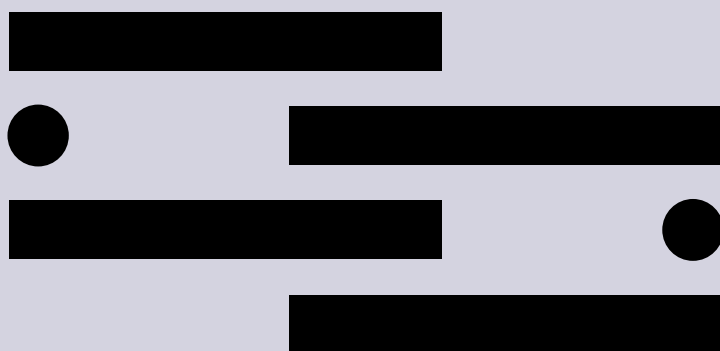


La costura de la política pública: tramas feministas en clave local

Un estudio sobre la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario



Carolina Justo von Lurzer
Aluminé Moreno

La costura de la política pública: tramas feministas en clave local

Un estudio sobre la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario

Carolina Justo von Lurzer
Aluminé Moreno

- Generar riqueza
- Promover el bienestar
- Transformar el Estado



Sobre Fundar

Fundar es un centro de estudios y diseño de políticas públicas que promueve una agenda de desarrollo sustentable e inclusivo para la Argentina. Para enriquecer el debate público es necesario tener un debate interno: por ello lo promovemos en el proceso de elaboración de cualquiera de nuestros documentos. Confiamos en que cada trabajo que publicamos expresa algo de lo que deseamos proyectar y construir para nuestro país. Fundar no es un logo: es una firma.

En Fundar creemos que el lenguaje es un territorio de disputa política y cultural. Por ello, sugerimos que se tengan en cuenta algunos recursos para evitar sesgos excluyentes en el discurso. No imponemos ningún uso en particular ni establecemos ninguna actitud normativa. Entendemos que el lenguaje inclusivo es una forma de ampliar el repertorio lingüístico, es decir una herramienta para que cada persona encuentre la forma más adecuada de expresar sus ideas.

Sobre este proyecto

Las respuestas estatales a las desigualdades de género están sometidas a los ánimos políticos y a los vaivenes institucionales. En este escenario de inestabilidad, la tarea de sostener y consolidar institucionalidades de género se torna muy difícil. Por ello es clave analizar los factores —voluntad de innovación, apuesta por una agenda de trabajo y capacidades estatales a largo plazo— que hicieron exitosas experiencias de organismos dedicados a implementar políticas de género. Para responder a este desafío, Fundar realizó una serie de estudios de caso liderada por María de las Nieves Puglia, directora de Géneros.

Cita sugerida

Moreno, A. y Justo von Lurzer, C. (2023). La costura de la política pública: tramas feministas en clave local. Un estudio sobre la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario. Fundar.

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia [Creative Commons 4.0 Atribución-NoComercial-Sin-Derivadas Licencia Pública Internacional \(CC-BY-NC-ND 4.0\)](#). Queremos que nuestros trabajos lleguen a la mayor cantidad de personas en cualquier medio o formato, por eso celebramos su uso y difusión sin fines comerciales.

Índice

La costura de la política pública: tramas feministas en clave local

Un estudio sobre la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario

5	Es la costura la que hace la diferencia	18	2. Mucho más que un taller para autoridades. La formación en género como instrumento de transversalización.
6	Un cuarto propio. Treinta años de políticas de género en Rosario	19	Empecemos por casa. Programa de Formación Obligatoria en Género para personal municipal
10	"Tenés la urgencia golpeándote la puerta todos los días". Oportunidades y desafíos de las políticas de género locales	21	Atender la demanda. Programa Micaela de formación en Género y Diversidad Sexual para la Sociedad Civil
13	Burocracia especializada y comunidades epistémicas	22	3. Ni punitivos ni pedagógicos. Programa de Masculinidades.
14	"Por fin alguien de género se sentó en el Gabinete". Caracterización de la Secretaría y su proceso de constitución	26	4. Cupo laboral trans: una política de visibilización y afirmación de derechos
17	No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo	30	Conclusiones: ¿qué tiene para enseñar la política local a la política en otras escalas?
17	1. Cambiar la mirada. Integralidad en los servicios de atención de la violencia de género	31	Sobre la escala local
		32	Sobre la "costura" o los modos de la política pública
		32	Sobre la jerarquización y la articulación
		33	¿Cómo hicimos este estudio? (Anexo metodológico)
		34	Bibliografía

Es la costura la que hace la diferencia

La Argentina asistió, en los últimos años, a una institucionalización inédita del feminismo. Su perseverancia y astucia desde el retorno de la democracia ha logrado instalar una agenda de problemas sociales asociados a las manifestaciones de la desigualdad de género. Además, produjo un repertorio de soluciones que tienen una expresión institucional en el organigrama estatal y en los presupuestos de los diversos niveles de gobierno. Este escenario no es definitivo, ya que es disputado por diversos sectores y enfrenta incertidumbres, fundamentalmente en procesos de recambio de las fuerzas políticas que conducen los aparatos de Estado. En este marco, es especialmente relevante preguntarse por los procesos de institucionalización, su sostenimiento y trascendencia a largo plazo.

El conjunto de estudios de caso en el que se enmarca este trabajo intenta responder preguntas tales como: ¿qué hacen las feministas en el Estado? —un espacio que no fue pensado originalmente ni por ni para ellas— y ¿cómo se construyen capacidades estatales cuando se abre la ventana de oportunidad para hacerlo? Estudiar las institucionalidades busca entender qué y cómo hacer cuando se tiene la oportunidad de poner en juego la maquinaria del Estado para contrarrestar las injusticias estructurales de género. Los dispositivos técnico-políticos para poner en andas las decisiones de gobierno son tan importantes como el contenido mismo de las medidas y hablan sobre el modo en que se forman y consolidan capacidades institucionales.

La institucionalización del feminismo es un proceso que lleva más de tres décadas de desarrollo. En los últimos años, se ha multiplicado y diversificado en todos los niveles de gobierno, así como también ha ganado alta visibilidad en el plano nacional, al menos hasta las elecciones de fines de 2023 y el cambio de gobierno. Esto se observa no sólo en la creación —en 2019— de una cartera especializada en mujeres, género y diversidad a nivel del ejecutivo nacional, sino también en la coordinación de las acciones en esta materia a partir de la constitución de un gabinete de transversalización compuesto por todas las áreas sustantivas —ministerios y organismos—. Sin embargo, en el nivel subnacional, observamos experiencias de feminismo de Estado (Mazur & McBride, 2010) muy anteriores y con efectos territoriales muy concretos que podrían ayudarnos a pensar y rediseñar las instituciones a futuro.

Nos ocupamos de mirar la política de género local del municipio de Rosario a través de la Secretaría de Género y Derechos Humanos. Se trata de una ciudad que posee políticas orientadas a la igualdad de género previas a los grandes acuerdos internacionales en la materia (la Convención Belem do Pará de 1994¹, la Plataforma de Acción de Beijing de 1995² y las primeras leyes nacionales). Es por esto que los últimos años significaron un desafío de innovación sobre la base de experiencia acumulada en normativas, estructuras, procesos y saberes.

Esto ha permitido que la gestión de la Secretaría ponga el foco no sólo en los temas, sino también en los modos de hacer la política pública. Mariana Caminotti, una reconocida docente, investigadora y consultora especializada en políticas de género que lideró la Secretaría de 2019 a 2023, lo plantea con las siguientes palabras:

[...] es la costura de la política la que luego hace una diferencia [...] no son cosas automáticas, tienen que ver con el entramado que luego te hace mejor o peor una política, y tiene que ver con la calidad. A lo mejor, vos podrías decir que atendiste la misma cantidad de gente, el tema es cómo lo hiciste. (Secretaria de SGyDH, comunicación personal, junio de 2023).

Un cuarto propio. Treinta años de políticas de género en Rosario.



¹ De nombre completo "Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer", fue un tratado firmado en 1994 en el marco de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Definió a la violencia como una violación a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, y estableció el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. Asimismo, propuso por primera vez el desarrollo de mecanismos de protección y defensa de los derechos de las mujeres.

² La Plataforma de Acción de Beijing firmó en 1995 una declaración en el marco de la ONU que se propone un mundo en el que todas las mujeres y las niñas pueden ejercer sus libertades y sus derechos, entre los cuales está vivir una vida sin violencia, asistir a la escuela, participar en las decisiones y tener igual remuneración por igual trabajo.

Es la costura
la que hace la
diferencia

Caminotti ha producido conocimiento sobre políticas de género a nivel local y ha abordado el caso de la Ciudad de Rosario en perspectiva comparada. Evidentemente, su perfil académico ha sido valorado al momento de ofrecerle el cargo y es un elemento relevante para la legitimación de su autoridad. Pero, además, por esta razón identifica una ventana de oportunidad para renovar las políticas de género. A diferencia del caso de agencias nuevas como la [Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género](#), se trata de una escena completamente distinta en la que la trayectoria exige la transformación para mejorar la calidad de las políticas más que pensar una agenda completamente nueva en un ambiente ajeno a estos temas.

Esperamos que este estudio contribuya a iluminar nuevos aspectos sobre el diseño de las políticas de género y sus manifestaciones institucionales, y que sirva para transmitir las experiencias valiosas y transferir los aprendizajes adquiridos a otros ámbitos homólogos.

Un cuarto propio. Treinta años de políticas de género en Rosario

Rosario es la tercera ciudad de Argentina en cuanto al tamaño de su población. Es el centro neurálgico de la política y la economía de la región que la circunda y es un territorio muy rico atravesado por agudas desigualdades sociales. Se trata de un distrito con una variada vida cultural y política, y una vasta red de espacios públicos que transmiten la tonalidad democratizadora e igualitaria de su identidad urbana.

Desde el retorno a la democracia, esta ciudad y, posteriormente, la provincia de Santa Fe, funcionaron como un laboratorio para el ejercicio de gobierno del Partido Socialista. Luego de un primer período de gobierno de la Unión Cívica Radical (UCR) entre 1983 y 1989, el socialismo ganó la intendencia e inició una sucesión de gestiones. Hoy en día, integra una coalición de gobierno liderada por el partido Creó y la UCR. Según el trabajo de María Magdalena Acuña, "la impronta ideológica del partido gobernante ofreció un contexto propicio para avanzar en políticas de género, cuyos principios motivaron la promoción de la participación" (2019: 206).

El feminismo rosarino es vital y potente, y otro tanto se puede decir del movimiento LGBTI+ local.

El feminismo rosarino es vital y potente, y otro tanto se puede decir del movimiento LGBTI+ local. Rosario ha albergado grandes movilizaciones, fue cuna de liderazgos de proyección nacional y escenario de hitos en relación con estos movimientos sociales. Albergó el primer Encuentro Nacional Gay, Lésbico, Transexual y Transgénero organizado en 1996 por el Colectivo Arcoiris, y promovió la adopción del pañuelo verde como símbolo de la lucha por la legalización del aborto en el marco del Encuentro Nacional de Mujeres (ENM) celebrado en esa ciudad en 2003 ([Tarducci, 2019](#)).

En 1988, la confluencia entre fuerzas partidarias progresistas y las demandas y creatividad de los movimientos sociales dio lugar a uno de los primeros mecanismos de género en el país: la Comisión de la Mujer, la Minoridad y la Familia, dependiente de la Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, que posteriormente se reformuló como Departamento de la Mujer (Acuña, 2019 y [Levín, 2019](#)). Esta fundación es el germen de la actual institucionalidad de género de la ciudad y nos permite observar el modo en que la política pública y las estructuras que la alojan son proyectos de largo aliento que precisan de comunidades activas que los reclamen y sostengan.

A lo largo de los años, este primer compromiso con las políticas de igualdad de género se multiplicó en dependencias e iniciativas que buscaron responder al problema de la subordinación de las

mujeres de maneras crecientemente complejas. Junto con la creación de la Comisión de la Mujer, la Minoridad y la Familia, en 1988, el Gobierno municipal creó un Consejo Asesor integrado por representantes de organizaciones feministas y otras asociaciones: "La participación de la sociedad fue un componente de las políticas de género que estuvo presente desde los inicios del proceso de institucionalización" (Levín, 2019: 180). Este espacio consultivo permitió la expresión de quienes demandaban contar con servicios municipales que atiendan la problemática de la violencia de género.

La Municipalidad de Rosario elaboró una primera respuesta a la demanda mencionada con el "Programa de Atención a Víctimas de Violencia Familiar". En 1990, puso en funcionamiento el "Teléfono verde", que, hasta el día de hoy, recibe consultas, asesora y orienta sobre situaciones de violencia de género. Este servicio telefónico, en sus comienzos, acotó su campo de intervención a la violencia doméstica e intrafamiliar, en concordancia con los abordajes predominantes en esa época. Cuatro años más tarde, en 1994, se inauguró el Hogar "Alicia Moreau", un centro de protección y alojamiento para mujeres que atraviesan situaciones de violencia y sus hijos/as. En 1998, el Departamento de la Mujer innovó en materia de modos de abordaje de la violencia al conformar la "Red Social Institucional de Atención" con tres niveles de intervención: desde las organizaciones y recursos públicos en territorio, pasando por hospitales y programas municipales, hasta llegar a la atención terciaria en manos del sistema de justicia (Levín, 2019:184).

Quienes investigan sobre género en los gobiernos locales destacan el rol de la agenda de violencia de género como motor del desarrollo de las institucionalidades:

La violencia de género fue la punta de lanza que abrió las puertas a la perspectiva de género y la innovación de políticas locales dirigidas a las mujeres, en contextos de municipios que marcaron la diferencia y la influencia decisiva de las luchas y reivindicaciones feministas. (Massolo, 2019: 289).

En 1996, comienza a funcionar el Programa de Procreación Responsable, que se encuentra entre los primeros programas de este tipo a nivel nacional en abordar la cuestión de los derechos reproductivos con perspectiva de género. Diez años más tarde, el programa cambia de nombre y pasa a llamarse "Salud Sexual y Procreación Responsable".

El proceso que estamos bosquejando no es lineal, pero se desenvuelve sin pausa. Si bien destacamos la creciente diferenciación funcional de la política de género rosarina en estos primeros años, no todas las notas son positivas: "El área rectora en género, al año 1999, no formaba parte aún del organigrama formal gubernamental, dato que refleja la baja relevancia política y las dificultades que esto le ocasiona para su desempeño y legitimidad político institucional" (Levín, 2019: 185).

