procedimientos tanto en la Facultad de Odontología como para Hospital de Clínicas y otros servicios de similares características.

Reflexiones finales

En términos generales, conocer el punto de vista de actores encargados de implementar una política institucional es una oportunidad para problematizar, analizar y discutir su ejecución; lo que de aprovecharse lleva potencialmente a un salto cualitativo en su implementación. Por lo tanto se considera la convocatoria al conversatorio como un acierto por parte de la coordinación de la ucvaD, lo que se suma a otras acciones realizadas con el objetivo de establecer una lógica de trabajo en “red” entre los diferentes ejecutores de la política institucional, donde los esfuerzos sean coordinados y la aplicación de la política tenga uniformidad en los ámbitos correspondientes.

De lo planteado por las participantes del conversatorio puede concluirse que a pesar del contexto socio-político que es favorable a la discusión y visibilidad de la problemática, junto con los esfuerzos recientes realizados en su abordaje dentro de la Universidad, aún hacen falta acciones que mejoren la efectividad de la Política Institucional sobre vAD en términos generales. En términos específicos estas acciones deberían enfocarse en una ejecución efectiva de los componentes de la política: *Atención, monitoreo y prevención*.

La Ordenanza establece los ámbitos de aplicación de la Política y los actores institucionales, abarcando los componentes de *atención y prevención*. Ambos abordados, directa o indirectamente, en el conversatorio. Relativo a la *atención* y a partir de lo planteado por las participantes, se entiende necesaria una actualización de los mecanismos institucionales que contemple situaciones particulares que se dan en algunos servicios y logre potenciar el accionar de los actores institucionales en el marco de dicho componente. En el conversatorio las participantes han subrayado la necesidad de renovar la ordenanza de actuación teniendo en cuenta las particularidades de ciertos servicios, como aquellos que manejan casos de pacientes, donde las dinámicas son distintas y los desafíos son más complejos.

En cuanto a la *prevención*, las participantes dejan claro que se necesita continuar con los esfuerzos para una aplicación efectiva de este componente, resultando clave para fomentar cambios estructurales y siendo vital para la consolidación de la política institucional en la Universidad. Para que estos esfuerzos sean fructíferos, es imprescindible que la aplicación de la *prevención* se realice de manera sistemática y sea evaluada regularmente, con el fin de adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad universitaria. Además, es fundamental que todos los miembros de la Universidad se involucren activamente en este proceso, contribuyendo a la creación de un entorno académico que promueva los valores promovidos institucionalmente.

Es de destacar que en el conversatorio no se hacen menciones al *monitoreo* – otro de los componentes de la política institucional sobre vAD – lo que tiene sentido ya que la ordenanza se enfoca en definir los ámbitos de *atención y prevención*. Sin embargo su ausencia en el discurso institucional – tanto en las participantes del conversatorio, como en la normativa que enmarca su accionar – podría ser indicio de una falta de priorización de éste respecto al resto de los componentes de la política; carencia que de mantenerse disminuirá su efectividad, al disminuir la capacidad de previsión e imposibilitar una planificación basada en datos empíricos. Para que la política institucional se consolide, es crucial que se desarrolle un sistema robusto de monitoreo que permita un seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas bajo su marco. Esto asegurará que la Universidad no solo responda a los incidentes de vAD, sino que también se anticipe a ellos, mejorando así la seguridad y el bienestar de toda la comunidad educativa.

Por lo tanto, para lograr una mejora tangible en la efectividad de la política, es imperativo desarrollar una nueva ordenanza de actuación que aborde las deficiencias en los procesos de *atención*, garantice un *monitoreo* constante y efectivo de los casos, y fomente una cultura de *prevención* a través de la educación continua y el compromiso activo de toda la comunidad

universitaria. Se propone entonces una revisión de la ordenanza de actuación que no solo aborde las deficiencias actuales sino que también prevea escenarios futuros, garantizando así que los actores institucionales estén empoderados para actuar de manera decisiva y efectiva en el marco de la política de VAD. Solo entonces podrá esperarse un cambio real y duradero en la lucha contra la problemática de VAD.

Bibliografía

- Beramendi, M., Delfino, G., Zubieta, E., (2016) Confianza Institucional y Social: Una Relación Insoslayable, en Acta de Investigación Psicológica, [Nº 6, 2286-2301] ISSN 2007-4719
- Bourdieu, Pierre (1996). Cosas Dichas. Editorial Gedisa, S. A. Barcelona. en E. Borgucci (2008) *Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 442-467.
- Capdevielle, J. (2011) El concepto de habitus: "con Bourdieu y contra Bourdieu." Anduli, Revista Andaluza de Ciencias Sociales [Nº 10, 31-45] ISSN 16960270
- Cruz, A. (2017). Confianza institucional y social como principios ético político para la construcción de escenarios postnegociales y fortalecimiento de gobernanzas territoriales en Colombia. Universidad de la Salle
- Istebot Oholeguy, M. Los Derechos Humanos en Vela: creación del Observatorio de Derechos Humanos de Amnistía Internacional Uruguay [en línea]. Informe de pasantía. Montevideo: Udelar. fcs, 2021
- Krieger, P (s.f). La deconstrucción de Jacques Derrida (1930-2004)
- Marques, J.V (1982). No es natural, para una sociología de la vida cotidiana
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2020) Uruguay, primer país en ratificar el Convenio sobre la violencia y el acoso, disponible [online] en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/wcms_747852/lang-es/index.htm
- Prorectorado: Creación y cometidos (<https://gestion.udelar.edu.uy/institucional/pro-rectorado>)
- Rieiro, A. (2010). El sujeto: entre relaciones de dominación y resistencia. El Uruguay desde la sociología VIII. Montevideo: Universidad de la República.
- Segato, R (2003). Las estructuras elementales de la violencia.
- Soares, J y Silva, N (2016) Acoso laboral y su prevención en organizaciones saludables. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382016000100006
- Universidad de la República, Udelar (2020a) Propuesta al país 2020-2024. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República. Ediciones Universitarias, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República.
- Universidad de la República, Udelar (2020b) Política institucional de la Universidad de la República sobre violencia, acoso y discriminación

