

Expertas V

DIEZ VOCES
QUE ROMPEN TECHOS
Y MUROS DE CRISTAL

Dirección de Investigación



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
EDITORIAL

EXPERTAS V
DIEZ VOCES QUE ROMPEN TECHOS
Y MUROS DE CRISTAL

Dirección de Investigación

Expertas v. Diez voces que rompen techos y muros de cristal.

Osorno; Editorial Universidad de Los Lagos,

noviembre de 2025.

145 P.; 17 x 24 cm cerrado

ISBN: 978-956-6383-30-7

1. Biografías 2. Trayectorias de investigación 3. Liderazgo
4. Gestión universitaria 5. Igualdad de género

EXPERTAS V

DIEZ VOCES QUE ROMPEN TECHOS Y MUROS DE CRISTAL

Dirección de Investigación

© 2025 Universidad de Los Lagos

ISBN: 978-956-6383-30-7

editorial@ulagos.cl

www.editorial.ulagos.cl

Cochrane 1070, Osorno

Coordinación: Betzabeth Marín Nanco

Edición: Betzabeth Marín Nanco y Gabriela Balbótin Steffen

Diseño y maquetación: Alexis Hernández Escobar

Este libro ha sido posible gracias al proyecto INGE210006 de la Dirección de Investigación de la Vicerectoría de Investigación y Postgrado de la Universidad de Los Lagos, financiado por la Agencia Nacional de Investigación de Chile (ANID).

Derechos reservados.

Prohibida la reproducción parcial o total de este libro por cualquier medio impreso, electrónico y/o digital, sin la debida autorización escrita de Editorial Ulagos.

Impreso en Andros

Santiago de Chile

**EXPERTAS V
DIEZ VOCES QUE ROMPEN TECHOS
Y MUROS DE CRISTAL**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN,
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS



UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS
EDITORIAL

ÍNDICE

CERRANDO BRECHAS, ABRIENDO PUERTAS Y VENTANAS	6
MI HISTORIA ES UN ACTO DE JUSTICIA	9
Por Cristina Pérez Vásquez (Santiago, Chile)	
UN LIDERAZGO ATRAVESADO POR MÚLTIPLES VOCES.....	22
Por Silvia Castillo Sánchez (Santiago, Chile)	
LIDERAR ES INSPIRAR	39
Por Liliana Sáez Engesser (San Juan de la Costa, Chile)	
EL LIDERAZGO CON SENTIDO Y ALEGRÍA	54
Por Glenda Gutiérrez Vásquez (Nacimiento, Chile)	
EL MAR Y YO	65
Por María C. Hernández González Las Palmas de Gran Canaria, España)	
CONSTRUIR UNIVERSIDAD DESDE EL CUIDADO Y LA CONVICCIÓN ..	79
Por María Cecilia Planas Vergara (Santiago, Chile)	
EL ARTE DE LA ENFERMERÍA	90
Por Anita Patricia Dörner Paris (Puerto Montt, Chile)	
VOLVER A PASAR POR EL CORAZÓN	110
Por Katherine Osse Ritz (Paillaco, Chile)	
DEL PROCESO CREATIVO AL LIDERAZGO ACADÉMICO	116
Por Paola Alvarado Toledo (Puerto Montt, Chile)	
AVANZAR DESDE LOS ACUERDOS	127
Por María Paz Contreras (Santiago, Chile)	
TEJER UNIVERSIDAD: LECCIONES DE UN LIDERAZGO ARRAIGADO	139

CERRANDO BRECHAS, ABRIENDO PUERTAS Y VENTANAS

¿Cómo han roto las mujeres el techo de cristal en la universidad? ¿Existen diferencias en las trayectorias para instalarse en la gestión universitaria? ¿Cómo son los liderazgos de mujeres profesionales y académicas? ¿Hay diferencias entre liderar la dirección de Igualdad de Género, Gestión del Desarrollo Humano o Pueblos Originarios? ¿Qué desafíos tiene dirigir un centro de investigación e innovación o ser responsable de crear una nueva carrera en la universidad? ¿Cómo se trabaja en la Dirección de Desarrollo Estudiantil si tienes que atender a miles de personas? ¿Qué desafíos enfrenta una vicerrectora o directora académica de un campus al sur del país? Estas preguntas son algunas de las que busca responder el libro *V. Diez voces que rompen el techo y los muros de cristal universitario*.

En volúmenes anteriores de esta Serie, planteamos que la ciencia necesita diversidad epistémica. Las preguntas que hacemos, los problemas que priorizamos y las soluciones que imaginamos están marcados por quién está en la sala. Más mujeres encabezando el desarrollo científico y tecnológico significa investigar enfermedades ignoradas, generar tecnologías accesibles, cuestionar sesgos metodológicos.

Junto con ello, también hemos planteado que no incorporar mujeres en las áreas masculinizadas es un desperdicio masivo de talento. Las mujeres obtienen títulos en STEM, publican investigaciones rigurosas, pero abandonan la carrera científica en tasas alarmantes debido a ambientes hostiles, falta de mentoras, maternidad penalizada y/o una discriminación sutil, pero constante. Creemos que perdemos descubrimientos, innovaciones y perspectivas diversas por mantener un grupo predominante de varones en el liderazgo universitario.

En este tomo, abordamos la ausencia de mujeres en espacios de poder. El sistema educacional reproduce la violencia estructural. Cuando las mujeres enfrentan acoso, se les niegan créditos por su trabajo o se las excluye de los puestos y redes, no es un problema individual: es una violencia institucional y sesgo que protege privilegios masculinos. En el caso de la universidad, vemos cómo las mujeres han ingresado cada

vez de forma más masiva a la formación de pregrado, superando en la actualidad a los hombres. Sin embargo, cuando se trata de la gestión universitaria, persisten brechas de género que reflejan la segregación vertical por razones de género (áreas típicamente masculinas o femeninas) y la segregación vertical (acceso limitado a cargos donde se toman decisiones). En ese sentido, este libro revisa historias reales de mujeres que, viniendo de diferentes regiones y países, disciplinas y orígenes sociales, han llegado a puestos donde se toman las decisiones en la gestión universitaria.