Entre 1999 y 2011, la institucionalidad de género del municipio se denominó Área de la Mujer. Esta dependencia tuvo un rol significativo en los tres Planes de Igualdad de Oportunidades y de Trato entre Varones y Mujeres elaborados en la ciudad de Rosario entre 2001 y 2015. Este proceso contó con apoyo de la cooperación internacional alemana, participación de las organizaciones feministas e involucramiento de integrantes de distintas áreas del Gobierno municipal. Estos planes funcionan como mapas para transversalizar la perspectiva de género a todas las áreas del quehacer estatal: "El *mainstreaming* de género fue ganando centralidad como criterio de la organización de la acción municipal" (Rodríguez Gustá, Caminotti y Vegas, 2020: 9).

El proceso consultivo de los Planes de Igualdad de Oportunidades y de Trato fue impulsado por mujeres socialistas e involucró a representantes de distintas áreas del Poder Ejecutivo y del Concejo municipal. También, a las integrantes del Consejo Asesor del Área de la Mujer.

En 2011 es electa Mónica Fein, primera intendenta mujer de Rosario, y crea el Instituto Municipal de la Mujer, dotando de mayor jerarquía a la dependencia y asignándole funciones de planificación. Además, establece el Área de Atención en Violencia contra la Mujer, dependiente de la Secretaría de

Promoción Social: “En la práctica, el Instituto se dedica a la prevención y el Área de Violencia principalmente a atención directa de las mujeres” (Levín, 2019: 186). Hacia 2016, ambas dependencias cuentan con presupuestos propios, que son un indicador de consolidación institucional y un requisito para desarrollar capacidades políticas y estatales-administrativas que les permitan cumplir sus misiones con solvencia ([Moreno, Justo von Lurzer y Cerra, 2023](#)). En ese año, se presenta el Programa para el Abordaje Integral de la Violencia de Género, que articula al Instituto Municipal de la Mujer y a la Secretaría de Desarrollo Social.

La ciudad de Rosario está muy aventajada en la incorporación del presupuesto sensible al género (PSG) como instrumento para transversalizar el enfoque de género en la planificación presupuestaria y, por lo tanto, en las prioridades de gobierno que se formulan anualmente. El tercer Plan de Igualdad de Oportunidades y de Trato entre Varones y Mujeres presentado en 2012 “apuntó a que el proceso presupuestario reconociera las desigualdades entre mujeres y varones, y aportar a los recursos necesarios para abordarla a través de un análisis de género del presupuesto municipal” (Acuña, 2019: 205). Un resultado del proceso de elaboración de este Plan fue la incorporación de un desglose de la inversión en género en el presupuesto municipal de 2013.

Rosario está muy aventajada en la incorporación del presupuesto sensible al género (PSG) como instrumento para transversalizar el enfoque de género en la planificación presupuestaria y, por lo tanto, en las prioridades de gobierno que se formulan anualmente.

La originalidad de este municipio también se manifiesta en la incipiente institucionalidad dedicada a velar por el pleno respeto de la diversidad sexual y de géneros. Al mismo tiempo que se desarrollaba la institucionalidad y programas concentrados en las consecuencias de la desigualdad de género sobre las mujeres cis³, encontramos un naciente recorrido en las políticas enfocadas en las injusticias que afectan a otras identidades de género y orientaciones sexoafectivas. En 2006, se conforma el Área de la Diversidad Sexual, dependiente de la Secretaría de Promoción Social, a partir de una ordenanza municipal (8045/06). Constituye una novedad en cuanto a dependencias de este tipo en ámbitos ejecutivos municipales en nuestro país. Esta área se concentró en actividades de sensibilización, promoción de derechos, asesoramiento y acompañamiento de comunidades en situaciones de mucha vulnerabilidad. Diez años más tarde, en 2016, se inauguró la Casa LGBTI+, un centro social y cultural que devino un espacio de referencia para las comunidades lésbicas, gays, bisexuales, travestis y trans.

También encontramos huellas de la incidencia del movimiento LGBTI+ sobre la política local en la sanción del primer cupo laboral trans del país a nivel municipal, en 2016. Esta medida busca generar conciencia acerca de la inclusión laboral de las personas travestis, transexuales y transgénero a partir de la incorporación de cinco agentes por año a la planta municipal.

Las políticas públicas del gobierno local para abordar la desigualdad de género se fueron sofisticando con la experiencia ganada. Las intervenciones se van complejizando con abordajes que se orientan a la integralidad, e involucran equipos multidisciplinarios y articulación entre diversas dependencias y organizaciones sociales en territorio. También se amplía el conjunto de las personas abarcadas por la política de género: además de las mujeres cis heterosexuales, son alcanzadas gays, lesbianas y bisexuales y las personas travestis, trans y no binarias. En 2015, la intendencia de Rosario ofrece un nuevo servicio que incluye a los varones cis como sujetos destinatarios de las políticas de género: el dispositivo de trabajo con varones que ejercen violencia, que funcionaba en el ámbito del Instituto

³ Las personas cisgénero son aquellas que se identifican con el género que les fue asignado al nacer.

Un cuarto propio. Treinta años de políticas de género en Rosario.

Municipal de la Mujer. Consiste en un espacio psicosocioeducativo con encuentros individuales y una instancia grupal para varones que han sido denunciados por violencia de género y se acercan voluntariamente o a partir de una derivación judicial.

En 2019, esta dispersión de dependencias e iniciativas fue reorganizada y jerarquizada a través de la creación de la Secretaría de Género y Derechos Humanos. Su nutrido repertorio de actividades se sostiene en un entramado institucional que combina recursos humanos capacitados y comprometidos, estructura administrativa e inversión pública. Además, posee una trabajada vinculación con organizaciones sociales de los movimientos feminista y LGBTI+, convenios con la Universidad Nacional de Rosario y un tejido normativo que se va reconfigurando para sedimentar las transformaciones que se operaron sobre la política local de género a lo largo de su recorrido. Los elementos mencionados conforman un sistema complejo que se construyó a lo largo de tres décadas en el encuentro —no exento de tensiones— de actores muy diversos fogueados por la perseverancia feminista y del movimiento LGBTI+.



En palabras de Mariana Alonso, responsable de la Dirección de Atención y Prevención de las Violencias de Género, quien es artífice de muchas políticas locales a través de los diferentes roles que desempeñó:

Rosario siempre fue una ciudad vanguardista en políticas públicas hacia las mujeres. Y eran políticas públicas hacia las mujeres con perspectiva de género. Eso yo lo recuerdo y lo tengo muy presente. Porque realmente la orientación de todo el diseño de política pública en Rosario era en diálogo permanente con las organizaciones sociales feministas [...]. Entonces había como un tándem en el Área de la Diversidad Sexual, Área de la Mujer, después institutos y planes de igualdad de oportunidades. Así se monitoreaba lo que eran las políticas públicas de género, con perspectiva feminista. Eso me parece importante. No había solamente una cuestión técnica, había una cuestión ideológica de compromiso. (Funcionaria en SGyDH, entrevista, junio de 2023).

El caso de la Secretaría de Género y Derechos Humanos tiene interés porque se trata de una institucionalidad que forma parte de la primera generación de mecanismos de género de Argentina. Asimismo, es relevante porque permite acceder tanto a las metamorfosis de los enfoques como a las varianzas de los recursos asignados a las políticas de género, y también a los esfuerzos en términos de construcción de conocimiento, alianzas y negociaciones políticas que demanda la continuidad de un espacio institucional de este tipo.

“Tenés la urgencia golpeándote la puerta todos los días”. Oportunidades y desafíos de las políticas de género locales

El caso de la Secretaría de Género y Derechos Humanos (SGyDH) tiene interés porque se trata de una institucionalidad que forma parte de la primera generación de mecanismos de género de Argentina.



Un cuarto propio. Treinta años de políticas de género en Rosario.

Las sucesivas capas geológicas descritas en esta sección, junto con sus diversos abordajes, requieren de una creciente sofisticación en la caja de herramientas que llamamos “perspectiva de género”. Para ello, es central la producción de conocimiento impulsada por los movimientos feministas y de la diversidad sexual y de géneros, tanto a través de sus intervenciones en territorio como en los espacios académicos, así como la aplicación de esas herramientas a la hechura de las políticas públicas locales.

La importancia de los intercambios muy fecundos entre Estado local, universidad y movimientos sociales es destacada por Florencia Rovetto, Secretaria de Género y Sexualidades de la Universidad Nacional de Rosario:

Los movimientos feministas y de la diversidad en Rosario fueron el empuje para que se pudieran institucionalizar estos espacios en las gestiones, por lo menos en la gestión municipal inicialmente, que luego se va a trasladar también con el gobierno socialista a la gestión provincial. En ese marco se crean las primeras secretarías, primero Área de la Mujer, Instituto de la Mujer (actualmente, la Secretaría de Género y Derechos Humanos) y también direcciones como la Dirección de Diversidad Sexual, que cumplió un papel muy importante [...]. También eso se refleja en áreas específicas de la estructura municipal como en Salud, y de hecho Rosario es bastante conocida por el avance que significó a nivel local lo que fueron las políticas de salud sexual y reproductiva; mucho antes del debate por la despenalización del aborto ya se garantizaban abortos por causales en los efectores de salud pública. (Funcionaria de la UNR, entrevista, agosto de 2023).

“Tenés la urgencia golpeándote la puerta todos los días”. Oportunidades y desafíos de las políticas de género locales

En la región latinoamericana entre la década de los noventa del siglo pasado y el primer decenio del siglo XXI, convergieron la redemocratización social y política luego de la caída de las dictaduras, el ajuste estructural que siguió a la crisis de la deuda, y los proyectos de reforma y modernización de los Estados vinculados a la descentralización. Estos procesos colocaron en el centro de la escena a los gobiernos locales como mecanismos clave de la gobernabilidad democrática ([Massolo, 2006: 15](#)).

Los servicios que provee el Gobierno local son la expresión del Estado más accesible a las personas en tanto mecanismo redistributivo o en su faz disciplinaria:

El gobierno local no es una mera unidad jurisdiccional del Estado. Es la representación institucional más cercana a la vida cotidiana que, en tanto administración formal del espacio local, se mimetiza con el tejido social. En virtud de ello, en este nivel gubernamental se dirime el acceso a recursos y oportunidades para la construcción de proyectos de vida. ([Rodríguez Gustá, 2019: 16](#)).

Se suele señalar que la cercanía del nivel local de gobierno con las comunidades y sus territorios lo pone en una posición privilegiada para acceder a sus necesidades, demandas, y potencialidades. Por eso, la gestión local es muy valorada para la implementación de las políticas sociales tradicionales tales como vivienda, salud y educación, para articular proyectos de desarrollo local y para generar consensos entre intereses contrapuestos. El plano municipal, además, es terreno fértil para la innovación.

El ritmo de la gestión está marcado por las demandas de las personas destinatarias de las políticas que implementan y con las que tienen contacto sin mediaciones. La Secretaría de Género y

“Tenés la urgencia golpeándote la puerta todos los días”. Oportunidades y desafíos de las políticas de género locales

Derechos Humanos concentra una amplia variedad de servicios⁴. Si bien más adelante analizamos su estructura, a modo de ejemplo podemos mencionar dispositivos de acompañamiento de familiares de personas trans, asesoramiento jurídico de víctimas de diferentes tipos y modalidades de violencia, subsidios de mejora de viviendas para personas en situación de vulnerabilidad, articulación de prestaciones de salud, talleres en barrios, actividades culturales, entre muchas otras tareas a cargo de sus direcciones y programas, y en articulación con las otras secretarías municipales. La demanda permanente de la ciudadanía a menudo fuerza a las dinámicas burocráticas y políticas a acelerar el paso, y también constituye un insumo para crear nuevas formas de resolver problemas. Algunas entrevistadas señalaron el margen de maniobras que ha tenido el Poder Ejecutivo municipal para ensayar medidas originales, tales como formas de trabajo creativas en materia de atención de violencia de género o la creación temprana de una dependencia enfocada en diversidad sexual en 2006.

La capacidad de anticipación de las políticas de género a nivel municipal que caracteriza a la ciudad abrió el camino para normas, medidas o instituciones nacionales que se concretaron más tarde: es el caso del servicio de abordaje integral de la violencia de género de Rosario.

Esta capacidad de anticipación de las políticas de género a nivel municipal a menudo abrió el camino para normas, medidas o instituciones nacionales que se concretaron muchos años más tarde. Es el caso del servicio de abordaje integral de la violencia de género de Rosario, servicio que se provee con anterioridad a la sanción en 2009 de la [Ley 26485](#) de Protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. Rosario cuenta con un teléfono de emergencias, primer contacto y evaluación; equipos interdisciplinarios con diversos niveles de intervención que articulan protección social y atención salud; atención en diversos barrios; y servicios de asesoramiento jurídico y centros de alojamiento transitorio y de emergencia.

Mariana Alonso, responsable de la Dirección Atención y Prevención de las Violencias de Género, es mencionada reiteradamente por sus colegas como impulsora —desde diferentes espacios de la función pública— de numerosas propuestas que devinieron ordenanzas, servicios y dispositivos que, a lo largo de los años, configuraron las políticas de género rosarinas. Ella reflexiona acerca de los procesos de innovación que mencionamos:

En ese momento, y lo recuerdo claramente, era cuando decíamos: “¿Cuáles son las recomendaciones hacia el Estado que hacía la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia hacia las Mujeres?” Ni siquiera discutíamos la política local o provincial. Siempre nos amparamos en el derecho internacional, la normativa internacional. ¿Qué dice la Plataforma de Beijing? ¿Qué dice la Plataforma de Copenhague? ¿Qué dice la Plataforma del Cairo? Todo el tiempo, nosotras, como política local, mirábamos la normativa internacional. Había muchas cuestiones que Rosario tenía, que no tenía ni la provincia ni la Nación. Por supuesto que era en el contexto y en el marco de la apertura democrática [...]. Me parece que, en ese sentido, no mirábamos tanto la discusión interna, y en eso también un poder ejecutivo tiene posibilidades. Estaba todo por hacer, todo por crear desde 1996, cuando asumen la Intendencia los socialistas. (Funcionaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Este fragmento es interesante porque destaca también la productividad de la apuesta del activismo internacional feminista desde fines del siglo XX por plasmar una serie de conceptos y su agenda emancipatoria en instrumentos internacionales de derechos humanos como estrategia para establecer un piso común de demandas a los Estados respecto de la igualdad entre los géneros y de las políticas públicas que se orientan a realizarla (Corrêa y Petchesky, 1994; Keck and Sicking, 1998). Las

⁴ Ver [Secretaría de Género y Derechos Humanos](#). Para un detalle de servicios se puede acceder a la sección “[Personas y comunidades](#)” del Gobierno de la ciudad de Rosario.