Normativas y resoluciones referenciadas

- CDC, res. n°6, 26/3/2019 [Exp. 011900-000593-18]
- Constitución de la República Oriental del Uruguay (1967)
- Ley N°12.549, (1958). Ley Orgánica de la Universidad de la República
- Ley N°17.817, (2004). Lucha contra el racismo, la xenofobia y toda otra forma de discriminación
- Ley N°18.651, (2010). Protección integral de las personas con discapacidad.
- Ley N°19.684, (2018). Ley integral para personas trans.
- Ley N°19.580, (2019). Violencia basada en género
- Ley N°19.823, (2019). Declaración de interés general del Código de ética en la función pública
- Ordenanza de actuación ante situaciones de Violencia, Acoso y Discriminación (*Res. N° 5 de C.D.C. de 22/xii/2020 – Dist. 865/20 – D.O. 30/xii/2020*)
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019) C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190).

5. Fórmula utilización del tiempo

Respecto al uso del tiempo, a continuación se presentan un conjunto de fórmulas que servirán de herramienta para enriquecer el análisis de escenarios, siendo:

$$t.pol = t.prv + t.mnt + t.act$$

Dónde *t.pol* expresa el tiempo total que los actores dedican a tareas en el marco de la política institucional; y siendo este tiempo total la suma del tiempo dedicado a las tareas comprendidas entre los tres componentes de la política; *t.prv* es el tiempo dedicado a tareas de prevención; *t.act* es el tiempo dedicado a tareas de actuación; y *t.mnt* es el tiempo dedicado a tareas de monitoreo. La utilidad práctica de este razonamiento es la posibilidad de cuantificar el esfuerzo dedicado a cada tarea en horas.

Como ya se ha planteado, teniendo en cuenta las declaraciones que los actores hacen respecto a la “*falta de tiempo*”, gran parte del tiempo que tienen los actores para dedicarle a la política institucional (*t.pol*) se agota en *t.act*, dejando de lado las tareas comprendidas dentro de los otros dos componentes – sobre todo el de prevención –, lo que se traduce en una política con un enfoque reactivo⁸. Una solución posible ante este escenario sería aumentar el tiempo que cada actor tiene disponible para dedicarle a la política (*t.pol*):

$$\uparrow t.pol$$

Sin embargo, como se verá a continuación, aumentar *t.pol* no se traduce necesariamente en más tiempo dedicado al resto de tareas. Por ejemplo, si se aumenta *t.pol* pero *t.prv* se mantiene igual, se reduciría el valor proporcional de ésta última:

$$\frac{= t.prv}{\uparrow t.pol}$$

Es decir, si un actor ocupara 5 horas semanales (hs/s) a tareas en el marco de la política institucional (*t.pol*) y de ese tiempo total ocupara 2 horas semanales a tareas de prevención (*t.prv*), estaría ocupando un 40% de sus horas totales en tareas de prevención:

$$\frac{2}{5} = 0,4 \rightarrow 40\%$$

⁸ Una forma de medir la “reactividad” de la política es medir las diferencias proporcionales de *t.prv*; *t.mnt* y *t.act*.

Por lo que si se aumenta el tiempo dedicado a la política ($t.pol$) de 5 horas semanales (hs/s) a 7 hs/s; manteniendo el tiempo dedicado a tareas de prevención ($t.prv$) en 2 hs/s, igual que antes; se reduciría el $t.prv$ de un 40% a menos de un 30%:

$$\frac{2}{5} = 0,4 \rightarrow 40\%$$

$$\frac{2}{7} = 0,285 \rightarrow 28,5\%$$

Esto demuestra que aunque se destinen recursos para que los actores tengan más tiempo para realizar tareas en el marco de la política institucional, si no se incentiva a que lo utilicen en tareas de prevención y monitoreo cualquier esfuerzo presupuestal será esteril.

Del desarrollo anterior también surge otra opción posible para aumentar el tiempo que los actores tienen disponible para realizar tareas de prevención ($t.prv$): Si $t.pol$ y $t.mnt$ se mantienen igual pero se reduce $t.act$, haciendo que $t.prv$ aumente proporcionalmente. Por ejemplo, un actor dedica 5 horas semanales (hs/s) a tareas en el marco de la política ($t.pol$), de las cuales 1 hs/s es dedicado a tareas de prevención ($t.prv$), 1 hs/s a tareas de monitoreo ($t.mnt$) y las restantes 3 hs/s a tareas comprendidas en el componente de actuación ($t.act$) tiene su tiempo dividido de la siguiente manera:

$$t.pol = t.prv + t.mnt + t.act$$

$$5 \text{ hs/s} = 1 \text{ hs/s} + 1 \text{ hs/s} + 3 \text{ hs/s}$$

$$100\% = 20\% + 20\% + 60\%$$

Por lo que si se reduce el tiempo que cada actor le dedica a tareas comprendidas en el componente de actuación ($t.act$), por ejemplo de 3 hs/s a 2 hs/s; $t.act$ pasaría de un 60% a un 40%, liberando un 20% del tiempo disponible para repartirlo en tareas de prevención o monitoreo. Sin embargo reducir el $t.act$ global, es decir el tiempo que todos los actores le dedican a ese tipo de tareas, vulneraría aún más a la comunidad universitaria dada la incidencia actual de la problemática.