

Liderazgo en la gestión universitaria: esperanza, resistencia y sueños

Bárbara Eytel Pastor

Universidad Católica de Temuco

barbara.eytel@ufrontera.cl

Síntesis curricular: Bárbara Isabel Eytel Pastor es periodista, magister en Ciencias de la Comunicación y doctora en Comunicación por la Universidad Austral de Chile y la Universidad de La Frontera. Sus líneas de investigación son comunicación, género y políticas públicas. Desde marzo del 2025 ejerce como directora de Comunicación y Medios de la Universidad Católica de Temuco. Fue directora de Equidad de Género en la Universidad de La Frontera (2019-2024) y directora regional del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género en la región de La Araucanía (2014-2018).

Introducción

Compartir una experiencia de vida es, ante todo, un acto de autoconocimiento y reflexión crítica. Al escribir sobre mi recorrido en espacios de liderazgo me permito mirar con honestidad y ternura los logros, motivaciones y alegrías, pero también los sacrificios y desalientos que han marcado mi tránsito por la gestión académica.

Mi llegada a un espacio de liderazgo universitario fue, en cierto sentido, “desde afuera”. Antes de asumir la Dirección de Equidad de Género en la Universidad de La Frontera, me desempeñé como directora regional del Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEg) en La Araucanía, entre 2014 y 2018, durante el segundo mandato de Michelle Bachelet. Aquellos años fueron testigos de avances significativos en la agenda de género en Chile, impulsando debates y movilizaciones a nivel nacional.

Fui parte de ese proceso, dialogando con mujeres y actores políticos de diversos territorios. El surgimiento del movimiento #NiUnaMenos en Argentina en 2015 —y su rápida expansión a Chile— marcó un punto de inflexión: las marchas contra la violencia de género nos convocaron a miles, diversas en ocupaciones, edades y orígenes. En 2016, la movilización del 25 de noviembre reunió a miles de mujeres en diversas ciudades de Chile, generando el caldo de cultivo para el mayo feminista universitario

de 2018. Las tomas y petitorios ocurridos en el mayo feminista en las instituciones de educación superior reflejaron la multidimensionalidad e interseccionalidad del feminismo chileno (Ponce, 2020). Aunque detonadas por casos de violencia de género, las demandas apuntaban a la institucionalización de procesos de denuncia, investigación y sanción, la transversalización del enfoque de género en la educación y la erradicación de la violencia (Castillo y Cardozo, 2023).

Aplaudí la valentía de estudiantes, funcionarias y académicas al visibilizar las desigualdades y violencias cotidianas en las universidades. Esa actuación implicó exponerse, romper el silencio y desafiar estructuras profundamente arraigadas. El coraje de quienes alzaron la voz no solo permitió que las historias individuales salieran a la luz, sino que también generó un efecto colectivo, movilizándolo a comunidades enteras y obligando a las autoridades universitarias a asumir compromisos concretos. En ese contexto, y ya habiendo dejado el SernamEG, fui convocada a sumarme a la Universidad de La Frontera, con la misión de abordar los desafíos institucionales en materia de género.

Desafíos y aprendizajes en la gestión

Asumí el cargo con ilusión y sentido de urgencia. Las direcciones de género emergían en el país presionadas por la necesidad de protocolos, diagnósticos y políticas de igualdad. Desde el inicio comprendí que la academia es un espacio complejo, donde el cambio cultural requiere un compromiso sostenido. La magnitud de la tarea fue muchas veces abrumadora: trabajar en la toma de conciencia de quienes aún desconocen las desigualdades de género mientras se avanzaba en medidas universitarias, proyectando la consolidación de los avances en formación, investigación, vinculación y gestión.

Reconocí, además, las heridas y frustraciones que quedaron posteriores a las movilizaciones. El mayo feminista chileno dejó cicatrices: diálogos difíciles, desencuentros y la sensación de que la igualdad sustantiva es, aún, una necesidad ética pendiente. Como advierte Valcárcel (2016), la transformación, en particular de las desigualdades de género, no es recibida con aplausos y elogios en tanto se encuentra normalizada y naturalizada. Así también, la academia sigue erigiendo el mérito como valor supremo, invisibilizando las barreras estructurales que enfrentamos las mujeres, entre otras.