El libro inicia con relatos que nos llevan a liderazgos que se han comprometido con el territorio, como son los de **Cristina Pérez Vásquez**, psicóloga, **Silvia Castillo Sánchez**, profesora de castellano, y **Liliana Sáez Engesser**, asistente social. Las autoras comparten su lucha por el reconocimiento de la dignidad y el respeto a los derechos humanos de grupos que han sido históricamente discriminados, y su trabajo por la transformación sociocultural de la universidad y los territorios donde viven. Cristina está liderando la implementación de la Política de Igualdad de Género; mientras que Silvia lleva a cabo el plan de trabajo de la Dirección de Pueblos Originarios; y finalmente, Liliana que busca, a través de la implementación de políticas de gestión del Desarrollo Humano, resguardar el bienestar de las y los trabajadores de la universidad.

A continuación, nos encontramos con las historias de vida y obra de mujeres que se han instalado en espacios de la gestión universitaria masculinizados. Abre este apartado la historia de **Glenda Gutiérrez Vásquez**, ingeniera comercial, quien luego de ocupar diversos puestos en la gestión universitaria, es la primera vicerrectora de administración y finanzas en la historia de la universidad. Por su parte, **María C. Hernández González**, bióloga marina, nos cuenta cómo se abrió camino en un ambiente mayoritariamente masculino como son las ciencias del mar y la gran experiencia que significa dirigir un centro de investigación científica en la macro región sur del país.

Le siguen los relatos de mujeres que forjaron su trabajo disciplinar y luego su tipo de liderazgo, en contextos de dictadura. Tanto, **María Cecilia Planas**, profesora de matemáticas, como **Anita Dörner Paris**, enfermera, estudiaron en la universidad de Chile, siendo parte de la misma generación y compartiendo el mismo espacio están marcadas por

el compromiso social de los años 70 y 80. Ambas relatan las experiencias de represión y de resistencia y solidaridad desde sus diferentes veredas disciplinares; y luego, con el regreso a la democracia, canalizaron su trabajo para construir una universidad desde el cuidado y la convicción.

Continúan dos historias de mujeres cuyas formas de liderar han puesto en el centro al estudiantado. En un primer momento, **Katherine Osse Ritz**, Profesora de Historia y Geografía, reflexiona sobre su profunda convicción de que todas y todos los estudiantes merecen oportunidades para desarrollarse integralmente; mientras que **Paola Alvarado Toledo**, Profesora de Danza, ha buscado innovar en los procesos formativos, promoviendo metodologías activas y centradas en el estudiantado. Comparten en su enfoque lo humano, más allá de lo académico.

Cierra este libro **María Paz Contreras**, enfermera matrona, quien realza la importancia de avanzar desde los acuerdos. Esta académica reflexiona sobre su vida y obra, y cómo su liderazgo se basa en la búsqueda constante de consensos y acuerdos, entendiendo que los cambios sostenibles se construyen desde la colaboración.

Con todo, la invitación es a leer los relatos de vida y obra de mujeres que han roto techos y muros de cristal. Es posible ver cómo desde diferentes orígenes, caminos e hitos que puede tener una trayectoria femenina, se puede llegar a posiciones claves en una universidad pública del sur del país. A través de estos relatos inéditos, también será posible encontrar inspiración, fortaleza y ejemplos de colaboración para continuar instalando referentes que les digan a las niñas y jóvenes que «la universidad y la ciencia también son para ustedes».



MI HISTORIA ES UN ACTO DE JUSTICIA

POR CRISTINA PÉREZ VÁSQUEZ (SANTIAGO, CHILE)

Directora Igualdad de Género, Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.
Académica, Departamento de Ciencias Sociales, Campus Osorno,
ULagos, Chile.

Magíster en Educación mención Política y Gestión Educativa, Universidad Austral de Chile, Chile.

Psicóloga, Universidad de Chile, Chile.

I

Soy la hija mayor de un matrimonio de clase trabajadora que se conocieron en Santiago, donde vivimos varios años. Mi mamá y mi papá venían de lugares distintos, pero compartían biografías comunes: familias numerosas de sectores rurales, con estudios incompletos. Antes de cumplir la mayoría de edad, abandonaron sus hogares en el sur para ir a trabajar a la capital, ocupándose en empleos no calificados, intentando quebrantar el círculo de la pobreza y marginación.

Crecí escuchando las historias de ambos; con sus relatos sobre la vida en el campo, aprendí sus luces y sombras: la belleza de los paisajes, la libertad de quien crece rodeado de naturaleza, los sembrados y las cosechas, el sabor único de alimentos puros. Pero también supe de las carencias que el Chile de los años 60 sufría en Hualqui y Mantilhue, las políticas sociales que escasamente llegaban a esos sectores, un par de zapatos para repartir entre nueve hermanos, las pérdidas de embarazos por no tener acceso a atención médica oportuna, la dictadura y el asedio de militares en las escuelas rurales, entre tantas pequeñas historias.