“Tenés la urgencia golpeándote la puerta todos los días”. Oportunidades y desafíos de las políticas de género locales

palabras de Mariana Alonso revelan el potencial de incidencia de la legislación internacional como brújula de la política local.

Otra faz destacable de la política tramada a escala local es que el espacio de una ciudad permite el contacto cara a cara entre responsables de distintos ámbitos de gestión. Por un lado, esta cercanía entre decisores multiplica las oportunidades de cultivar afinidades y negociar articulaciones en comparación con los sistemas políticos a gran escala. Por otro lado, estos procesos muchas veces dependen de la iniciativa individual o de los vínculos. Mariana Caminotti comparte sus reflexiones sobre este aspecto que llama “artesanal” y que es saliente en este ámbito de proximidad:

Una identifica una oportunidad, se sienta, charla, se hace, en una negociación bilateral. Así funciona en la práctica la transversalización de género. Es bastante artesanal el proceso (...) Me parece que las ciudades, en ese sentido, son lindos laboratorios, porque tienen una escala posible de trabajo. (Secretaría de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

En el documento [Un poco de feminismo horizontal y un poco de patear puertas: el caso de la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género](#), analizamos las capacidades desarrolladas deteniéndonos en su calidad democrática ([Roggeband, 2021](#)), tomando como punto de vista su incidencia en los procesos del ministerio que integra y de los canales que dispuso para desarrollar conversaciones con los feminismos movilizados y con la academia. En el caso de la Secretaría de Género y Derechos Humanos, también es muy relevante esta dimensión. La originalidad vernácula se sustenta en profusas conversaciones entre quienes integran la estructura municipal, las feministas que forman parte de partidos políticos o de activismo, y también entre quienes son profesionales en la academia.

La generación de mecanismos sostenidos en los que se puedan expresar puntos de vista diversos que desafíen y enriquezcan la política pública es crucial para las institucionalidades de género. Un rasgo llamativo en el caso de Rosario es la trama de contactos entre el Estado municipal, organizaciones feministas y LGBTI+, asociaciones locales tales como clubes deportivos, empresas privadas y la Universidad Nacional de Rosario.

Mariana Caminotti destaca la prioridad estratégica que tiene establecer esos intercambios:

Rosario tenía una mesa consultiva de organizaciones. Lo primero que hice antes de asumir como secretaria fue armar una reunión con las organizaciones de la Mesa Consultiva, para conocerlas, para poder empezar a establecer un vínculo, para escucharlas antes de empezar la gestión. Después, estaba muy activa la Campaña por el Derecho al Aborto Legal, el nodo Rosario; entonces, también tuvimos una reunión antes de asumir (...) En Rosario, hay muchísimas organizaciones de diversidad sexual, pero hay algo que facilita mucho el trabajo, que es un ámbito que se llama Coordinadora del Orgullo, un espacio de articulación de todas las organizaciones que, anualmente, organizan la Marcha del Orgullo. Ahí hay de todos los colores. Entonces, eso también facilitó bastante la cosa [...] una institucionalidad de género que pretenda ser transformadora, necesariamente tiene que tener una pata importante de diálogo político con las organizaciones de activistas. (Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

El nutrido intercambio de recursos simbólicos y materiales con la Universidad Nacional de Rosario (UNR) también forma parte de este sistema virtuoso. En las entrevistas y en los materiales de rendición de cuentas, surge reiteradamente la cuestión de los convenios diversos con esa casa de educación superior, así como se constata la circulación entre universidad y Gobierno municipal de quienes se especializan en temas de género y otros asuntos de interés para la gestión local. La UNR cultiva una importante penetración territorial a través de actividades de extensión e inversión presupuestaria para actividades en territorio. La institucionalidad de género en Rosario desde sus inicios sostiene un vínculo que enriquece sus equipos profesionales. En este sentido, la vinculación con la UNR es productiva y versátil.

Burocracia especializada y comunidades epistémicas



“Tenés la urgencia golpeándote la puerta todos los días”. Oportunidades y desafíos de las políticas de género locales

Una iniciativa de intercambio destacable es el Programa de formación y capacitación interdisciplinaria de la atención en violencia de género, cuyo germen se ubica hace más de dos décadas en el Área de la Mujer. Se trata de un programa de formación gratuito en atención de violencia de género. Mariana Alonso participó de la gestación del programa y destaca que

[...] es una instancia de formación, tanto en abordaje teórico como en intervención práctica. Y la Dirección a partir de eso fue nutriéndose de profesionales (...) para mí no es una cuestión separada, sino que forma parte de la atención en violencia. Y así se fueron recreando los distintos servicios, incorporando profesionales a partir de estas concurrencias que tienen una instancia de evaluación. (Funcionaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Burocracia especializada y comunidades epistémicas

Los vínculos fluidos entre estructura municipal y universidad, y la larga trayectoria de la institucionalidad de género en Rosario, se traducen en un cuerpo burocrático bien formado en materia de políticas de igualdad. Varias personas entrevistadas tematizaron la alta formación y la experiencia de quienes integran la planta de la Secretaría.

Los vínculos fluidos entre estructura municipal y universidad, y la larga trayectoria de la institucionalidad de género en Rosario, se traducen en un cuerpo burocrático bien formado en materia de políticas de igualdad.

La diferencia que puede hacer la incorporación de funcionariado feminista a la estructura estatal ha sido estudiada. Algunas investigaciones llaman “femócratas” a las feministas que se integran en las instituciones de gobierno. En el contexto latinoamericano, este término fue utilizado de manera peyorativa ([Alvarez et al., 2003](#)). En la actualidad, quienes estudian procesos de institucionalización destacan el rol clave de las feministas que integran organizaciones públicas en calidad de técnicas o decisoras.

La mirada feminista sobre el Estado fue sofisticándose, dejando atrás la noción de un aparato monolítico que solamente reproduce el sistema patriarcal. Sin dudas, una gran proporción de las intervenciones estatales refuerza la dominación masculina. Las teorías feministas comenzaron a definir el Estado como un conjunto de arenas diferenciadas en distintos sectores, niveles de gobierno y funciones. A partir de estas perspectivas matizadas sobre el Estado y sus modos de funcionamiento, las teorías sugieren que las actoras feministas tienen el potencial de ingresar y operar en estas diferentes arenas estatales (Mazur y McBride, 2007: 504-505).

Femócrata no se nace, se hace: se requiere tanto de espacios académicos y de militancia como de instituciones que demanden esos saberes, incorporando feministas en lugares de toma de decisión.

Femócrata no se nace, se hace. Se requiere, por un lado, de espacios académicos y de militancia que construyan y distribuyan conocimiento sobre temáticas de género, y, por otro lado, de instituciones que demanden esos saberes, incorporando feministas en lugares de toma de decisión de su planta administrativa o en cargos electivos. Las décadas de recorrido en materia de políticas de igualdad municipales, los espacios universitarios pioneros en cuanto a formación en género —como,

“Por fin alguien de género se sentó en el Gabinete”. Caracterización de la Secretaría y su proceso de constitución.



por ejemplo, la primera maestría del país⁵— y los entrecruzamientos entre partidos políticos y movimientos sociales constituyen un ámbito favorable para el surgimiento de una burocracia feminista. El circuito virtuoso entre academia, sociedad civil y gestión se puede ejemplificar con la elección de Caminotti como secretaria.

La fluidez mencionada puede relacionarse con el concepto de “comunidad epistémica”. Se refiere a una dimensión no completamente formalizada de la gobernanza y destaca la masa crítica de intercambios y acuerdos entre actores clave que se requieren para instalar un tema como problema social y consensuar modos de abordaje. Una comunidad epistémica es la red de expertos/as y activistas con experiencia y competencia reconocidas en un campo particular⁶.

En nuestras conversaciones con informantes, encontramos relatos que dan cuenta de la sedimentación de relaciones entre participantes de diversos ámbitos que da lugar a una comunidad epistémica:

[...] yo primero lo que hago es insertarme en el Estado, pero militando en el Partido Socialista. Yo era del brazo universitario del Movimiento Nacional Reformista. Entonces, militaba activamente en Ciencia Política y después derivé a lo que era más orgánico, el Partido Socialista. Y allí teníamos la Secretaría General de las Mujeres, donde todas abrevamos de nuestra raíz histórica de Alicia Moreau y todas las socialistas, Clara Zetkin, Rosa Luxemburgo [...]. Era una etapa de muchísima formación, yo me acuerdo en ese momento que había como cónclaves, estábamos retiradas tres, cuatro días, cinco, capacitándonos, y lo hacíamos conjuntamente con la Fundación Karakachoff, de las radicales. Estaba María Luisa Storani, todo ese comienzo del feminismo nunca me voy a olvidar... Cecilia Lipszyc, era el comienzo del feminismo en Argentina. Yo era chica y, afortunadamente, pude tomar contacto con todas esas mujeres. Mabel Gabarra, Susana Charotti, Pauluzzi, y el Departamento de la Mujer, que tenía lo que se llama un Consejo Social de Apoyo, donde estaban todas las organizaciones, algunas feministas, otras no [...] estaba la Maestría en Género y había dos centros de documentación importantes, que eran el de INDESO y el de INSGENAR. Era el año noventa y pico. (Mariana Alonso, funcionaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Para las comunidades epistémicas, el rol de quienes comunican es estratégico, ya que contribuyen a enfocar la atención social sobre diversos temas y a incluir nuevos tópicos en la agenda pública. En ese sentido, Mariana Caminotti destaca la relevancia de las periodistas feministas que fueron un sostén de la gestión.

“Por fin alguien de género se sentó en el Gabinete”. Caracterización de la Secretaría y su proceso de constitución

Como ya hemos mencionado, la creación de la Secretaría de Género y Derechos Humanos (Decreto N°0966/20) en 2019, a diferencia de otras maquinarias de género, se produjo por la combinación de un acumulado de experiencia en el diseño e implementación de políticas públicas locales pioneras y la decisión política del actual Intendente de Rosario Pablo Javkin, que cumplía, con ese gesto, con un compromiso adquirido con las organizaciones de mujeres y de la diversidad. La jerarquización implicada en la creación de la Secretaría se sustentó, además, en un cuerpo profesional de la administración pública municipal con alta formación y amplio dominio de los circuitos y herramientas del Estado rosarino.

Un dato de contexto a destacar es que el año 2019 fue un momento de consolidación del tejido

⁵ Se trata de la Maestría Poder y Sociedad desde la Problemática del Género, de la Universidad Nacional de Rosario, creada en 1993.

⁶ Ver [Incháustegui Romero \(1999\)](#).

“Por fin alguien de género se sentó en el Gabinete”. Caracterización de la Secretaría de la Secretaría y su proceso de constitución.

institucional de género en el municipio. Además de la creación de la SGyDH, el Sindicato de Trabajadores Municipales creó la Comisión de Género y Diversidad y, en el ámbito legislativo, se conformó la Comisión de Feminismos y Disidencias dentro del Honorable Concejo Municipal.

De acuerdo al Decreto que promulga su estructura, la SGyDH tiene por misión “contribuir al diseño, la planificación y la implementación de las políticas públicas de género y de derechos humanos en el ámbito municipal”. Entre sus funciones, se destacan la definición de las líneas estratégicas de intervención en políticas de género y derechos humanos con base en los lineamientos de la intendencia municipal, así como de planificación de políticas, programas y servicios, y producción de datos, asesoría legal, de comunicación y prensa.

Una de las características virtuosas de esta Secretaría es que reúne, bajo su órbita, áreas y programas existentes que dependían de otras instancias municipales y que, en algunos casos, cumplían tareas similares o solapadas, y en otros desarrollaban acciones sobre algún aspecto de un proceso más amplio, sin tener la posibilidad de una aproximación integral —esto se verifica centralmente en las áreas de abordaje de violencias basadas en género—. Así, dos de las funciones primordiales de la SGyDH se vinculan con la necesidad de articular las acciones que no se limitaron a una misma conducción. Especialmente, se llevaron a cabo bajo criterios conceptuales y de actuación comunes.

La creación de la Secretaría de Género y Derechos Humanos supuso un desafío enorme porque implicaba instituir en el primer grado jerárquico de la gestión municipal las políticas de género y de derechos humanos que resultaban más caras para la gestión del intendente Pablo Javkin. A ese efecto, nos pusimos a trabajar desde el primer momento para establecer un organigrama que diera cuenta de las áreas más sensibles que tenían, por un lado, el objetivo de atender a las violencias basadas en género también con contenido étnico, y a las violencias altamente lesivas de la ciudad [...]. Supuso un desafío no solamente para quienes formamos parte de la Secretaría, sino también para aquellos actores y actrices, funcionarios y funcionarias que integran el gabinete; y en diversos programas tuvieron que comenzar a interlocutar con estas perspectivas. Por ejemplo, el Plan Cuidar, que está radicado en la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat, y con el que este enfoque transversal de género y derechos humanos que aportamos desde la Secretaría tuvo una implicancia medular en la concepción de las diversas políticas y sus interacciones. (Martín Illia, Coordinador General de la SGyDH, comunicación personal, agosto de 2023).

La estructura de la Secretaría quedó entonces conformada por la Dirección General de Derechos Humanos y Memoria; la Dirección de Pueblos Originarios; la Dirección de Diversidad Sexual; la Dirección de Asistencia y Empoderamiento de Víctimas; la Dirección de Atención y Prevención de las Violencias de Género; y la Dirección de Mujeres e Igualdad. Este organigrama fue diseñado por el propio equipo inicial de la Secretaría entre la asunción de las autoridades y la formalización por decreto en julio de 2020.

La creación de la Secretaría, para lo que sirvió, es para concentrar todos los temas de género y derechos humanos que estaban desperdigados [...]. Más allá de que todas estas áreas eran de la misma municipalidad, cada secretaría tiene sus propias culturas y capacidades organizacionales [...] hubo un trabajo de sensibilización, de problematización de contenidos, de enfoques de intervención. (Diego Beretta, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio 2023).

Las personas entrevistadas indicaron como un desafío adicional el haber tenido que llevar adelante este proceso en el marco de la pandemia de COVID-19. El contexto implicó comenzar a trabajar con personal que no necesariamente tenía relación entre sí y que no conocía al nuevo equipo de conducción. La distancia física fue un obstáculo que tuvieron que sortear para poder construir comunidad y legitimidad.

Esta unificación de áreas que podrían haber continuado bajo otras dependencias es requerida por la impronta interseccional y de derechos humanos con la que surge la Secretaría.

"Por fin alguien de género se sentó en el Gabinete". Caracterización de la Secretaría y su proceso de constitución.