Por otra parte, mirar críticamente cada etapa me ha permitido visualizar que aún, lamentablemente, somos principalmente las mujeres quienes impulsamos estos cambios y que solemos cargar con el peso de la tarea, pero también con la convicción de su necesidad. En ese contexto, la diversidad de posturas que se observan en el feminismo

al interior de las instituciones muchas veces genera dificultades para avanzar, debido al desgaste de energías al tratar de encontrarnos.

Sin embargo, mi experiencia me reafirma la importancia de sumar más mujeres y hombres al compromiso por la igualdad. Esto exige conectar las desigualdades de género con las vivencias cotidianas y sus causas estructurales, desde un lenguaje cercano y riguroso. Desde el liderazgo, el desafío permanente estuvo en construir un discurso riguroso pero accesible, sin perder profundidad analítica.

Liderazgo colectivo, alianzas y redes

El liderazgo feminista no se ejerce en soledad: se nutre del trabajo colaborativo y del compromiso colectivo. Conformar un equipo para dar cuerpo a una nueva unidad universitaria fue fundamental. Mantener el diálogo y la cohesión interna, acordar estrategias y diseñar procesos participativos, como la elaboración triestamental de la política de igualdad, requirió de creatividad y convicción.

Por otra parte, la Comisión de Igualdad de Género del Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (Cruch) fue y ha sido un pilar fundamental para avanzar en la institucionalización de la igualdad de género en la educación superior en el país. Esta comisión (creada en 2018) ha tenido como misión promover la transversalización de género en las universidades del Cruch, elaborando propuestas, evaluando y dando seguimiento a políticas y planes de igualdad, y generando instancias de intercambio y colaboración entre equipos de género de todo el país.

Participar en este espacio me permitió compartir aprendizajes, desafíos y buenas prácticas con mujeres universitarias de diversas regiones del país y del extranjero, enriqueciendo así la mirada y la acción. Como parte de esa comisión y de su equipo ejecutivo, impulsamos diagnósticos de brechas de género y buscamos apoyarnos en la formulación de políticas y protocolos de prevención, atención y sanción de la violencia de género. Además, la realización de seminarios y encuentros nacionales para discutir avances y desafíos en la transversalización de género en los procesos formativos y en la cultura universitaria, fueron instancias colectivas esenciales para sostener los avances y enfren-
tar la resistencia de diversos actores institucionales. La articulación que alcanzamos en esta comisión da cuenta de que el cambio es posible cuando existe voluntad política, colaboración interuniversitaria y un compromiso real con la igualdad sustantiva.

Estas experiencias resuenan con la reflexión de Amorós (2005) sobre el poder transformador de las redes entre mujeres, en donde las alianzas permiten acumular capital político y simbólico, pero exigen vigilancia crítica para evitar que las demandas feministas sean subordinadas a otras agendas. En nuestro caso, esto implicó diseñar mecanismos de participación triestamentales y que representaran a diversos espacios universitarios. Precisamente aquí es donde los lineamientos de Reverter (2011) en torno al feminismo institucional fueron parte de lo que buscamos como equipo: mantener alianzas con estudiantes, funcionarias y académicas para evitar el aislamiento técnico; realizar anualmente la rendición de cuentas y reivindicar el horizonte emancipador del feminismo frente a lógicas institucionales.

Procesos participativos y logros colectivos

Liderar la elaboración de la política de igualdad y equidad de género fue una experiencia significativa y desafiante. El diagnóstico inicial, construido con las voces de la comunidad, fue clave para orientar el proceso. Junto al equipo diseñamos una metodología que reconociera las cargas laborales, personales y familiares de quienes participaron. Cada decisión estuvo guiada por la empatía y la convicción de que la participación debía ser genuina y equitativa. El debate abordó de frente las desigualdades y discriminaciones denunciadas en 2018. La mayoría de la participación fue femenina y logramos equilibrio entre los estamentos estudiantil, funcional y académico.