En mi familia se hablaba mucho de los ricos y los pobres. Yo aprendí desde muy pequeña que lamentablemente todas las personas no teníamos las mismas oportunidades, la misma calidad de vida. En la universidad aprendí que eso se llamaba «clase» y que había robustas teorías sobre aquello. Sin tener un concepto para nombrarlo, lo supe desde muy temprano de mis padres y abuelos, a través de sus historias, de su capacidad de sobreponerse a la adversidad y abrirse camino. Mi mamá nos cantaba para dormir a mi hermana y a mí canciones de Violeta Parra y de Víctor Jara. Recuerdo claramente «La Jardinera» como una de las canciones que más le gustaba entonar para conciliar el sueño. Fue ella quien me enseñó este gusto que tengo por lo rural, lo popular, el interés por reconocer a quienes han alzado la voz en defensa de quienes han sido omitidos, vulnerados, la canción popular que denuncia las injusticias de clase.

De mi infancia tengo muy buenos recuerdos, creo que gocé de la libertad necesaria para sentir que exploré tanto como quise, y eso que era una niña más bien tímida, obediente, que se portaba bien. Recuerdo haberme rodeado de muchas amistades. Para mí la infancia consistía en jugar afuera de la casa y, como me gustaba tanto, pedí una hermanita, para que la entretenición no se detuviera por tener que entrar, así fue cómo llegó mi hermana menor Mariela. Yo jugué mucho en la calle, en mi población, en los pasajes donde viví, llegué a ser la segunda más rápida en patines y muy pequeña aprendí a andar en bicicleta.

Mis primeros cinco años los viví en el condominio acomodado donde mi papá trabajaba como conserje y mi mamá de «nana», mis amistades eran hijos/as de médicos/as, diplomáticos/as, etc. Mis siguientes cinco años viví en La Pintana, una población marginal del gran Santiago, donde

mi mamá obtuvo su casa con subsidio y mis amistades eran mucho más similares a mí: descendientes de la clase trabajadora. Esas experiencias creo que me permitieron conocer desde muy cerca el tema de la desigualdad y al mismo tiempo ampliaron mis posibilidades: aprendí que tal vez yo sí podría ser profesional.

Mi paso por los colegios fue en su mayoría una grata experiencia, me llevé muchos diplomas que mi mamá mandó a enmarcar llenando una pared de la casa: fui elegida mejor compañera y obtuve el primer lugar casi toda la enseñanza básica. El único año que no salí mejor compañera fue porque pedí expresamente no ser considerada en la elección para darle la oportunidad a otra persona. Creo que esa conciencia que fui desarrollando respecto a las injusticias, a la desigualdad o a la falta de oportunidades que mis padres tuvieron, me hicieron ser una persona servicial. Lo obediente creo que se debe a mi rol como hija mayor, que siempre me tomé muy en serio, o también a cierto tipo de lealtad hacia mis padres: nunca quise darles problemas porque harto trabajaban y se esforzaban por darnos lo mejor que podían. De esa época recuerdo con mucho cariño a mi profesora jefa Regina, que nos dijo a mi madre y a mí que yo debía seguir estudios superiores.

Finalizando la enseñanza básica y parte de la enseñanza media, mi madre, mi hermana menor y yo vinimos a vivir a Pilmaiquén, un sector rural en la comuna de Puyehue, porque era el sueño de mi padre: volver a habitar esta zona. Él también debía venir, pero se quedó trabajando en Santiago. Lo veíamos una vez al mes. Tres años estuve en una escuela rural junto a mi hermana y otros tres años en un liceo público de Osorno. Esos años me marcaron y son los que recuerdo con más alegría de mi etapa escolar.

II

La figura de Gabriela Mistral como maestra rural es una imagen que podría ayudar a alguien a adivinar en alguna medida lo que significa la educación fuera de la ciudad, que ha cambiado, por cierto. Las salas de clase con estufas a leña, el campo como entorno de aprendizaje, las

salidas pedagógicas al río del lugar... Yo no digo que todo haya sido una maravilla, bien sabía yo que lo rural tiene sus carencias. El ambiente pequeño, íntimo y cálido de una escuela rural es algo que me marcó de manera muy positiva, y es el contexto en el cual hoy mis hijas se educan.

Las posibilidades para ir a la universidad no eran absolutas, sino que bastante relativas. Dado ese panorama, mi familia tomó la decisión de retornar a Santiago, porque muy lindo será el campo, pero no hay universidades. Yo sabía solo una cosa: debía estudiar con beca, de lo contrario no tendría la posibilidad de costear mis estudios. Mis intenciones habían sido estudiar pedagogía, pero mi madre me alentó a pensar en psicología. Eso calzaba perfecto con mis atributos serviciales. En más de una ocasión alguna compañera se había acercado a mí diciendo: «Me dijeron que dabas buenos consejos, quiero pedirte uno», y como mi interés era en la educación, me propuse formarme como psicóloga educacional.

Mis buenas notas me permitieron acceder a Psicología en la Universidad de Chile con una beca, ¡un error estadístico!, dijo un profesor cuando discutimos sobre los quintiles que accedían a estudiar en esa universidad por aquél entonces. Fui la primera generación en alcanzar estudios superiores, incluso entre mis primos y primas yo estaba cruzando un umbral que nadie en mi familia paterna y materna había logrado atravesar.

Afortunadamente compartí sala con una generación muy diversa, de distintas clases sociales, provenientes de diferentes regiones del país, con pensamientos políticos profundos; un grupo de personas muy interesantes con quienes aprendí muchísimo. Al principio seguí el mismo estilo: bajo perfil, obediente, servicial. Luego me di cuenta de que la universidad era mucho más que ir a clases: había debates, movilizaciones, asambleas testamentales, activismo, trabajo en las poblaciones, sucedían muchísimas cosas que me eran del todo interesantes, y poco a poco fui participando cada vez más y de manera más activa.

En 2006, el año que ingresé a la universidad, comenzó a agitarse el ambiente educativo en Chile; estudiantes secundarios reclamaban el fin al lucro en la educación, buscando terminar con la herencia de la dictadura cívico-militar que había transformado la educación en un negocio. Yo viví esa movilización desde el ambiente universitario y mi hermana desde el Liceo 7 de Providencia; nos encontrábamos en las marchas en la Alameda.