Parte de las críticas que nosotras le hacíamos a la experiencia de Rosario en un proyecto de investigación anterior era que tenía divididas las políticas de género, que las tenía fragmentadas. Yo creo que para mí hubiera sido mucho más fácil que siguieran fragmentadas (risas), porque es más fácil para gestionarlas, pero la verdad que, en términos de crear una Secretaría de Género, el primer desafío era desfragmentar, unir y cohesionar. (Mariana Caminotti, Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio 2023).

La Secretaria distingue con claridad las áreas que se dedicaban a la promoción de derechos de aquellas que proveían servicios, como la Dirección de Diversidad Sexual y la Dirección de Atención y Prevención de las Violencias de Género —dependientes en ese momento de Desarrollo Social—, que también proveían servicios, pero no coordinaban con el Instituto de la Mujer. La necesidad de rearticular estas áreas fue un primer diagnóstico que quedó plasmado también en el nombre que adopta la Secretaría. Por la amplitud de los sujetos alcanzados y por la impronta de integralidad que se quería imponer a los nuevos procesos, parecía razonable afirmarse en la categoría de género que además —tal como afirma Caminotti— ya estaba siendo objeto de una afrenta creciente por parte de sectores conservadores.

Y además, porque también habla desde el lugar desde el que vos estás pensando esas políticas, estás pensando desde un marco de transformación de un patrón de generación de jerarquía y de desigualdades, y es relacional. Entonces, para mí llamarle Secretaría de Género era un posicionamiento. (Mariana Caminotti, Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio 2023).

Esta redefinición no ocurrió sin resistencias. Caminotti recuerda las objeciones iniciales ligadas a cierta sensación de invisibilización o dilución de protagonismo de diferentes colectivos detrás de esta categoría más amplia, pero el propio recorrido fue legitimando este enfoque.

La construcción de la estructura de la SGyDH se completó con la incorporación de tres áreas que también estaban dispersas en el organigrama municipal: la Dirección de Asistencia y Empoderamiento de Víctimas —que asiste a familiares y a personas afectadas por violencia altamente lesiva en contextos de violencia urbana—, la Dirección General de Derechos Humanos, y la de Pueblos Originarios. Estas áreas se incorporaron a la estructura de la Secretaría con dos propósitos: darle volumen político y de acción, e inscribir las tareas allí desarrolladas en el marco de una perspectiva de derechos humanos. La Dirección General de Derechos Humanos pasaría a tener bajo su órbita la Dirección de Asistencia y Empoderamiento de Víctimas, la Dirección de Pueblos Originarios y la Dirección de Diversidad Sexual.

Si bien la desarticulación previa a la creación de la Secretaría pudo ser revertida formalmente —a partir de la nueva estructura— y conceptualmente —a partir de la revisión de los procesos de trabajo y marcos de actuación— un aspecto que resulta todavía hoy desafiante para el equipo es la fragmentación física: las diferentes áreas están diseminadas en el casco urbano en espacios propios o cedidos en edificios de otras carteras pero no poseen un ámbito común de trabajo. Cuentan, además, con espacios descentralizados —dos centros de protección para mujeres y la "casita" LGBTI+— y con equipos de profesionales que trabajan en territorio en los espacios que la Municipalidad ya tiene dispuestos como boca de llegada a la comunidad, fundamentalmente, los Centros Cuidar y los centros municipales de distrito.

En cuanto a los recursos humanos, la SGyDH cuenta con una nómina de 142 trabajadoras/es, mayormente conformada por mujeres cis, y cinco personas trans que han ingresado a través de la política de cupo laboral. Las modalidades de contratación son diversas: plantas permanentes de la municipalidad conviven con otras formas de contratación, incluidas aquellas mediadas por vínculos con la Universidad y organizaciones de la sociedad civil.

El área cuenta con presupuesto propio que se gestiona de manera centralizada. Un aspecto muy importante del modo en que se construye, asigna y ejecuta el presupuesto tiene que ver con el hecho, ya mencionado, de que Rosario cuenta no sólo con una larga tradición de presupuesto participativo, sino con etiquetado de género. Esto hace que dentro del presupuesto municipal como un todo se puedan identificar también, en las diferentes secretarías, los gastos imputados a acciones de género aun cuando estas no sean implementadas por la SGyDH.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo



"Por fin alguien de género se sentó en el Gabinete". Caracterización de la Secretaría y su proceso de constitución.

Una última cuestión que queremos resaltar —que por obvia no es menos importante y fue, además, enfatizada por las personas entrevistadas— es que la jerarquización formal del área implicó también una revalorización y el otorgamiento de mayor legitimidad a las cuestiones de género en la administración municipal. En palabras de Daniel Tepazz, Coordinador del programa de Masculinidades, "ahí, por fin, alguien de género se sentó en el gabinete". Al mismo tiempo, y este es el desafío que sobreviene al impulso de fortalecimiento de las institucionalidades de género, ocupar lugares a la par de otras áreas no garantiza la transversalización de género, sino que la mantiene en el orden de las alianzas horizontales.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

En esta sección profundizaremos en cuatro de las líneas de trabajo que lleva adelante la SGyDH: la política integral de prevención y atención de la violencia de género, la puesta en marcha de procesos formativos en perspectiva de género, la creación de un Programa de Masculinidades y la implementación del cupo laboral trans. Hemos seleccionado estas cuatro líneas por razones diversas: en el primer caso, por tratarse de un servicio primario dentro de las institucionalidades de género en todos los niveles, que en la experiencia estudiada fue objeto de un proceso de reformulación que puso el énfasis en la calidad de los servicios prestados. En los tres casos restantes, interesan porque son terrenos de trabajo con trayectorias más recientes para las institucionalidades de género y constituyen, por eso mismo, instancias de aprendizajes fuertes. A su vez, tienen la potencialidad de resultar modélicos para experiencias similares.

1. Cambiar la mirada. Integralidad en los servicios de atención de la violencia de género

La línea de trabajo en violencia de género fue destinataria de los principales esfuerzos de la Secretaría durante los primeros tiempos de gestión y, en particular, en el marco de la pandemia de COVID-19. El abordaje de las violencias fue, como ya hemos mencionado, el terreno de mayor desarrollo dentro de las políticas de género del Municipio y, en efecto, el de más temprana institucionalización. Aun así, la creación de la Secretaría implicó una revisión y reformulación de algunos de sus principios de funcionamiento. En palabras de Mariana Caminotti:

[...] no partimos para nada de cero, partimos de una ciudad que tiene 30 años de servicios de violencia, pero que necesitaban una actualización importante. (Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Esta actualización no sólo se orientó a principios conceptuales y procedimentales, sino también organizacionales y estructurales. La SGyDH buscó atender en simultáneo tanto las dimensiones materiales como las simbólicas del trabajo de su personal. Esto implicó, por un lado, el ordenamiento de las condiciones laborales de las profesionales y, por otro, la revalorización de su tarea mediante procesos de revisión de circuitos de trabajo, protocolos, marcos conceptuales y la incorporación del personal a un proceso sistemático de actualización formativa.

En este camino, las/os entrevistadas/os destacaron el liderazgo de Mariana Alonso, quien conoce en profundidad la estructura burocrática del municipio y, especialmente, cuenta con un estrecho vínculo y legitimación de las organizaciones de la sociedad civil.

El foco de la Secretaría en el primer año de trabajo estuvo puesto en abordar creativamente las nuevas condiciones impuestas por la pandemia y en relanzar un servicio sobre bases renovadas. La

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

formación y la actualización constituyen pilares de este abordaje en la medida en que la revisión y apropiación de conocimientos y herramientas conmueve la inercia y genera nuevos compromisos:

Hubo un trabajo muy fuerte en ese primer tiempo, de cambiar esta mirada, de capacitar a los equipos, de fortalecerlos. Mariana [Alonso] insistió muchísimo con eso, y además las entusiasmó, no se los impuso, las logró entusiasmar. Logró que se apropien, logró que ellas mismas generaran iniciativas. Se pusieron en marcha nuevamente las Concurrencias de Violencia de Género, que son instancias de reflexión sobre las prácticas, que además convocan a profesionales de afuera para formarse en el servicio [...]. Hubo primero todo un proceso de repensar la práctica, de repensar los protocolos, de repensar los modos de atender. Mariana [Alonso] hizo un trabajo de hormiga, de capacitación interna brutal. (Diego Beretta, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

La incorporación de una perspectiva interseccional y, en particular, de diversidad en la atención de las violencias, es destacada también por el conjunto de personas entrevistadas.

Otro aspecto que fue señalado en varias entrevistas y que forma parte de la concepción estructural de la Secretaría como un ámbito de articulación, fue la reunificación bajo una misma órbita de los servicios asistenciales, preventivos y de promoción de derechos que se encontraban, hasta 2019, no sólo bajo órbitas diferentes de la estructura municipal, sino también con tareas desarticuladas y muchas veces solapadas. La SGyDH puso en diálogo estos dos abordajes y tipos de servicios, y apostó a ampliar el paradigma.

Me parece que la distinción nuestra es el Sistema Integral de Atención en Violencia. [...] Nosotros tenemos todos los recursos como dispositivos de política pública en violencia de género. No es que tenemos uno y no tenemos otro, tenemos todo. Si vos te fijas en lo que es Belém do Pará, las recomendaciones en política pública, la misma [ley] 26485: "Se propenderá a tener línea telefónica de escucha en violencia", se tiene. "Equipo interdisciplinario de atención", se tiene. "Centros de alojamiento transitorio y temporario por riesgo de vida", se tiene. Aparte tenemos, por ejemplo, un espacio de escucha terapéutica, individual para situaciones donde hay una crisis subjetiva muy importante. Tenemos un cuerpo de abogadas propio, que es muchísimo más efectivo. Y, a su vez, este cuerpo de abogadas nos facilitó tener un vínculo totalmente distinto con el Poder Judicial. (Mariana Alonso, funcionaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

El proceso de revalorización interna del servicio tuvo su correlato en el ámbito público. Se destinaron esfuerzos específicos a diseñar campañas preventivas —de sensibilización e información— dirigidas a la comunidad.

En suma, el proceso de trabajo en el área de violencia de género estuvo orientado a desfragmentar las políticas de asistencia, prevención y promoción de derechos. También, a revisar y renovar marcos conceptuales y encuadres de actuación incorporando principios de interseccionalidad, integralidad y diversidad. En tercer lugar, a rejerarquizar las condiciones laborales y revalorizar los procesos de trabajo y capacidades técnicas; en definitiva a reconstruir —en palabras de Mariana Alonso— "un cuerpo de profesionales".

2. Mucho más que un taller para autoridades. La formación en género como instrumento de transversalización

El proceso de diseño e implementación de una política de formación que cumpliera con el mandato de la [Ley Micaela](#) (Ley 27499 de Capacitación Obligatoria en Género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado)⁷ se sustentó en un principio claro que orienta la perspectiva educativa general de la SGyDH y se vuelve un rasgo distintivo:

⁷ También en observancia de la [Ley Provincial 13891/19](#) de Capacitación Obligatoria en Derecho y Perspectiva de Género y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres y la ordenanza municipal (9998/19) de adhesión a la Ley Nacional.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

Una de las decisiones iniciales fue crear un programa de formación obligatoria en género que cumpliera con la Ley Micaela, que no fuera *pour la galerie*, que no fuera simbólico, que no fuera "hacemos un gran taller, con funcionarios, una vez por año. No nos interesaba en absoluto hacer eso. (Mariana Caminotti, Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

En efecto, de las entrevistas y la revisión de materiales y normativas surge una concepción de la formación como instancia que debe ser sistemática, orientada a la práctica —es decir, a la apropiación de los conocimientos en el desempeño profesional— y basada en necesidades —no sólo situada en términos del público destinatario sino de las razones por las que ese aprendizaje es requerido y las funciones que el conocimiento producido en la interacción educativa va a cumplir—.

Es fundamental señalar que las instancias de aprendizaje constituyen una herramienta transversal a toda la política pública desplegada por la SGyDH. Cada una de las Direcciones y programas tiene un pie fuerte en la formación como un núcleo clave de la profesionalización del personal que lleva adelante las líneas de trabajo. La formación también es motor de la ampliación de la masa crítica dentro del Municipio y en la capilaridad social.

La política formativa de la Secretaría se construyó en diálogo con el resto de las áreas municipales y en articulación con la Escuela Superior de Administración Municipal (ESAM), dependiente de la Secretaría de Gobierno, y contó con el apoyo de la Universidad Nacional de Rosario. Estas alianzas resultaban estratégicas si se piensa en la envergadura de la población a alcanzar —12.000 trabajadoras/es— y en el propósito de diversificación de las capacitaciones internas y la extensión de los procesos formativos también hacia la comunidad. En términos de las articulaciones, es interesante observar que el lanzamiento de las capacitaciones estuvo destinado conjuntamente a los actores constitutivos del nuevo tejido institucional de género: el Gabinete municipal —ámbito de la SGyDH—, el cuerpo de concejales —ámbito de la Comisión de Feminismo, Disidencias y Derechos Humanos— y la Comisión Directiva del Sindicato de Empleados Municipales —ámbito del Área de Género Sindical—.

Uno de los objetivos fundamentales de la Secretaría es "dejar instaladas ciertas capacidades en algunas trabajadoras y trabajadores de las distintas secretarías como referentes del tema de género en otros espacios. Que el tema de género no sea solamente de la Secretaría de Género" (Diego Beretta, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio 2023). Este es, de hecho, el sentido de la transversalización de género: aportar a la transformación de las culturas institucionales, el diseño de las políticas y provisión de servicios públicos.

Una última cuestión a destacar es la concepción dialogada del aprendizaje; tanto en los testimonios como en los materiales relevados, se observa una clara comprensión de que el conocimiento no es algo a "transmitir" al personal y a la comunidad sino que hay un conjunto de contenidos y perspectivas que, por supuesto, son definidos desde las instancias de decisión política pero que deben dialogar y recuperar la experiencia del hacer cotidiano de las/os destinatarias/os así como sus inquietudes y necesidades específicas.

En los próximos apartados, nos detendremos en la capacitación enmarcada en la Ley Micaela. Allí se ubican el Programa de Formación Obligatoria en Género para personal municipal (2020-2023) y el Programa Micaela de formación en género y diversidad sexual para la Sociedad Civil.