La elaboración de esta política fue especialmente desafiante: debimos adaptar la metodología a la virtualidad impuesta por la pandemia, convocar a representantes de todos los estamentos y debatir temas como acoso sexual, conciliación, interculturalidad y género en un espacio institucional. Allí se evidenció que el poder institucional es, a la vez, espacio de disputa y oportunidad de transformación. De seguro no logramos plenamente que lo institucional dialogará con las demandas feministas, pero sí pudimos elaborar un instrumento que estableciera orientaciones estratégicas para universidad desde una perspectiva de género, interseccional y situada.

El proceso de deliberación fue profundamente enriquecedor y permitió construir un mecanismo que reconociera la necesidad de estrategias múltiples y articulación de actores institucionales, así como la importancia de medidas específicas para abordar la violencia y discriminación de género. Liderar este proceso reafirmó en mí la importancia de la construcción colectiva como un pilar esencial para la transformación cultural, demostrando que es mucho más que una suma de voluntades: es un proceso de

construcción de sentido, de reconocimiento mutuo y de generación de consensos que permite superar visiones fragmentadas y avanzar hacia objetivos compartidos.

Construir esta política de manera participativa, triestamental y asegurando paridad de género fue fundamental para que las propuestas se validarán y se proyectarán los cambios en el tiempo. Ello también permitió reconocer que las responsabilidades no eran solo de la dirección de equidad de género. De esta manera, una de las mayores satisfacciones es que se reconozca a esta política como un logro colectivo y no individual.

Por ello, resulta fundamental desarrollar mecanismos de diálogo y negociación que permitan reconocer y valorar la diversidad, pero sin perder de vista la necesidad de articular esfuerzos en torno a metas compartidas. La experiencia me mostró que la construcción colectiva requiere de generosidad, escucha activa y disposición al compromiso, así como de una mirada estratégica capaz de priorizar avances concretos sin renunciar a la pluralidad de voces.

Al reflexionar sobre mi experiencia, reconozco que uno de los desafíos centrales fue equilibrar la institucionalización con las demandas del movimiento feminista. La propuesta de Maqueda y Sáez de la Fuente (2022) sobre la rendición social de cuentas en clave de género ilumina este dilema y ofrece un marco para entender cómo, en nuestro proceso, intentamos transformar las relaciones asimétricas entre la institución y los movimientos sociales.

Algunas reflexiones finales

La exposición pública y la constante interpelación a las mujeres en cargos de liderazgo forman parte del costo de impulsar transformaciones culturales en contextos tradicionalmente resistentes al cambio. Sin embargo, ha sido precisamente el espíritu transformador frente a las desigualdades lo que ha movilizado mi gestión, orientándola hacia la apertura de mentes, disciplinas y espacios desde una perspectiva de género.

Mirando en retrospectiva, reafirmó la convicción de que el liderazgo en la academia es, ante todo, un proceso de aprendizaje, resistencia y esperanza. Aprendemos, por un lado, a involucrar y motivar a las nuevas generaciones en el compromiso por una sociedad más justa, desde lo humano, lo ético y lo profesional. Por otro lado, impulsamos la producción de conocimiento desde diversas disciplinas para contribuir a la transformación de las desigualdades, violencias y discriminaciones de género.

Resistimos la inercia institucional que perpetúa prácticas y rutinas heredadas, aquellas formas de hacer que, aunque cómodas, reproducen desigualdades y frenan la transformación. El desafío ha sido romper con esa tradición a través de la creatividad y la innovación, buscando nuevas estrategias que interpelen y movilicen a la comunidad universitaria.

La construcción de alianzas genuinas entre mujeres y hombres ha resultado fundamental: sumamos fuerzas, talentos y experiencias diversas. En este proceso, siempre procuramos crear y fortalecer diálogos, cuestionar lo dado e imaginar colectivamente una universidad más justa, inclusiva y libre de discriminaciones.