La contingencia sociopolítica del país era intensa y como Facultad de Ciencias Sociales hicimos eco de cada controversia, marchamos y demandamos educación pública, gratuita y de calidad. Reconozco que ser universitaria en la época de la movilización pingüina y donde las dirigencias universitarias eran actorías políticas relevantes marcó mi identidad. Aprendí de política, organización, dirigencia y muchas habilidades que hoy me sirven para trabajar en contextos educativos. Sin yo anticiparme, mis compañeros/as me eligieron representante y estuve mis últimos años como delegada de docencia del centro de delegados/as de mi carrera.

Recuerdo que llegó un correo al curso: un profesor de la carrera daría una charla en un liceo en toma e invitaba a quien quisiera acompañarlo. Creo que ni siquiera lo pensé y me atreví a acompañar al profesor Rodrigo Cornejo, un reconocido académico e investigador de la Universidad de Chile y yo, una estudiante bastante ingenua y ávida de aprendizajes. Este encuentro marcó mi formación y me alentó a seguir su línea; participé de grupos de estudio, activismo y mi tesis fue también en esta área. De este profesor aprendí todo lo que sé sobre educación y psicología educacional; comprendí que no era un área meramente técnica, conceptual. En educación hay mucho de convicción, posicionamiento político, pensamiento crítico y conciencia social.

La universidad me permitió conocer y trabajar en sectores marginados diferentes a los que yo había vivido. Hice mi práctica profesional con un comité de allegados que soñaba con tener un jardín infantil en su futura población, para garantizar el derecho a la educación de niños y niñas que en ese entonces vivían con sus familias en casas ajenas. El proyecto era ambicioso e innovador en múltiples sentidos: buscaba que las pobladoras pudieran formarse como educadoras y así de paso generar posibilidades de empleo para algunas mujeres. Que el proyecto educativo se vinculara con el proyecto de vida de esa nueva población era algo inédito a nivel de comités de allegados. En este tipo de experiencias fui reconociendo otras problemáticas que hasta ese entonces no había comprendido: el rol de las mujeres en los movimientos sociales, particularmente, en aquellos relacionados a la falta de vivienda, la necesidad de mayores oportunidades laborales, porque todas ellas, las que conocí en esos años (me quedé después de la práctica como voluntaria), eran mujeres muy trabajadoras,

llenas de ideas, capaces de sobreponerse a un sinfín de obstáculos, inteligentes, alegres, admirables.

En el trabajo con las pobladoras aprendí un juego de presentación, se llama «historia de tu nombre», y consiste en presentarse frente a un grupo desconocido relatando alguna anécdota relacionada a tu nombre: por qué te pusieron ese nombre, qué situaciones has vivido por llamarte así, si te gusta o no, etc. Mi historia es la siguiente: mi mamá decidió que yo me llamaría Cristina en memoria de una profesora que ella había tenido en su escuela rural. Me contaba mi mamá que cuando ella era niña asistía a una escuela rural donde solo había un profesor, un hombre serio, que imponía disciplina e intentaba generar aprendizajes en un contexto bastante precario. Un año llegó una profesora a acompañarlo, Cristina era su nombre. Mi mamá recuerda que su compañía hizo que el profesor comenzara a sonreír más a menudo, que se volviera una persona más amable, más feliz. También recuerda que ella, utilizando la tela de las camisas viejas del profesor, confeccionaba cintas que utilizaba para sujetar los peinados que les hacía a las niñas que iban a clases, animándolas a cuidar de sí mismas. Me gusta relatar esta historia, me encanta llevar el nombre de esa profesora, me hace sentir conectada con la educación y con las infinitas oportunidades y experiencias maravillosas que pueden suceder en un espacio educativo, por humilde y remoto que sea.

III

Las lecturas que más me apasionaron fue cuando conocí a Erich Fromm y Paulo Freire. Sentí que encontraba las reflexiones que por tantos años yo había conocido desde la experiencia, se trataba de ideas de cambio para superar las desigualdades desde una perspectiva profundamente humanista, porque era verdad eso que yo había sentido antes: había injusticias que podían ser superadas desde la educación. En ese entonces, no reparé en la falta de autoras, en la ausencia de mujeres en la bibliografía básica de mi formación, esa carencia la vine a reconocer y enmendar varios años después. Afortunadamente autoras como bell hooks han abierto aún más mis perspectivas. Aunque recién vine a encontrarlas

en mi proceso de autoformación en teorías feministas que inicié hace algunos años, he podido ir completando un círculo teórico que da paso a nuevas interrogantes.

También conocí a otro profesor en la universidad con quien aprendí que la educación podía dialogar con el psicoanálisis: Horacio Foladori. Creo que gracias a sus asignaturas mi actual rol como directora de la Dirección de Igualdad de Género se hace mucho más interesante. Aprendí a mirar las organizaciones desde el psicoanálisis, las estructuras y el poder, las brechas, violencias y resistencias que ocurren a nivel de las instituciones. En una de sus clases el profesor nos pidió hacer un collage con imágenes que representaran algo para cada una/o, luego recibiríamos retroalimentación de parte del grupo. Una compañera miró mi trabajo y me dijo: «Qué curioso, solo elegiste imágenes de grupos de personas».