Empecemos por casa. Programa de Formación Obligatoria en Género para personal municipal

El Programa "tiene el objetivo de formar agentes municipales sensibilizados y capaces de problematizar las desigualdades y la discriminación por razones de género, orientación sexual e identidad de género, que se transformen en personas activas en materia de prevención de la violencia" (Anexo del decreto 1156/21). Está organizado en dos grandes perfiles, uno dedicado a la formación general básica y otro destinado a la profesionalización de servicios específicos.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

Esta gestión asumió el 10 de diciembre de 2019. En enero, ya nos pusimos a trabajar para pensar la implementación de la Ley Micaela. Teníamos una propuesta en general: dos grandes ejes o dos grandes tipos de cursos en relación a la formación obligatoria en género, que tenía que ver con una capacitación básica general, más que nada pensando en una sensibilización, y otra más específica en servicios, porque entendíamos que no es lo mismo el personal municipal que atiende un centro de salud o una guardia externa de un hospital público, que quienes trabajan en deportes o en un registro civil. (Diego Beretta, Funcionario SGyDH, entrevista, junio de 2023).

El Programa, entonces,

[...] combina instancias de sensibilización donde se introducirán cuestiones clave como la discriminación en razón del género y su impacto en la vida de quienes la padecen; de profundización y perfeccionamiento, proporcionando mayor información sobre la desigualdad de género y las estrategias de prevención de la violencia de género; de fortalecimiento de habilidades, afianzando competencias específicas en cuestiones de género a través de instrumentos y estrategias para aplicar los conocimientos en la práctica laboral y organizacional. (Anexo del Decreto 1156/21).

Tanto los contenidos como las modalidades de dictado se distinguen en ambos perfiles de formación. En el caso de la formación básica, el curso se organiza en cinco módulos de dictado virtual y asincrónico durante cuatro semanas, mientras que, en el caso de la capacitación orientada a servicios estratégicos, la modalidad es virtual sincrónica y/o presencial en la medida en que la discusión y el intercambio de experiencias en vivo es fundamental para los objetivos que se proponen.

En relación con la formación general básica, los contenidos están secuenciados a partir de una introducción al género y la perspectiva de género, la presentación de las normativas nacionales e internacionales sobre género y diversidad sexual, las políticas públicas de género, el abordaje de situaciones de violencia de género en el ámbito municipal, entre otros temas. También se aborda la historia de las institucionalidades de género y del activismo feminista y de la diversidad sexual en Rosario. Este módulo es un ejemplo muy concreto de la construcción situada de conocimiento en la medida en que resulta un marco fundamental de concepción política y de actuación pública. La SGyDH también ha desarrollado diversos materiales focalizados en temas específicos como el acoso sexual callejero, las concepciones y los modelos de políticas sobre cuidados, así como una caja de herramientas que combina una estrategia formativa con una informativa sobre formas de actuación y recursos de atención o derivación en situaciones de violencia de género.

Nos interesa destacar también el modo de construcción de estos recursos didácticos. En efecto, presentan información compleja en un lenguaje asequible, pero de una manera coloquial —se abandonan las jergas propias de los campos específicos de conocimiento—.

Las capacitaciones de la formación general básica se realizaron, en una primera instancia, de manera voluntaria y con alta participación por parte del personal. Diego Beretta advierte, sin embargo, que quienes se inscribían, "por lo general eran mujeres y que también había una cierta predisposición, había muchas compañeras feministas, militantes, activistas y con grados de formación más avanzados. Como que las más interesadas eran quienes estaban más formadas también". Esta caracterización, que es habitual de los espacios formativos en género, fortalece los fundamentos de una política formativa que combine y diversifique estrategias para acercarse a las diferentes poblaciones objetivo.

En relación con el segundo perfil de capacitaciones, aquellas ligadas a los servicios específicos y estratégicos, como mencionamos, está destinado a profesionalizar y actualizar al personal de la primera línea de atención y de los diferentes ámbitos de desempeño del municipio. Las capacitaciones se dictan a demanda de diferentes áreas o a propuesta de la SGyDH.

Una de las primeras que hicimos fue con los centros municipales de distrito, que tiene que ver con el primer lugar de acceso al que va cualquier ciudadano a encontrarse con la municipalidad por cualquier trámite. Acá hay seis Centros Municipales de Distrito. Entonces nos parecía importante ir ahí. Hoy, ya estamos cerca de las 5000 personas que han empezado. (Diego Beretta, funcionario de la SGYDH, entrevista, junio de 2023).

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

Otras áreas que recibieron capacitaciones específicas fueron la Secretaría de Obras Públicas, la Secretaría de Movilidad, Secretaría de Ambiente y Espacio Público, la Secretaría de Turismo y Deporte, la Secretaría de Cultura y Educación, la Secretaría de Control y Convivencia, la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat, la Secretaría de Salud pública y la Secretaría de Planeamiento.

Atender la demanda. Programa Micaela de formación en Género y Diversidad Sexual para la Sociedad Civil

En el inicio de este apartado, mencionamos que la política de formación de la SGyDH busca la conformación y ampliación de la masa crítica en género y diversidad sexual. Una de las acciones fundamentales en este sentido es la extensión de la formación hacia la comunidad rosarina en su conjunto. Así nació el Programa Micaela para la Sociedad Civil, destinado a una diversidad de organizaciones entre las que se incluyen instituciones deportivas y clubes, sindicatos y colegios profesionales; en síntesis, organizaciones con desarrollo en territorio.

No quería ir a demanda de distintas organizaciones con un enlatado y ahí termina mi intervención. Entonces, armamos este programa con la posibilidad de adaptar contenidos a la necesidad y firmando un convenio, donde hay un compromiso de la otra parte de sostener en el tiempo algo [...] y tratando además de que no fueran organizaciones sueltas, que fueran agrupamientos de organizaciones. Entonces, trabajamos, por ejemplo, con la Federación Rosarina de Fútbol. (Mariana Caminotti, Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Desde este programa, se trabajó también con el ámbito privado, con universidades y con empresas. Algunos ejemplos de esa intervención son:

Hemos colaborado con dos universidades privadas que no tenían cómo implementar la Ley Micaela —la Universidad del Hospital Italiano y la del Centro Educativo Latinoamericano—. También con empresas lo hicimos, por ejemplo, con un supermercado que tiene una política de promoción laboral de personas trans, etcétera. También con instituciones como el Mercado de Productores de Rosario, que tenía muchos problemas de situaciones de violencia que no sabían cómo manejar. Entonces, eso es nuevo, no había nada al respecto. (Mariana Caminotti, Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

La focalización de la formación tiene también su correlato en las personas que cumplen roles de asistencia y acompañamiento fuera del ámbito municipal, y que son aliadas estratégicas de servicios que ofrece el Estado, en particular, los ligados a violencia de género y cuidados. Para este sector, se creó la Escuela Municipal de Género, un programa llevado adelante en conjunto con la Universidad Nacional de Rosario destinado a

"referentes barriales y de organizaciones sociales (centros comunitarios, merenderos, vecinales, clubes, etc.) que tienen vinculación con la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario a partir de sus distintas políticas y programas. Se trata de referentes de organizaciones, en su mayoría, ancladas en territorios atravesados por diferentes situaciones de vulnerabilidad y de violencia urbana" (Ordenanza 652/UNR).

El curso se desarrolla de manera presencial y tiene una duración de 24 horas cátedra.

Eso surgió también de distintas conversaciones con las mujeres que se querían formar, y eso lo hicimos con la universidad, que también fue muy significativo para estas mujeres, porque no es lo mismo que te lo dé la municipalidad [...] si bien no es un título universitario, sí es un título que lo va a dar la universidad, y esas mujeres que se van a ir con un título de un curso acreditado con docentes de universidad. (Diego Beretta, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

De este modo, un proceso formativo se constituye en una política de igualdad en sí misma en la medida en que garantiza el acceso no sólo a herramientas específicas de trabajo en territorio, sino al ámbito educativo universitario.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

3. Ni punitivos ni pedagógicos. Programa de Masculinidades

Tal como venimos mostrando, Rosario, además de tener extensa trayectoria en materia de diseño e implementación de políticas públicas de género y diversidad sexual, ha sido pionera de muchas iniciativas que luego fueron llevadas adelante a nivel provincial y nacional.

El impulso del trabajo con varones y masculinidades puede ser pensado a la luz de estas características locales. Rosario fue tempranamente escenario de los debates propuestos por organizaciones tales como Varones Antipatriarcales⁸. Surgieron allí espacios de producción de conocimiento e intervención como el Instituto de Masculinidades para el Cambio Social. Además, varios de los referentes académicos y políticos en la materia iniciaron su tarea en la Universidad Nacional de Rosario, la propia municipalidad y otros ámbitos de incidencia pública. Es el caso del Coordinador del Programa de Masculinidades de la SGyDH Daniel Teppaz.

El trabajo con masculinidades llega al Municipio por iniciativas particulares de profesionales de la salud y el trabajo social que comenzaban a preguntarse por el lugar de los varones en la política pública y en las políticas de género en particular: ¿cómo, para qué, con qué herramientas y propuestas alcanza el Estado a los varones?

La pregunta que, durante muchos años, me venía haciendo con muchos compañeros era "¿los varones dónde están?". Observamos el problema que ocasionaba tener políticas —y mi trabajo que era el núcleo en salud sexual y reproductiva— descontextualizadas de qué pasaba con los varones. Muchas de las cosas que les pasaban, sufrían, padecían las mujeres o les permitían estar mejor o no, dependían de qué era lo que hacían en general sus compañeros sexoafectivos. Y siempre estaba esta pregunta por las mujeres, pero también por los varones como sujetos de derecho y decir "bueno, y acá, ¿qué políticas hay?". Entonces ahí empecé un recorrido de trabajo, de formación, a pensar en cómo nos organizamos ante esto que nos piden las compañeras. Había un antecedente que fue la formación de Varones Antipatriarcales, que comenzó en La Plata, y que después en algún tiempo estuvo acá en Rosario, de empezar los primeros ensayos, de trabajar, de juntarnos con varones, hasta que luego, en 2019, comenzamos lo que es el Instituto de Masculinidades y Cambio Social. (Daniel Teppaz, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

En 2021, la SGyDH decide inscribir un dispositivo, que estaba en funcionamiento desde 2015, en una política integral de abordaje de masculinidades. El objetivo era lograr un trabajo sobre las masculinidades que sume al enfoque asistencial para varones, ligado a la sensibilización para promover la reflexión y revisión no sólo de sus prácticas, sino también de su condición de sujetos de género.

Los fundamentos del decreto de creación del Programa de Masculinidades son muy claros respecto del lugar que se le otorga al Estado tanto como agente de producción y sostenimiento de mandatos sociales de masculinidad, así como actor responsable de su transformación. Daniel Teppaz, Coordinador del Programa de Masculinidades, repone así el sentido de la inclusión del trabajo con varones y masculinidades en el conjunto de las políticas de género:

En el año 2019, empezó una discusión incipiente de que masculinidades estaba pero no estaba, digamos. Estaba porque ya desde el año 2015 había un espacio de trabajo con varones, pero estaba como descontextualizado del resto de las políticas, fundamentalmente dirigidas a mujeres y diversidad sexual. Entonces ya el espacio, llamado en ese momento "Dispositivo de varones", había zanjado una discusión dentro de lo que era el mismo Instituto de la Mujer, donde era muy resistido incluso por las propias compañeras de trabajo que preguntaban "¿por qué destinar el dinero a varones?". La coherencia, el trabajo, la insistencia y la tozudez de muchos de los compañeros hicieron que este espacio pudiera realmente ser resignificado. Que era una forma de trabajo en pro de las compañeras y de la diversidad sexual también y que aportaba a eso. (Daniel Teppaz, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

⁸ El colectivo Varones Antipatriarcales se formó a mediados de 2009 en La Plata y CABA. Su principio rector es poner en cuestión los privilegios masculinos; se oponen a la violencia contra las mujeres en todas sus formas.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

El Programa de Masculinidades define con precisión sus propósitos (asistencia, prevención, sensibilización), las dimensiones que abarca (el abordaje y prevención de la violencia machista, la diversidad y disidencia sexual y la salud de los varones, el cuidado y la crianza) y su alcance (transversalizar la perspectiva a todas las áreas del municipio).

En cuanto al modo de llegada a la población —y podríamos pensar que como parte de la transversalización—, el Programa plantea el acercamiento a través de las áreas que tienen contacto directo con personas que se identifiquen dentro de las masculinidades. Con el apoyo de PNUD, se realizó un mapeo de lugares en los que se tenía contacto con los varones como población específica de políticas públicas: ¿cuáles son los espacios donde concurren varones y qué temas se pueden privilegiar en cada uno de esos espacios?

Las personas entrevistadas hicieron hincapié en la dimensión procesual de esta tarea, es decir, en las diferentes temporalidades que implica instalar una perspectiva novedosa en el abordaje de las problemáticas. En una primera etapa, su objetivo es que las áreas puedan visualizar estos temas y acudir al Programa en busca de herramientas para abordarlos. Desde la SGyDH, realizan lo que denominan "apoyo matricial", que combina la resolución de problemas concretos con la transmisión de modos de trabajo en la temática.

El Programa de Masculinidades se divide en dos grandes líneas: la línea asistencial, que incluye las tareas llevadas adelante por el Espacio de trabajo con varones, y la línea de sensibilización y transversalización, que incluye las tareas orientadas hacia otras áreas municipales y hacia la sociedad civil.

El cuerpo de profesionales está compuesto por catorce personas de diversas disciplinas sociales (psicología, trabajo social, antropología, educación, comunicación social, salud pública y teatro). Las condiciones de contratación combinan la pertenencia directa a la administración municipal o la contratación a través de convenios con la Universidad Nacional de Rosario y con INDESO Mujer, una organización social feminista de la ciudad.

Dentro de la línea asistencial, el espacio de trabajo con varones cuenta con dos instancias diferenciadas de contacto, la primera con una duración de entre seis y ocho meses de frecuencia quincenal, y otra con una duración de dos meses y medio —el taller—. Todos los varones pasan por una entrevista de admisión en la que se define cuál es la instancia de trabajo más adecuada. Un criterio fundamental es armar grupos que resulten consistentes tanto para profesionales como para participantes. Esto implica no mezclar situaciones que requieren abordajes diferentes como las violencias ejercidas en el marco de vínculos sexoafectivos o en contextos laborales, entre otras. Los varones llegan por derivación de la justicia, de algún área específica por aplicación de protocolos —municipal o universitario— o voluntariamente.