Uno de los mayores retos ha sido desafiar la cultura del mérito, tan arraigada en la academia, que invisibiliza a las mujeres y naturaliza la lentitud de los cambios. Esta cultura ignora las desigualdades estructurales que condicionan las trayectorias de mujeres y disidencias, desconoce los parámetros androcéntricos y minimiza el impacto del trabajo de cuidados y las interrupciones asociadas a la maternidad o responsabilidades familiares, que recaen mayoritariamente sobre las mujeres. Persisten miradas que individualizan el éxito y el fracaso, eximiendo a las instituciones y a la sociedad de su responsabilidad en la reproducción de desigualdades.

Si bien el camino ha sido arduo y los desafíos pendientes superan a los logros alcanzados, mantengo la certeza de que la transformación de las desigualdades, violencias y discriminaciones de género es posible cuando nos atrevemos a imaginar y construir colectivamente una universidad y una sociedad más justas, inclusivas y libres de violencias. Por ello, no debemos claudicar en la exigencia de igualdad sustantiva: es fundamental sostener la mirada crítica y el compromiso, sin olvidar la importancia de celebrar cada avance como un paso más hacia la emancipación de todas y todos.

Es innegable que el mayo feminista en Chile fue fundamental para abrir un camino en las instituciones de educación superior. El reto, como sugiere Lamadrid y Benit (2019), es avanzar hacia una mayor articulación política y programática sin perder la riqueza de la diversidad feminista para que, de esta manera, se pueda incidir de manera decisiva en la democratización profunda de nuestras instituciones y de la sociedad en su conjunto.

Para que la transformación sea verdaderamente profunda y significativa, es imprescindible que la universidad amplifique su accionar, abriendo sus puertas, escuchando y articulándose con las voces de mujeres indígenas, rurales, migrantes, trabajadoras y de disidencias sexo-genéricas. Solo así será posible construir una agenda que trascienda

los límites de la academia, nutriéndose de los saberes, experiencias y luchas de quienes han estado tradicionalmente excluidas del debate universitario. De este modo, la democratización de la educación superior se convierte en un proceso colectivo y situado, capaz de responder a las necesidades reales de las mujeres en toda su diversidad y de contribuir activamente a la transformación social más allá de los muros universitarios.

Referencias

- Amorós, Cecilia. (2005). Sujetos emergentes y nuevas alianzas políticas en el «paradigma informacionalista». En Amorós, Celia y de Miguel, Ana (Eds.), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización. De los debates sobre el género al multiculturalismo* (Vol. 3, pp. 333-373). España: Minerva Ediciones.
- Castillo, Tamara y Cardozo, Rodríguez. (2023). Perspectiva de género en la educación universitaria en Chile: desafíos pendientes. *Didac* (81), 60-70. https://doi.org/10.48102/didac.2023..81_ENE-JUN.123
- Maqueda, Ayala y Sáez de la Fuente, Izaskun. (2022). Hacia un nuevo marco para superar las sombras del feminismo institucional. *Revista Estudios Feministas*, 30(2). <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n276957>
- Lamadrid, Silvia y Benitt, Alexandra. (2019). Cronología del movimiento feminista en Chile 2006-2016. *Revista Estudios Feministas*, 27(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2019v27n354709>
- Ponce, Camila. (2020). El movimiento feminista estudiantil chileno de 2018: Continuidades y rupturas entre feminismos y olas globales. *Izquierdas*, 49, 1554-1570. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50492020000100280
- Reverter, Sonia. (2011). Los retos del feminismo institucional. *Dáimon. Revista Internacional de Filosofía*, Suplemento 4, 223-229. <https://revistas.um.es/daimon/article/view/152311/134641>
- Valcárcel, Amelia. (2016). El feminismo. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 128-135. <https://doi.org/10.24310/Contrastescontrastes.v0i0.1482>