IV

Si hiciéramos el ejercicio de dividir a las personas en extrovertidas e introvertidas, yo tendría que quedarme en el segundo grupo. Sin embargo, mi creatividad aparece siempre en la relación con otras personas, cuando alguien me comenta un problema y yo me embarco en reflexiones y sueños de cambio. Yo creo que me ha marcado profundamente, como bien me gusta decir, ser hija de «maestro», que mi padre se dedicara toda su vida a reparar y construir muebles, casas, jardines. En mi familia hay un valor que es intransable: el del trabajo. Ya ese valor se le adosan adjetivos indisolubles: «con responsabilidad», «bien hecho», «útil», «inmediato»; hacerse cargo de las soluciones es un estilo de vida. Si a nuestra casa le faltaba una habitación, pues hacíamos una habitación nueva, y digo «hacíamos» porque nos involucrábamos como familia en cada solución.

Al notar que algo funciona mal o que falta crear algo, me invade una inquietud de mejora: ¡Algo hay que hacer! Y la verdad es que me ocupo bastante en tratar de mejorar lo que me circunda y eso sin duda implica una cuota de creatividad: ¿Y si hiciéramos esto de una manera diferente? No digo que todas las veces logre cambiar las cosas a mi alrededor, pero sí que dispongo tiempo y energía en idear escenarios con soluciones. Creo

que la creatividad me conecta mucho con mi papá, al tratar de resolver dificultades como si fuera un trabajo artesanal, y en lo artesanal hay mucha imaginación, innovación, experimentación y valentía. Cuando dudo sobre cómo resolver creativamente una situación, recuerdo con cariño un dicho que tiene mi papá y que usa cuando nos enfrentamos a lo nuevo, él dice con un tono seguro y serio: «¿Y quién le enseñó al primero?». Es una frase que me hace reír mucho. Me hace recordar que quienes menos oportunidades han tenido, de alguna forma se las arreglan para salir adelante.

A mí me gusta conversar, que otra persona me cuente pasajes de su historia y me comparta el modo que tiene de ver y vivir la vida. Me gusta pedir consejos, porque siempre de ese intercambio aparece una idea nueva, una posible solución, un descubrimiento que me regocija. El aprendizaje que voy tejiendo de las historias que escucho, ya sea por mis habilidades como psicóloga o por algo de mi historia personal, puedo sentir que lo que pasa cada día es interesante e importante, que el encuentro con esa otra persona es único y trascendental. En este sentido, diría que mis métodos son básicamente la conversación y la escucha, encontrarme genuinamente con esa otra persona, entender lo que ha vivido e imaginar junto a ella otros caminos posibles.

Cuando leo un libro o un *paper* me pasa lo mismo, es conocer una historia o versión de un hecho que me abre nuevas preguntas, me sorprende e inspira, me hace reconstruir líneas argumentativas, reflexiones y conclusiones que pueden ser completamente novedosas. En la docencia también busco ese efecto, la discusión de algo que yo propongo y que el estudiantado cuestiona, que puedan aportar sus puntos de vista para mí desconocidos y profundamente interesantes. Me apasiona incentivar a las personas a tener una opinión, y que existan las oportunidades para que esas opiniones sean consideradas, debatidas, integradas, incluso si no estamos de acuerdo.

Me atemoriza pensar que nuestra sociedad carece de pensamiento crítico, conciencia de clase, perspectiva de género, intento hacer que con mi docencia, investigación y liderazgo se abran espacios de deliberación, transformación cultural, conversación y encuentros entre personas y sus ideas, afectos, sentires.

V

Yo asumí el cargo de directora de la Dirección de Igualdad de Género con la única convicción de que daría lo mejor de mí en esta oportunidad que llegaba sin haberlo imaginado. Si para la Universidad de Los Lagos en ese momento era necesario que yo ejerciera ese cargo, entonces yo haría frente a esa necesidad; si se requerían cambios para asegurar que fuera un espacio seguro para todas y todos, entonces yo como directora trabajararía comprometidamente mirando ese horizonte.

El día que asumí este rol recibí saludos y felicitaciones, expresiones de cariño que fueron fundamentales. Cuando me comunicaron la decisión pensé que era cosa de suerte, que justo yo estaba en el lugar y en el momento adecuado. Las personas que se pusieron contentas con mi nombramiento me ayudaron a mirar esta oportunidad desde otras perspectivas: la Cristina sí era una persona capaz, profesional, muy hábil en las relaciones interpersonales, con iniciativa, trayectoria y competencias para un desafío de esta envergadura. Creo que el respaldo cariñoso que recibí y que atesoro hasta el día de hoy me permite afirmar algunos valores sobre mi forma de trabajar, sin negar que me da bastante pudor escribirlos: responsabilidad, iniciativa, buen trato, excelencia. Podría resumir mi ética diciendo que me tomo absolutamente en serio lo que hago, que trato a las personas tal como yo quisiera ser tratada, que me ocupo de aportar en los lugares que habito, porque los problemas de los demás son también mis problemas, que intento llevar adelante una coherencia entre mi interés por la justicia y mi propio comportamiento como algo que suma a esa búsqueda.

En el trabajo que desarrollo hay mucho espacio para la creatividad, partiendo por cómo ejerzo una forma de liderazgo que sea distinta a la que conocemos: vertical, jerárquica, autoritaria. Mi liderazgo se basa en impulsar cambios en las otras personas, en los procesos, en incentivar nuevas formas de relacionarnos. Es conocido el diagnóstico: hay injusticias y discriminaciones basadas en el género, la clase y la etnia de las personas. ¿Pero cómo cambiamos todo eso? No creo que existan respuestas obvias ni exactas, porque justamente se trata de imaginar realidades que hoy no

existen, soñar con una sociedad democrática, donde todas las personas puedan participar en igualdad de condiciones.