El 90% de los varones que llegan son judicializados. Desde el año pasado, incorporamos un espacio de taller. El espacio de taller es más dirigido, es cerrado, y con un tiempo acotado [cinco encuentros] en el que trabajamos con otro tipo de violencias, un varón que la insultó a su compañera y que es denunciado, un varón que quiere un régimen de visita con sus hijos y le parece que ese taller le puede hacer bien para repensar algunas prácticas violentas. Ahí sí hablamos de masculinidades, hablamos de paternidad, hablamos de mandato de la masculinidad, complicidades machistas, como que cada encuentro tiene un concepto a trabajar, una dirección. (Ignacio Rodríguez, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

El espacio de trabajo con varones funciona de manera grupal —doce personas— en todos los casos. Una vez que un varón ingresa al servicio, se trata de incluirlo en un grupo en un lapso no mayor a quince días. Al momento de la investigación, funcionaban cuatro grupos de manera simultánea. En cuanto al encuadre, Ignacio Rodríguez afirma:

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

No es rehabilitante, ni reeducativo, ni reinsertivo, por decirlo así. No hacemos cursos, no hacemos contenidos pedagógicos, sino que trabajamos en grupos de reflexión a partir de la historia individual y la trayectoria de vida de cada uno de los varones. (Funcionario de la SGYDH, entrevista, junio de 2023).

Quedan excluidas del encuadre las personas que no residen en la ciudad de Rosario, los ofensores sexuales y los femicidas.

A partir de la creación de la Secretaría y de la unificación de las áreas que llevaban adelante políticas de género bajo su órbita, se logró consolidar la articulación entre la Dirección de Prevención y Atención de las Violencias, y el Dispositivo de Varones. Esto permite que, en la actualidad, ambas áreas puedan tener una perspectiva integral de los casos, compartan información relevante y hagan seguimientos más adecuados para las personas involucradas que garanticen respuestas más efectivas.

En cuanto a la tarea de sensibilización de equipos de trabajo, se realiza a demanda de las áreas u organizaciones, o a propuesta del Programa, cuando se observa la necesidad de intervención. Siempre se hace a partir del criterio orientador de que la perspectiva de masculinidades es transversal a toda la política de la SGYDH.

Se han realizado encuentros con la Secretaría de Control y Convivencia y de Obras Públicas para trabajar sobre el artículo 143 del Código de Convivencia que aborda el Acoso Callejero; con el programa de inclusión socioproductiva "Nueva Oportunidad" destinado a jóvenes de entre 16 y 20 años; con los centros Cuidar, en los que se abordan cuestiones ligadas a la crianza y las paternidades; en La Estación, un espacio dirigido a personas con consumos problemáticos en el que el Programa llevó adelante un trabajo con el equipo de profesionales para luego acompañar rondas con varones y dejar una capacidad instalada; entre otros ámbitos.

También han desarrollado procesos de formación de referentes en Organizaciones sociales con un criterio similar:

Nos convocó la red de mujeres del distrito sur, una de las áreas más problemáticas. Saben de nuestra existencia, van a los referentes del distrito y lo solicitan. Al principio querían que vayamos a las escuelas. Nosotros nos negamos rotundamente. Primero porque tienen que dar ESI y porque además no le podemos dar continuidad a nada. A veces es más iatrogénico ir y decir algo, dejar algo a medias que no ir. Pero siempre ofrecemos un espacio de trabajo con la gente que se desempeña en esas escuelas, a veces las asociaciones cooperadoras y las propias mujeres. (Daniel Teppaz, funcionario de la SGYDH, entrevista, junio de 2023).

Esta forma de trabajo recupera una estrategia de formación que mencionamos en el apartado anterior ligada a generar intervenciones con impacto y sostenidas en el tiempo. En este ejemplo, también se observa una preocupación por no solapar políticas públicas a partir de la puesta en valor del lugar que debe ocupar la Educación Sexual Integral en la interacción entre las instituciones educativas, las familias y la juventud.

Un aspecto clave del Programa de Masculinidades es que plantea una mirada ampliada del abordaje de las violencias. Si bien este sigue siendo el "eje fundamental", las violencias son doblemente connotadas en términos de género: por un lado, la violencia ejercida por varones por razones de género; por otro lado, la violencia como una dimensión de la construcción generizada de la masculinidad hegemónica. Esta ampliación de la mirada implica al menos dos desplazamientos: el fortalecimiento de una orientación preventiva y de sensibilización por sobre una punitiva y de señalamiento, y la diversificación de los ámbitos y procesos en los que la perspectiva de masculinidades puede aportar.

[...] por ejemplo, la resolución violenta de los conflictos que se da, en realidad, por una cuestión constitutiva de las masculinidades y de las subjetividades de varones. [El Programa] tiene un rol fundamentalmente preventivo. Preventivo ya sea trabajando con varones que ya ejercieron violencia y que nos mandan los juzgados, la policía,

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

los protocolos de la universidad, los mismos protocolos de la municipalidad, el nuevo código de convivencia con situaciones y denuncias de acoso callejero. Situaciones en las que ya ocurrió algo y ese varón ingresa a estos espacios. Y después, trabajar y tener llegada para poder plantear otras formas de ser varón que disminuyan las situaciones de violencia que acabo de mencionar. Por otro lado, la gran cuestión es poder generar espacios de encuentro de varones para que puedan, en sus discursos o en su intercambio, expresar otras cosas, otras emociones y poder salir de lo que habitualmente hacemos, hablar de mujeres, fútbol, qué se yo, no sé, de temas que no impliquen otras expresiones que no sean la ira, el enojo" (Daniel Teppaz, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Hay dos datos de coyuntura que nos gustaría señalar en relación a la ampliación de la mirada sobre las violencias. Uno está ligado al contexto específico del caso de estudio y que es también referido por las personas entrevistadas: Rosario es hoy una ciudad cuya comunidad se encuentra afectada por formas de violencia urbana altamente lesiva, cuya cualidad significativa es que involucra a los sectores más vulnerabilizados socialmente y en particular a los varones jóvenes.

Hay cosas que son tan fuertes que hay que bancárselas. Muchas veces, el participar de las rondas [de varones] nos hace escuchar cosas que después son muy duras [...] Un pibe dice un día en una ronda: "Me levanto a la mañana y lo primero que quiero hacer es cagar a trompadas y a tiros al primero que se me cruce". Cuando cagar a trompadas y a tiros es literal. Y a este pibe, atravesado por la economía delictiva le habían matado a sus cuatro compañeros. Le quedaba un sobrino que no estaba en la economía delictiva, pero era su ancla afectiva porque su familia lo había echado por el consumo problemático. Y a ese sobrino también lo mató una bala. Me emociono cuando lo digo [se quiebra un poco su voz]. Y este pibe pudo empezar a llorar. Y los otros empiezan a acompañar. Ocurren cosas muy fuertes. Y entre ellos se fueron acompañando y empezaron a hablar de otra cosa. Pudo, ese pibe, terminar dándose cuenta de que estaba triste, que no tiene que matar a nadie. (Daniel Teppaz, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

El otro aspecto de coyuntura está ligado al contexto general de ampliación de los activismos feministas —sobre todo a partir de la primera marcha de NiUnaMenos en 2015 y luego con la demanda por el derecho a la interrupción voluntaria del embarazo— y las percepciones y sentidos que ponen en tensión —cuando no en antagonismo— las demandas colectivas de las mujeres y la posición subjetiva de los varones.

Lo que nos encontramos habitualmente es un enojo. Un enojo de los varones. Más de uno nos dice "¿ustedes también nos vienen a acusar por ser varones?". Y nos lleva mucho tiempo llegar a habilitar un espacio de diálogo para poder pacificar esto que muchas veces es bronca hacia las mujeres. "¿Qué quieren?" Poder mediar entre el cartel "Muerte al macho" y la interpretación "Estas locas nos quieren matar a todos". Porque lo dicen así. Y ahí empezamos a trabajar con lo que dicen y no hablamos de ningún mandato, ni de lo que es la masculinidad, ni todas las teorías de todos los libros que leímos. Es crear un ambiente que posibilite empezar a hablar. Salir del enojo". (Daniel Teppaz, funcionario de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Estos corrimientos conceptuales vinculados a la lectura de contextos se traducen en modalidades de acercamiento y modelos de acción que son replicables no sólo en el trabajo local (tanto en la transferencia a otras áreas municipales como a referentes de organizaciones sociales), sino a otras instancias gubernamentales locales y provinciales. El trabajo con varones y masculinidades tiene una corta aunque prolífica vida, y en su proceso de construcción y desarrollo son fundamentales las articulaciones con otras jurisdicciones y niveles de intervención para compartir experiencias, buenas prácticas y desafíos. Esto es algo que ha sido señalado por el área como una potencialidad de la multiplicación de espacios en localidades cercanas y de la institucionalización provincial a través del Ministerio de Igualdad y Género⁹.

⁹ Entre las articulaciones pueden mencionarse espacios de formación comunes propiciados por la provincia, acuerdos en determinadas formas de abordaje e intercambio de modelos, así como formas colaborativas de supervisión entre dispositivos de diferentes localidades.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

4. Cupo laboral trans: una política de visibilización y afirmación de derechos

Las medidas de inclusión laboral para personas travestis, trans y no binarias son un reclamo largamente exigido por las organizaciones LGBTI+. En nuestro país, las reconocidas activistas Diana Sacayán y Lohana Berkins, desde los tempranos años 2000, trabajaron de múltiples maneras para mostrar el problema y formular los términos de esta demanda a los Estados locales, provinciales y nacional.

Para comenzar, los activismos travestis y trans elaboraron un diagnóstico acerca del cercenamiento de los derechos económicos y sociales de sus comunidades. Las investigaciones pioneras coordinadas por Lohana Berkins sobre condiciones de vida de las personas travestis, transexuales y trans en Ciudad de Buenos Aires y en localidades de cinco provincias¹⁰ mostraban la abrumadora exclusión del acceso al trabajo de estas poblaciones. Los datos construidos por las organizaciones travestis y trans en alianza con los feminismos académicos mostraban el circuito ineludible de expulsión temprana del hogar, exclusión de la escuela, pobreza y supervivencia con base en ingresos obtenidos de la prostitución.

Los liderazgos travestis y trans pronto señalaron que el acceso al trabajo es un paso clave en el proceso que permite el goce de la protección social, una salida de la pobreza y la valoración social de las contribuciones y los talentos de las personas travestis, trans y no binarias. Lohana Berkins fundó la primera cooperativa de trabajo "Nadia Echazú", creada "por y para personas trans y travestis", e inició un proceso que llevó a la conformación de cooperativas similares, pensadas como una estrategia desde las propias comunidades que resultaba necesaria en un contexto que no ofrecía empleo a estas personas en otros ámbitos. Por su parte, Diana Sacayán creó la cooperativa de trabajo "Silvia Rivera" en 2009 y también concentró esfuerzos activistas en la sanción de la [Ley 14783](#), que establece un cupo del 1% para personas travestis, transexuales y transgénero en la provincia de Buenos Aires. La normativa se aprobó en 2015 y fue la primera medida de este tipo en el país con el objetivo de "promover la igualdad real de oportunidades en el empleo público".

A partir de este logro motorizado por Sacayán y acompañado por muchas organizaciones del campo LGTBI+, en diversos municipios y provincias comenzaron a aprobarse normativas que contemplan la incorporación de personas travestis y trans en la planta municipal o provincial. La [Ley Nacional 27636](#) de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero "Diana Sacayán-Lohana Berkins" llegaría en 2021.

La ciudad fue vanguardia al aprobar la ordenanza N° 9543 en 2016: esta norma establece que la Municipalidad de Rosario deberá incorporar anualmente a su planta a cinco personas travestis, transexuales y transgénero que reúnan condiciones de idoneidad para los cargos.

Rosario fue vanguardia en este transcurso al aprobar la ordenanza N° 9543 en 2016. Esta norma establece que "la Municipalidad de Rosario deberá incorporar anualmente a su planta de trabajadoras/es a cinco (5) personas travestis, transexuales y transgénero que reúnan condiciones de idoneidad para los cargos". La norma establece la creación de un registro único de aspirantes y la autoridad

¹⁰ En 1999, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires junto a la Asociación de Lucha por la Identidad Travesti y Transexual (ALITT) realizaron una primera encuesta entre travestis y mujeres transexuales en la Ciudad de Buenos Aires. A esa experiencia le siguieron Berkins y Fernández (2005) con *La gesta del nombre propio. Informe sobre la situación de la comunidad travesti en la Argentina*, y luego Berkins (2007) con *Cumbia, copeteo y lágrimas: Informe nacional sobre la situación de las travestis, transexuales y transgéneros*.

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

de aplicación establecida es el "Área de la Diversidad Sexual, debiendo dar participación a la Oficina de Empleo, a la Dirección de Personal de la Municipalidad de Rosario y al Consejo Asesor del Área de la Diversidad Sexual en las instancias que se estimen pertinentes".

La elaboración de esta medida de acción afirmativa se monta sobre un proceso de movilización de las organizaciones LGBTI+ en Rosario. Así, en los fundamentos de la ordenanza, se menciona a las agrupaciones Frente Movimiento Evita, Putos Peronistas Rosario y Vox Asociación Civil, así como a concejales/as aliados/as que habían presentado proyectos de ordenanza en esta temática. Asimismo, la creatividad jurídica del activismo sociosexual y sus intercambios con la política partidaria ya habían fructificado en normativa e interpretaciones de la legislación nacional atravesadas por un enfoque de los derechos de la diversidad sexual y de géneros que impulsan conversaciones legales sobre la ampliación de derechos para estas comunidades. Mariana Alonso nos cuenta sobre la lectura y aplicación local de la [Ley 26485](#) de Protección Integral a las Mujeres:

Si vos leés la Ley 13348, que es la adhesión provincial nuestra a la Ley 26485, te das cuenta de que es una versión mejorada. Para mi criterio, la Ley Provincial es superadora, porque tiene la característica que en ese momento, lo digo porque lo pude vivir, se elaboró con participación de las organizaciones feministas. Por ejemplo, incorporamos lo que era la visión de mujeres por orientación sexual —lesbianas, bisexuales, trans—. Bueno, eso lo tiene bien claro la ley provincial de Santa Fe. Con la Ley Nacional, vos tenés que entrecruzar la 26485 con la Ley de Identidad de Género. Ese forzamiento en Santa Fe no es necesario y se hizo en el 2013. La de Santa Fe tiene otros años, otro marco, otra discusión. (Funcionaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

La experiencia de aplicación de la ordenanza que establece el cupo laboral trans en la planta municipal se consolida a partir del fortalecimiento de la autoridad de aplicación que pasó a ser una Dirección a partir de la creación de la Secretaría de Género y Derechos Humanos.