Una de las cosas más difíciles es sostener un liderazgo feminista en una sociedad machista como la nuestra. Cuando asumí el cargo recuerdo que le conté a un tío que me habían nombrado directora en la universidad, él no tuvo ninguna duda en decirme que si quería que me fuera bien debía cambiar mi carácter porque, así como era no iba a lograr mucho. Él se refería a que para ser directora yo debía ser menos amable y más directa, menos risueña y más estricta. La verdad es que a veces yo también me lo cuestiono, sobre todo cuando percibo que mi tipo de liderazgo es resistido por algunas personas que esperan una voz firme, un tono seco, una expresión seria. Pero yo no soy así y aprecio tener la oportunidad de mostrar otra forma de liderar.

He aprendido muchísimo trabajando como directora, ¡vaya que sí! Y siento que tengo que retribuir todo ese crecimiento en mi trabajo, con las personas que me han permitido estos aprendizajes. Al principio no fue fácil, a diferencia de ese optimismo cruel que te dice que tú puedes todo, que es cosa de decretarlo, embarcarse en un rol de liderazgo siendo mujer, joven, madre y de clase trabajadora, se van presentando muchos obstáculos, algunos se atraviesan sola, otros acompañada. Mi primer semestre en el cargo implicó tres faringitis, fue tan gráfico cómo mi salud física se vio afectada que pensé que el cargo debía venir con un seguro de salud. Las dificultades tienen mucho que ver con lo nuevo del cargo, con aprender procesos y habilidades para el arte de la política universitaria que hasta ese entonces yo solo conocía desde la vereda de ser estudiante.

Específicamente, trabajar para alcanzar la igualdad de género y derrocar el patriarcado es una misión de largo aliento, que más temprano que tarde te frustra, porque erradicar la violencia es un imperativo y la urgencia es antónimo del cambio cultural. Hay que aprender a manejar esa frustración y volverla imaginación. La indignación que inunda luego de conocer experiencias de sexismo dentro de la universidad hay que masticarla y transformarla en acción, prevención, sensibilización. Yo pienso a diario en qué necesitan las estudiantes, las funcionarias y las académicas de mí como directora, qué es lo que mi rol debe hacer por y para ellas. También me pregunto qué puedo hacer para que los hombres,

estudiantes y trabajadores se sumen al cambio, cómo mi liderazgo también debe incluirlos, atenderlos, movilizarlos.

Las contradicciones de un cargo de liderazgo en temas de género son parte importante de mi trabajo y la búsqueda de coherencia se encuentra presente de manera habitual. Una de mis preocupaciones es que la oportunidad de ser directora no se transforme en un privilegio que me inmovilice, que me haga perder de vista las desigualdades que siguen vigentes.

VI

Si hay algo me caracteriza es que soy una persona optimista, agradecida de la vida. Valoro cotidianamente la oportunidad que he tenido al trabajar en la universidad, porque estar en una institución pública con un sentido de justicia explícitamente señalado me inspira. Como directora, agradezco las distintas experiencias que me han permitido aprender sobre mí misma y mucho más sobre género, liderazgo y educación; a través de otras directoras llenas de sabiduría que muy gentilmente me han compartido sus consejos.

Quienes trabajan conmigo me dicen que mi principal aporte es mi estilo conciliador, creo que también valoran mi actitud amorosa y gentil. Me parece importante detenerme en esto, porque hasta antes de mi cargo, no había visto el valor de este tipo de actitudes. Casi siempre nos enseñan que las personas que se destacan en la historia, en la política, son en su mayoría hombres fuertes, decididos, con convicciones inamovibles, o también nos instan a ser personas expertas en un tema, eruditos/as, cultivando nuestra intelectualidad. No es muy usual que se promuevan habilidades interpersonales, que se deje lugar a lo afectivo como algo importante. Un ejemplo de esto es que le llaman «habilidades blandas» a ser personas cordiales, amables, comunicativas, etc. Creo que llevar adelante un trabajo, cuyo tema genera resistencias, de manera cordial, respetuosa, amorosa, conciliadora, es uno de mis aportes a la institución.

Existe la falsa idea de que quienes trabajamos desde los feminismos, que dirigimos nuestros esfuerzos a erradicar la violencia de género en todas sus expresiones, debemos ser personas agresivas, enojadas, que buscamos

imponer por la fuerza nuestras ideas y reponer violentamente los derechos vulnerados. La urgencia de estos cambios, la imperiosa necesidad de que hoy ya no existan más víctimas de violencia de género no debe ser jamás una excusa para hacer uso de aquello que tanto rechazamos: la violencia, porque el fin no justifica los medios, son los medios los que nos dicen cómo llegaremos a ese fin, a ese horizonte de la igualdad sustantiva.

Mis compañeros hombres me han enseñado bastante sobre liderazgo. Debo decir con mucho agradecimiento que en este camino de lideresa me he cruzado con hombres líderes que han sido solidarios y me han brindado consejos y seguridad para ejercer mi rol. Me gusta pensar en el constante debate sobre si los hombres que nos abren la puerta son caballeros o machistas (sexismo benevolente) y he llegado a una conclusión tentativa: vamos a quedarnos con la idea de que, si los hombres quieren abrir las puertas a las mujeres, que sean puertas para ocupar cargos de liderazgo, para participar en la toma de decisiones, para, en definitiva, entrar en espacios de poder. Solo necesitamos eso, que esas puertas se abran y nosotras haremos lo que sabemos hacer: dar lo mejor.

VII

Mi historia es un acto de justicia. Las oportunidades que mis padres no tuvieron, yo sí las he ido aprovechando gracias a los esfuerzos de mi madre y mi padre. Mi mamá nos repetía a mi hermana y a mí: estudien para que nunca tengan que depender económicamente de nadie; mi padre nos enseñó que el trabajo era nuestra fuerza creadora. Si los ingredientes de mi historia eran haber tenido una madre y un padre con sueños inconclusos, entonces creo que es posible pensar que mi historia puede inspirar a otras mujeres a intentarlo. No quisiera que quede la sensación de que se trata únicamente de esfuerzos individuales.