Fortalecimos un equipo interdisciplinario de atención en la Dirección de Diversidad [...]. Lo que sucede con las áreas que atienden población muy vulnerable es que la atención directa termina comiendo muchísimo de la actividad. Es un desafío pero intentamos, y creo que lo logramos bastante, darle más entidad a la promoción de derechos y la visibilización. Cuando asumimos, existía un espacio que se llama "La casita LGBT", que está enfrente de la terminal de colectivos, que siempre fue un lugar histórico para las personas trans. Nosotros hicimos todo un trabajo para revitalizarla. Desde hace ya más de un año y medio a esta parte tiene talleres todo el año, para la comunidad, dictados por personas de la comunidad, con actividades públicas, en el espacio público. Se recuperó un montón un espacio que no estaba activo en absoluto. (Mariana Caminotti, Secretaria de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Este tipo de iniciativas es condición necesaria para una buena aplicación del cupo trans, porque esta medida forma parte de una serie de intervenciones en el campo de la promoción del pleno respeto de la diversidad sexual y de géneros y la inclusión social de las personas subordinadas en función de identidad de género u orientación sexoafectiva. No resulta efectiva la aplicación de una medida de acción afirmativa de este tipo sin otros esfuerzos públicos por la inclusión social de diversos colectivos, sin movimientos sociales que respalden las intervenciones y sin institucionalidad que sostenga estas actividades.

Hay varias buenas prácticas en la forma de implementar el cupo laboral trans que describe la funcionaria. Primero, la idea de comprometer a un funcionariado más amplio que el mencionado en la ordenanza fortalece la publicidad del proceso y apuntala su legitimidad, a la vez que trabaja sobre un cambio a nivel organizacional e individual, ya que tiene incidencia sobre las creencias de las personas participantes que ocupan cargos de relevancia en la estructura municipal. En palabras de la entrevistada, "le cambia la cabeza un montón de gente que está quince días escuchando historias de vida de personas trans, que a lo mejor en su vida habían tenido contacto". Luego, fomentar el diálogo e involucramiento activo de las organizaciones travestis y trans en el proceso de implementación del cupo robustece la *accountability societal* (O'Donnell, 2001), consolida un espacio público formado por activistas y decisores, y robustece la calidad democrática de la institucionalidad (Rodríguez Gustá, 2008; [Roggeband, 2021](#)).

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

Desde la perspectiva de quienes son postulantes, la ronda de entrevistas laborales permite aprendizajes valiosos para otros escenarios y apropiarse de una experiencia que es extraordinaria para gran parte de las personas travestis y trans. Por otro lado, la presencia de pares que han ingresado a la Municipalidad a través del cupo y de compañeras activistas que integran las organizaciones veedoras permite que haya identificación en esa instancia y una sensación de confianza. Las investigaciones sobre acciones afirmativas han señalado la incomodidad y las experiencias de sobreexigencia que viven las personas que integran grupos subordinados en contextos institucionales en los que son minoría o excepciones (Dahlerup, 1993; [Phillips, 1998](#)). Caminotti también destaca que buscan atender a esta dimensión de la política de cupo trans incorporando a otras personas travestis y trans en posiciones de autoridad y como modelos de rol para quienes van a las entrevistas como aplicantes:

Que en el lugar donde va a ser entrevistada haya compañeras de ella, que en ese jurado haya personas trans sentadas ahí. No es lo mismo que, de repente, se encuentren con tres técnicos estatales haciéndole preguntas. Es totalmente distinto que, además, haya dos personas que seguramente conocen de otro lado, que comparten su realidad, sentadas allí con ella, es totalmente distinto [...]. Obviamente, son cien inscriptas y entran cinco, pero es parte de un proceso de acceder a un derecho el poder ser escuchada y llegar a esa instancia. (Secretaría de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

La incorporación de voces muy críticas es una decisión desafiante y osada, pero, en este caso, la evaluación es positiva porque se estableció un espacio de seguridad que permite el trabajo conjunto entre institucionalidad de género local y organizaciones, en el que hay roles diferentes porque la sociedad civil tiene una función de control de la política pública que implementa el Estado. Esta confianza no apacigua totalmente la perspectiva crítica del activismo, pero sí modera los modos de interlocución, permitiendo un intercambio que enriquece a las partes. Finalmente, la intervención estatal dirime relaciones de fuerza o distribuye recursos siempre escasos; este funcionamiento nunca está exento de una dimensión conflictiva. El consejo es meter las manos en la masa del conflicto, no negarlo ni intentar eliminarlo. Mariana Caminotti comparte aprendizajes muy valiosos a raíz de este proceso:

Yo estoy muy contenta con lo que hemos logrado, con el diálogo con las organizaciones de diversidad y sobre todo con las organizaciones trans. Al principio era más tenso [...]. Pero no le podés tener miedo al conflicto. El conflicto es parte, hay que procesarlo, es mejor que aparezca y mejor que lo puedas tener en una mesa [...]. Aparte, eso se va construyendo, tampoco vas a lograr en dos meses, sentarte... Y si el objetivo es que te quieran, andate a trabajar de otra cosa. O sea, vos lo que tenés que lograr es poder establecer un diálogo franco, donde puedas establecer ciertos acuerdos, y no esperar que salgan a bancarte con una remera. No es su rol. Yo no pretendo que las organizaciones se pongan una remera que diga "Secretaría de Género". Me parece que, si hicieran eso, le estarían pifiando a su rol. Su rol es siempre estar un poco en la vereda de enfrente, tienen que jugar ese rol porque si no vos te quedás sin músculo si no tenés una sociedad civil que agujonee. Les aseguro que lo pienso en serio. Lo pienso desde el primer día. Y ese pensamiento supongo que me lo da el venir de la academia y no de la lucha político-partidaria. (Secretaría de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Desde otra perspectiva de análisis, encontramos otra dimensión de la aplicación del cupo laboral travesti y trans en la Municipalidad de Rosario y en otros entornos institucionales, que tiene que ver con el quiebre en biografías marcadas por la marginación de los espacios de valoración social de las personas travestis y trans. En estos casos, el ingreso al empleo público es un parteaguas en cuanto a acceso a la protección social y a ingresos estables, pero también implica una transformación del sentido subjetivo de titularidad de derechos y de respeto.

En el marco de este estudio, entrevistamos a Sabrina Crespo, actual coordinadora de la Dirección de Diversidad Sexual, quien ingresó a través del cupo trans implementado por primera vez en Rosario en el año 2017. Ella compartió con nosotras sus conocimientos sobre esta política pública, ya que participa de la implementación, y también sus vivencias personales relacionadas con su ingreso a la planta municipal. Al principio, la esperanza y la incredulidad, porque se presentan muchas postulaciones y hay sólo cinco vacantes. Además, se trataba de un escenario totalmente inédito. La experiencia de enfrentar grandes dificultades e inestabilidad al momento de generar ingresos, sumada a

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

una trayectoria vital signada por la discriminación a raíz de su identidad de género, alimentaban más inseguridades que esperanzas en Sabrina. De pronto, la apertura de una oportunidad de par en par frente a sus ojos:

Yo dije "bueno, no me van a llamar, ya está, no me van a llamar, habrá anotado mal mi teléfono", y un día, no me olvido más la fecha, el 26 de junio me llama por teléfono un número privado del celular y me dice "hola, ¿Sabrina Crespo?", yo "¿sí, quién habla?" Me dice "te habla Lía, del área de Diversidad Sexual", "ah, hola, ¿qué tal, cómo te va?". Ya la conocía de haberla visto cuando fui a las entrevistas. Me dice: "Te quería comentar que los ingresos ya están para el cupo este año y, entre los ingresos, quedaste nominada, así que te esperamos el 28 a las 9 de la mañana ahí en el Palacio, en la Municipalidad". Yo quedé callada, me largué a llorar. Estaba sola. Lo primero que hice fue llamarla a mi mamá y a mi abuela, que tiene 88 años. (Sabrina Crespo, Trabajadora de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Dos días después, su mamá y su abuela vivieron junto a Sabrina el mundo de sensaciones que la atravesaron en su ingreso como trabajadora municipal. Pasada la emoción, la timidez y los flashes de las fotos junto a la intendenta y funcionarios/as, y las preguntas de periodistas, comenzó el día a día de transitar una organización que se propone cambiar, pero está estructurada a partir de sesgos cisheterosexistas, como todas las instituciones de nuestra sociedad.

El cupo laboral trans cambia las vidas de las personas que son incluidas en las instituciones y, a su vez, la presencia de esas personas genera cambios en las organizaciones que las reciben.

Los primeros tiempos del cupo trans fue hacer camino al andar, porque no estaban previstos modos específicos de acompañamiento de quienes ingresaban a partir de la Ordenanza N° 9543. El cupo laboral trans cambia las vidas de las personas que son incluidas en las instituciones y, a su vez, la presencia de esas personas genera cambios en las organizaciones que las reciben. Sabrina cuenta que, desde 2021, con el impulso de la directora Romina Marucco, disponen de un programa de acompañamiento para ingresantes que se llama "Entreteje". Esta iniciativa tiene su origen en un trabajo académico de la propia Marucco junto a Luciana D'Anuncio, que es psicóloga de la Dirección de Diversidad Sexual, y es muy relevante para personas que, en su gran mayoría, no han tenido experiencias laborales formales previas y cuyas vivencias respecto de las instituciones estuvieron vinculadas con la hostilidad y la violencia. Estas experiencias se vinculan con lo que Marucco llama "desciudadanización", retomando una categoría que propone la activista trans Alba Rueda: "No es que nunca fueron ciudadanas, sino que nacen ciudadanas y se produce un proceso de expulsión cuando dicen quienes son". El Programa Entreteje se propone desandar esta hostilidad. Consiste en espacios de consulta y acompañamiento sobre derechos laborales y gestiones cotidianas para personas trans que trabajan en dependencias estatales y también ofrece una instancia grupal para poner en común necesidades, inquietudes y procesos personales, y generar estrategias de cuidado que consoliden la inclusión y el desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Estas modificaciones se alimentan de los nuevos contextos sociales y políticos, y de novedosas interpretaciones sobre sus propias necesidades y demandas por parte de las comunidades involucradas. Una de las consecuencias de estos recorridos es que se va modificando la lógica original de la política de cupo trans. En los comienzos, se buscaba dar oportunidades a quienes tuvieran perfiles acordes a las necesidades institucionales, por eso el acento en la idoneidad para ocupar posiciones vacantes. Actualmente, la política se concibe como reparadora de una injusticia histórica que afecta a unas comunidades determinadas, en particular, a las mujeres trans mayores de 40 años.

Conclusiones:
¿qué tiene para enseñar la política local a la política en otras escalas?



Para terminar, deseamos presentar algunos desafíos que enfrenta la política de cupo laboral trans. Como señalan las teorías de género y muestra la experiencia histórica, las identidades son dinámicas

No es el "qué" sino el "cómo": enseñanzas de cuatro líneas de trabajo

y el cupo como política pública de inclusión responde a un escenario que ya es pasado. La intervención fue diseñada con base en un fotograma de una película que continúa. ¿Qué significa esto? Que la demanda del cupo laboral fue motorizada, fundamentalmente, por movimientos travestis y trans que representaban las perspectivas de feminidades trans adultas que habían vivido casi toda su vida sin que el Estado reconociera su identidad de género, ya que la Ley de Identidad de Género fue sancionada en 2012. Esta situación marcó el desamparo en el que las dejaron sus familias y también los sistemas educativos y de salud, a la vez que cambió favorablemente para las nuevas generaciones de personas trans. La incipiente visibilidad de las masculinidades trans conlleva cambios en las relaciones de fuerza dentro de los movimientos travestis y trans. Las trayectorias de los hombres trans son diferentes de las de mujeres trans y travestis, por lo que el cupo debe adaptarse a estas necesidades. Por último, la enunciación en los últimos años de demandas en nombre de identidades no binarias ha llevado a los activismos a disputar las fronteras identitarias comprendidas por las medidas de cupo. No hay acuerdo sobre estas cuestiones y constituyen un reto de adaptación para el cupo laboral travesti trans.

Las condiciones de vida de estas comunidades y su falta de acceso a derechos pone frente a un desafío adicional al cupo laboral trans. Sabrina menciona la necesidad de hacer alguna previsión especial sobre los años de aportes requeridos para jubilarse para quienes han accedido al empleo municipal a través del cupo en años recientes en los que se privilegió a las personas mayores de 40 años. Se trata de trabajadores/as que no cuentan con años suficientes de aportes como para completar los años requeridos para gozar de una jubilación. Urge pensar alguna medida para equiparar estas situaciones con quienes completan los 30 años de aportes porque pudieron entrar en un empleo formal en su juventud.

Para terminar, compartimos las reflexiones de Sabrina Crespo sobre el horizonte futuro del cupo laboral y sobre los temas pendientes que los intercambios entre la institucionalidad de diversidad sexual y las organizaciones comunitarias plantean como prioridades próximas.

Ese es otro tema de la modificación de la ordenanza, la jubilación. Porque vos entrás con 45 años y no te da, y no tenés otro aporte, y hay cuestiones burocráticas. La caja municipal no tiene moratoria. Tenés que tener sí o sí los 30 años de aportes. Claro, que te vas a jubilar cuando tengas 90 años. Ese es otro tema que están intentando modificar. Además, quieren modificar ese procedimiento de los ingresos, de cómo llegan y ampliar la cantidad, que vaya creciendo. Y el tema de las identidades, porque está pensado en el 2017. Está pensado con lo que era en ese momento, mujeres y varones trans. Por ahí va la modificación del cupo. Necesitamos políticas públicas que se instalen y también pienso que es medio contradictorio, que no tienen que existir. Yo pienso que en la Dirección de Diversidad estamos trabajando para no existir, para que llegue un momento que no sea más necesario que esté la Dirección. (Sabrina Crespo, trabajadora de la SGyDH, entrevista, junio de 2023).

Conclusiones: ¿qué tiene para enseñar la política local a la política en otras escalas?

La experiencia de la Secretaría de Género y Derechos Humanos de Rosario demuestra la potencia de las tramas locales en la promoción de la agenda de género y de la diversidad sexual. En este trabajo, recogimos y sistematizamos algunos de los aprendizajes significativos que surgen de la combinación de un capital político acumulado a través de décadas de políticas públicas de género en el municipio con un impulso de renovación enfocado en fortalecer la calidad de los servicios, garantizar la integridad de los abordajes y ampliar el espectro e impacto de las intervenciones.

Uno de los aciertos en el proceso de construcción de la SGyDH fue la articulación de áreas que se encontraban dispersas. El desafío en el futuro cercano es profundizar la institucionalización de la integración como una dimensión estructurante de la política pública.

Sobre la escala local



Conclusiones:
¿qué tiene para enseñar la política local a la política en otras escalas?

Para políticas de género con ese tipo de trayectoria de décadas, el principal peligro no es el desmantelamiento, sino el riesgo de retroceder a la fragmentación o a la falta de financiamiento adecuado que debilita la calidad de todos los servicios brindados. La protección contra esos escenarios adversos son, por un lado, la vitalidad de la comunidad epistémica gestada en el tejido entre activismos feministas y LGBTI+, organizaciones profesionales y gremiales, universidades e integrantes que conforman la burocracia municipal con compromiso. Por el otro, la construcción y sostenimiento de compromisos sustantivos por parte de los partidos políticos responsables de la gestión municipal en distintos momentos.

Atender a la dimensión local es clave para acceder a la fuerza transformadora de la vida de las personas que tienen las políticas de igualdad de género puestas en juego en las relaciones cara a cara. El caso de la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la ciudad de Rosario nos muestra que el desafío de abordar una ciudad compleja por las desigualdades que la atraviesan puede encararse con dosis similares de creatividad y constancia. Este ejercicio tiene muchas experiencias valiosas que pueden recuperarse desde otras escalas de la institucionalidad y las políticas de género.

A continuación, presentamos una síntesis de aquellas dimensiones de la política pública que condensan aprendizajes replicables en otros niveles de acción institucional.

Sobre la escala local

Refiere a las oportunidades que ofrece el nivel de la intervención, la potencialidad de aprovechar la experiencia en otro nivel y las limitaciones o riesgos derivadas del ámbito local

- El espacio local ofrece la posibilidad de tomar estándares y recomendaciones internacionales, y ensayar una traducción de proximidad.
- La permeabilidad territorial de la maquinaria estatal municipal puede dotar de mayor dinamismo a una agenda feminista y de la diversidad sexual.
- Las políticas de género a nivel municipal tienen el potencial de abrir caminos para normas, medidas o instituciones provinciales o nacionales.
- El desconocimiento o la invisibilización de la productividad institucional y política local por parte de niveles estatales superiores puede implicar solapamientos, duplicaciones, falta de coordinación de políticas en distintos niveles y hasta retrocesos.
- Las políticas innovadoras pueden encontrar menos obstáculos en el diseño e implementación a pequeña escala y, sus ensayos, resultar menos costosos en términos económicos y sociales (municipios como laboratorios).
- La cercanía de las dependencias municipales y el contacto personal entre funcionarias/os no presupone una transversalización de la perspectiva de géneros en otras partes de la estructura por estar al mismo nivel. La adopción del enfoque requiere de una instancia superior que rijas y coordine los esfuerzos más allá de las alianzas horizontales.
- El contacto con las comunidades destinatarias de las políticas condiciona y estimula el ritmo de la gestión.
- El espacio de la ciudad facilita los intercambios entre la academia, el activismo, los partidos políticos, el funcionariado público y asociaciones profesionales y gremiales, que son el requisito de la conformación de las comunidades epistémicas y de las burocracias estatales especializadas.
- La escala local puede no implicar sólo intervenciones de corto plazo y alcance.

Sobre la "costura" o los modos de la política pública



Sobre la “costura” o los modos de la política pública

Este ítem hace hincapié en los modos de construcción de la política pública, en especial, en el propósito de garantizar intervenciones adecuadas a cada contexto y sostenidas en el tiempo, de alto impacto y calidad.

- Es necesaria una reformulación permanente de las intervenciones en función de los cambios de contexto y para dotarlas de coherencia con el accionar de otras dependencias en él y en otros niveles de la política pública.
- La formación —capacitación, sensibilización— debe ser sistemática y orientada a la profesionalización de las intervenciones. Debe estar basada en necesidades y adecuada por perfiles.
- Ampliar la mirada para el abordaje de las violencias y considerar a todos los sujetos implicados permite intervenir en la dimensión individual y estructural, con una mirada interseccional que desplaza el análisis en términos de víctimas y victimarios.
- Fortalecimiento de una orientación preventiva y de sensibilización por sobre una punitiva y de señalamiento.
- Comprometer a responsables de otras áreas favorece la comprensión de los objetivos de las intervenciones. Abrir canales de participación para las comunidades implicadas y los activismos fortalece la legitimidad de las políticas. Trabajar en la consolidación de redes de confianza entre Estado y sociedad civil es fundamental para el funcionamiento armonioso de las políticas.
- La unificación de servicios preventivos, asistenciales y de promoción de derechos bajo una misma órbita promueve la revisión y consenso de procesos. También, incentiva el estudio de los marcos conceptuales y de actuación, y la adopción de mecanismos integrales de abordaje de los problemas.

Sobre la jerarquización y la articulación

Refiere a los procesos tendientes a vincular, coordinar o integrar actividades y recursos que se encuentran dispersos. Esto incluye los esfuerzos para dotar de coherencia los discursos y acciones estatales.

- La jerarquización de un área implica más que concentrar programas o direcciones y tener mayor presupuesto. Requiere de un esfuerzo de reformulación de intervenciones bajo un mismo enfoque para favorecer su sinergia y unificar criterios conceptuales y de actuación.
- Atender a los límites de la infraestructura municipal: la fragmentación física de las diferentes áreas en distintas sedes obstaculiza el trabajo en común de los equipos.
- Creatividad a la hora de la gestión presupuestaria: generar alianzas estratégicas con otras dependencias que cuentan con mayores recursos presupuestarios y administrativos, pero que necesitan de la orientación técnica en materia de género.
- Importancia de consolidar estructura y circuitos administrativos propios y eficaces para ejecutar el presupuesto.



¿Cómo hicimos este estudio? (Anexo metodológico)

Para recopilar la información utilizada en este estudio, realizamos las siguientes actividades: 1) dos reuniones preparatorias con la responsable de la Secretaría y el responsable de planificación; 2) análisis documental del sitio web, la normativa, los materiales didácticos utilizados para las formaciones, los informes publicados y las campañas elaboradas por la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la ciudad de Rosario; 3) observación de la proyección del documental *Agitadoras* en el Anfi, una capacitación dirigida a efectores públicos y reuniones informales entre autoridades e integrantes de organizaciones sociales; visitas a las oficinas de la Secretaría y a un hogar de alojamiento transitorio para mujeres víctimas de violencia de género y sus infancias en el mes de julio de 2023; 4) nueve entrevistas semiestructuradas con la máxima autoridad de la Secretaría en dos oportunidades, seis integrantes que ocupan cargos de responsabilidad de dirección o coordinación en la dependencia investigada y a una investigadora responsable de la institucionalidad de género de máximo nivel en la Universidad Nacional de Rosario. Las personas entrevistadas son cuatro mujeres cis, tres varones cis y una mujer trans de entre 35 y 50 años de edad. Fueron grabadas con el consentimiento de cada participante y transcritas literalmente para su posterior análisis.

Las/os entrevistadas/os desempeñaban las funciones consignadas en este trabajo al momento de la realización de la investigación.

Bibliografía



- Acuña, M.M. (2012). [Presupuesto sensible al género en Rosario: Una mirada a los actores, los procesos y las ideas](#). Tesis de Maestría, Georgetown University. Disponible en el Repositorio Institucional de la UNSAM.
- Alvarez, S. E., Friedman, E. J., Beckman, E., Blackwell, M., Chinchilla, N. S., Lebon, N., Navarro, M., y Tobar, M. R. (2003). [Encountering Latin American and Caribbean Feminisms](#). *Signs*, 28(2), 537-579.
- Berkins, L. (2007) Cumbia, copeteo y lágrimas: Informe nacional sobre la situación de las travestis, transexuales y transgéneros. ALITT.
- Berkins, L. y Fernández, J. (2005). *La gesta del nombre propio. Informe sobre la situación de la comunidad travesti en la Argentina*. Asociación Madres de Plaza de Mayo.
- Chaparro, A. (2021). [De activismos, academia y feminismos: un diálogo con Marta Lamas](#). *Tramas y Redes*, (1), 173-190.
- Corrêa, S. y Petchesky, R. (1994). "Reproductive and Sexual Rights: A Feminist Perspective", en G. Sen, A. Germaine y L. Chen (coords.), *Population Policies Reconsidered*. Harvard University Press.
- Dahlerup, D., & Moreno, H. (1993). De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la masa crítica aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava. *Debate Feminista*, 8.
- Incháustegui Romero, T., (1999). [La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones](#). *Revista de Estudios de Género. La ventana*, (10), 84-123.
- Keck, M. E. y Sikkink, K. (1998). *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Cornell University Press.
- Levin, S. (2019). [Las implicancias de institucionalización gubernamental de las políticas municipales de violencia de género en Rosario](#), en Ana Laura Rodríguez Gustá (ed.), *Desafíos territoriales para la igualdad de género. Dinámicas de acción colectiva e instrumentos de política pública*. CLACSO, 173-198.
- Massolo, A. (2006). [Nueva institucionalidad local de género en América Latina](#). Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW).
- Massolo, A. (2019). Conclusiones. Rodríguez Gustá, A. L. (ed.). [Marchas y contramarchas en las políticas locales de género: dinámicas territoriales y ciudadanía de las mujeres en América Latina](#). CLACSO, 287, 296.
- Mazur, A. G., & McBride, D. E. (2007). State feminism since the 1980s: From loose notion to operationalized concept. *Politics & Gender*, 3(4), 501-513.
- McBride, D., y Mazur, A. (2010). The politics of state feminism: innovation in comparative research. The University of Chicago Press.
- Moreno, Justo von Lurzer y Cerra (2023) [Un poco de feminismo horizontal y un poco de patear puertas. El caso de la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género](#). Fundar
- O'Donnell, G. (2001). [Accountability horizontal. La institucionalización legal de la desconfianza política](#). *Isonomía: Revista de Teoría y Filosofía del Derecho*, 14, 7-31.
- Phillips, A. (1998). [The Politics of Presence](#). Oxford University Express
- Rodríguez Gustá, A. (2008b). Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Revista Temas y Debates*, (16), 109-129.
- Rodríguez Gustá, A., Caminotti, M., Vegas, M. (2020). Políticas de mainstreaming en Montevideo, Rosario y Morón. Balance teórico en tres trayectorias de implementación. *Revista Pilquen*, 23(1), 1-15.
- Rodríguez Gustá, A. L. (ed.) (2019) [Marchas y contramarchas en las políticas locales de género: dinámicas territoriales y ciudadanía de las mujeres en América Latina](#). CLACSO.
- Rodríguez Gustá, A. L., y Caminotti, M. (2016). [Herederos de Beijing: las trayectorias del mainstreaming de género en Montevideo y Rosario](#). *Studia Politicæ*, (39), 7 – 25.
- Rodríguez Gustá, A. L., Caminotti, M., Vegas, M. L. (2020). Políticas de mainstreaming en Montevideo, Rosario y Morón: Balance teórico de tres trayectorias de implementación. *Revista Pilquen*, 23(1), 1-15.
- Rodríguez Gustá, A. L. y Caminotti, M. (2020). [La gobernanza de las políticas de género en gobiernos de izquierda: punto y contrapunto entre Montevideo \(Uruguay\) y Rosario \(Argentina\)](#). *Colombia Internacional*, (101), 161-185.
- Roggeband, C., (2021). [The Return of the State and the Pink Tide in Latin America: Implications for the Capacity and Democratic Quality of Gender Equality Agencies](#). *Revista SAAP. Publicación de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis Político*, 15(2), 257-286.
- Tarducci, M. (2018). [Escenas claves de la lucha por el derecho al aborto en Argentina](#). *Salud Colectiva*, 14(3),425-432.
- Woodward, Alisson (2004) "Building velvet triangles: Gender and informal governance", en Piattoni, Simona & Christiansen, Thomas (eds.) *Informal governance and the European Union*. Edward Elgar Publisher.
- Woodward, Alison (2015). [Travels, triangles and transformations. Implications for new agendas in gender equality policy](#). *Tijdschrift voor genderstudies*, 18(1), Amsterdam University Press.

Acerca del equipo autoral

Aluminé Moreno

Investigadora asociada de Fundar

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires y MSc in Gender and Social Policy por la London School of Economics and Political Science. Desde 2012 es coordinadora del equipo del Observatorio de Género en la Justicia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Enseña e investiga sobre temas relacionados con feminismos, justicia y políticas públicas.

Carolina Justo von Lurzer

Investigadora asociada de Fundar

Comunicadora y Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Es investigadora independiente y profesora de grado y posgrado en diversas universidades (UBA, UNTREF, UNDEF, UNC, UTDT). Fue directora nacional de Políticas de Género en el Ministerio de Seguridad entre diciembre de 2019 y diciembre de 2021 y secretaria de Investigación y Extensión del Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria de la PSA hasta diciembre de 2023. Sus investigaciones e intervenciones se desarrollan en el campo de los estudios culturales feministas y las políticas públicas de género.

Equipo Fundar

Dirección ejecutiva: Martín Reydó

Dirección de proyectos: Lucía Álvarez

Dirección general: María de las Nieves Puglia

Coordinación editorial: Gonzalo Fernández Rozas

Revisión institucional: Marcelo Mangini

Corrección: Karen Grinfeld

Diseño: Micaela Nanni

Trabajamos en tres misiones estratégicas para alcanzar el desarrollo inclusivo y sustentable de la Argentina:

Generar riqueza. La Argentina tiene el potencial de crecer y de elegir cómo hacerlo. Sin crecimiento, no hay horizonte de desarrollo, ni protección social sustentable, ni transformación del Estado. Por eso, nuestra misión es hacer aportes que definan cuál es la mejor manera de crecer para que la Argentina del siglo XXI pueda responder a esos desafíos.

Promover el bienestar. El Estado de Bienestar argentino ha sido un modelo de protección e inclusión social. Nuestra misión es preservar y actualizar ese legado, a través del diseño de políticas públicas inclusivas que sean sustentables. Proteger e incluir a futuro es la mejor manera de reivindicar el espíritu de movilidad social que define a nuestra sociedad.

Transformar el Estado. La mejora de las capacidades estatales es imprescindible para las transformaciones que la Argentina necesita en el camino al desarrollo. Nuestra misión es afrontar la tarea en algunos aspectos fundamentales: el gobierno de datos, el diseño de una nueva gobernanza estatal y la articulación de un derecho administrativo para el siglo XXI.

Justo von Lurzer, Carolina
La costura de la política pública : tramas feministas en clave local : un estudio
sobre la Secretaría de Género y Derechos Humanos de la Municipalidad de Rosario
/ Carolina Justo von Lurzer ; Aluminé Moreno. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos
Aires : Fundar , 2024.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-631-6610-03-4

1. Estudios de Género. 2. Perspectiva de Género. 3. Identidad de Género. I.
Moreno, Aluminé II. Título
CDD 351.08

ISBN 978-631-6610-03-4