Quisiera que mi historia signifique un mensaje colectivo: debemos trabajar intensamente para que cada vez haya más oportunidades para todas las personas y no solo para las privilegiadas, porque en ese esfuerzo podremos permitir que otras mujeres con historias de vida como la mía se vayan abriendo paso y logren llegar a cargos de liderazgo. Si partimos

de la base de que el talento y la inteligencia se reparten indistintamente en la población, independiente del género, la clase social, la etnia u otra condición, entonces abrir oportunidades para todas las personas implica que quienes tengan sueños, propósitos de un bien común y expectativas de mejora puedan alcanzar sus objetivos, sean éstos o no referidos a alcanzar lugares de liderazgo.

Al momento de escribir estas palabras pienso en mi hermana Mariela, quien partió antes de que yo llegara a este cargo. La recuerdo porque estoy segura de que —sin entonces saberlo— ella me preparó para enfrentar este desafío y me dejó bien encaminada para aceptar el reto y convertirme en quien soy. Ella era quien más creía en mí, me alentaba a intentar más cosas, me hacía sentir su admiración e inmenso cariño. Sé que ella estaría orgullosa de mí. Siento que mi liderazgo es en parte uno de sus legados. La partida de mi hermana me ha permitido vivir la vida con agradecimiento y valentía, apreciar cada momento como un regalo. En sus 28 años ella vivió su vida intensamente, siempre fue la razón para reunirnos a festejar, compartir la buena mesa, reírnos de nosotras mismas. Ella estuvo presente en cada momento importante.

Finalmente, y más allá del cargo en la universidad, soy madre de dos niñas soñadoras, creativas y valientes. Es imposible escindir este rol de mis otros roles, es la maternidad un eje transversal en mi ejercicio profesional y en cómo me enfrento a la vida. Mi preocupación por erradicar la violencia de género de todos los espacios, especialmente de las instituciones educativas, está imbricada con la maternidad y el presente y futuro de mis hijas. Mucho de lo que hago a diario, las decisiones que tomo y las acciones que emprendo, consideran la preocupación por construir un mundo mejor para ellas, hoy y mañana. En este camino, lleno de experiencias insospechadas y colmado de aprendizajes, contar con un compañero de vida que tiene las mismas convicciones es trascendental.

La Cristina directora tiene mucho de Rocío, Rayen y Claudio, Mariela, Teresa y Bartolo.

UN LIDERAZGO ATRAVESADO POR MÚLTIPLES VOCES



POR SILVIA CASTILLO SÁNCHEZ (SANTIAGO, CHILE)

Directora de la Dirección de Pueblos Originarios, Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.

Departamento de Educación, Sede Chiloé, ULagos, Chile.

Doctora en Ciencias de la Educación, Universidad de Santiago de Chile, Chile.

Magíster en lingüística española, Universidad de Chile, Chile.

Licenciada en Ciencias de la Educación, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE), Chile.

Profesora de Castellano, UMCE, Chile.

Los ires y venires a Ngülumapu (Chile)

Con mi familia nos fuimos de Chile en 1985. Parte de la familia paterna había sido exonerada y había perdido su trabajo. Mis padres son artesanos, soplaban vidrio y en los ochenta les daban vida a los tubos fluorescentes reciclados: con la llama del mechero y un delicado soprido los transformaban

en figuras navideñas. Mi padre todavía trabaja como soplador de vidrio a sus casi 90 años. Estaba difícil en ese tiempo vivir en este país, la vida era muy frágil y el empleo no abundaba Primero partió mi padre, luego mi madre y finalmente vinieron por quienes teníamos menos edad. Si bien mi padre se fue a Buenos Aires en busca de nuevos horizontes, nos instalaríamos finalmente en Mendoza. Éramos una familia extendida muy aclanada y esta ciudad nos conectaría con Chile en menos horas.

Vivíamos en una población emblemática en Quilicura (Santiago) donde las posibilidades para continuar los estudios eran bastante mezquinas. Las precariedades de esa época, junto con el anhelo de tener mejores expectativas de vida, llevó a mi ñuke (madre) y a mi chaw (padre) a tomar la decisión de cruzar la cordillera. Puelmapu (Argentina) sería el lugar donde construiríamos un nuevo hogar.

Cuando cumplí 17 años, decidí venirme a Chile, una decisión bien radical. Nunca estuve en mi cabeza ni en mi proyecto regresar, pero situaciones de la adolescencia me llevaron a tomar esa decisión. Volví y me preparé para la PAA en 1993, sin saber que podía ingresar a estudiar en la universidad a través de otra vía de ingreso Decidí volver a un país al que conocía más bien desde mis cotidianas experiencias de vacaciones, por cierto, siempre rodeada de mucho cariño familiar Tenía recuerdos vagos de situaciones complejas, sobre todo, aquellas vividas en la escuela por mi morenidad. «Negra curiche» era la expresión que me resonaba. Y de haber sabido su significado antes (negra, persona negra, es decir, doblemente negra) y con una identidad más fortalecida, me habría reído. Aunque solo palabras, yo creo que eso me marcó mucho desde la escuela.

Cuando ingresé al Pedagógico, a pregrado, me di cuenta de que era un país al que no conocía totalmente. Venía hablando como argentina, tenía 17 años, era pequeña -yo creo todavía-, y queriendo encontrarme en términos identitarios también. En casa nunca se habló de un pueblo originario, poco de dónde eran nuestras familias (diría que estas conversaciones las fui teniendo más de adulta) Siempre estuve marcada mi historia de vida por esos interrogantes que me hacía en relación con mi tüwün (origen), mi color de piel, porque había sufrido bastante discriminación en la escuela, tanto chilena como en la escuela argentina.

Siempre estaba en busca del por qué. Yo veía otras primas, por ejemplo, muy blancas, muy rubias, y a otra parte de mi familia muy morena. No entendía tantas diferencias fenotípicas. Incluso al interior de la familia eran habituales los sobrenombres que, si bien causaban más de una carcajada, en el fondo escondían prejuicios y estereotipos profundos –reflexionaría más tarde.

Entré a la carrera de Pedagogía en Castellano con muchas ganas de ser profesora. Siempre quise serlo, siempre. Yo creo que desde que tengo uso de razón. Me gustaba leer, mi padre leía mucho a pesar de que estudió muy poco, con poca escolaridad. Había libros en mi casa y yo quería romper un poco la marginalidad que una observaba también en la población, las desigualdades que yo veía.

Entré al Pedagógico haciendo uso del «cupo extranjero». Si bien me había preparado para rendir la PAA, hoy PAES, tenía la posibilidad de ingresar por otra vía. En ese tiempo realizaba muchos facsímiles que me hacía llegar mi tío profesor desde Chile. «Historia de Chile» de Villalobos fue el texto que -según recomendaciones de la época- era el que me preparaba de mejor manera en esa asignatura. Su lectura me impactó y me llevó a hacerme algunas preguntas, tales como: ¿qué voces quedaban invisibilizadas en esos relatos históricos? ¿Quiénes aparecían como protagonistas y quienes definitivamente no? Los pueblos originarios eran parte del pasado, mismo relato que había escuchado en las aulas argentinas.

El Pedagógico fue un bonito espacio, de muchos aprendizajes. Ahí pude espejarme por primera vez con algunos compañeros respecto de las historias de vida. Sentía que se hablaba de los pueblos originarios, aunque seguía estando presente ese relato de pasado. Me acerqué a la poesía mapuche, en una búsqueda de poder comprender mi lugar, intentando hilvanar los retazos de vida fragmentada.

Mi abuela materna era la más cercana, la que estaba viva en ese momento. Una mujer hermosa, maravillosa, que nos cuidó, que nos crió, que nos enseñó a leer con muy baja escolaridad. Siempre nos inculcaba que teníamos que estudiar para no quedarnos atrapados en la esquina de la población. Esa mujer hermosa fue quien impulsó a quienes éramos más jóvenes. Éramos varios primos y varias primas que estábamos a su cuidado mientras nuestras madres trabajaban, muchas como asesoras del

hogar y nuestros padres, en la construcción, historias muy duras que nos llevaron a valorar profundamente el esfuerzo de nuestras familias.

Durante el pregrado, cuando regresé a Chile desde Argentina, me quedé en la casa de mi abuela. Me sentía un poco «hija del rigor»: crecí con una madre y un padre que, con seis hijos, trabajaban incansablemente en su oficio de artesanos. Soplaban vidrio en Argentina y, con un esfuerzo enorme, lograron comprar un terreno, muchas veces trabajando hasta las once o doce de la noche. Mis padres siempre fueron personas muy laboriosas y creo que eso marcó profundamente mi manera de ver la vida.

Cuando llegué a Chile tenía muy claro que no podía fracasar, que debía estudiar. Era apenas la segunda persona de toda mi familia – más de cien integrantes por el lado materno- en acceder a la universidad. El primero había sido mi tío, que ingresó a la USACH, en ese entonces la UTE, en el 76, para formarse como profesor de castellano.

Mi tío Luis es una persona que ha marcado profundamente mi camino. Me abrió las puertas al mundo de las letras y me transmitió la idea de que estudiar no solo era posible, sino también una forma de aportar a la familia y de seguir avanzando. Creo que le debo muchísimo, al igual que a mis queridos padres y a sabia abuela, quienes fueron pilares clave para que yo continuara mis los estudios.

Mientras estudiaba en la universidad, mis padres, con gran esfuerzo, me enviaban dinero desde Argentina para colaborar con mi abuela, quien me había acogido en su casa, como en tiempos de niñez. Durante el primer año no tuve información sobre becas ni ayudas estudiantiles. En mi familia casi nadie había cursado estudios superiores, así que desconocíamos que existían esos apoyos. Comencé entonces a trabajar. Fui payasa, animadora de muchos cumpleaños. Trabajé de payasa en las zonas altas de Viña. Creo que esa experiencia fue maravillosa y me fortaleció enormemente. Trabajaba con niños en los que me veía reflejada, eran chicos y chicas muy similares a mí cuando yo era pequeña. Por eso, para mí, ese trabajo tenía un profundo sentido. Además de ser una fuente de ingresos, se transformó en una experiencia formativa, llena de alegría, compromiso y aprendizaje.

Pude pagarme el primer año de Universidad gracias al enorme esfuerzo de mis padres, pero luego no lo pudieron sostener. Entonces

postulé al crédito, no era el CAE, creo que era el crédito universitario en ese tiempo. También obtuve una beca por rendimiento, porque siempre fui bien estudiosa, bien estudiosa. Terminé mi carrera en los años que correspondía; algo que solo logramos ocho de los noventa estudiantes de mi generación. Tenía muy claro que debía terminar y que quería seguir estudiando.

Durante esos años, trabajé de payasa para cubrir todos mis gastos. Les dije a mis padres que no se preocuparan más, que había otro hermano más pequeño que también necesitaba apoyo para completar sus estudios. En la etapa final de la carrea, trabajé tipeando pagarés en una financiera. Me causa gracia recordarlo porque ahora no podría hacerlo, pero en ese tiempo la gente se endeudaba mucho (creo que ahora también) y yo pasaba esos documentos a máquina. Como había estudiado en un colegio técnico, era «perito mercantil» (algo así como técnico en contabilidad) y muy buena mecanografiando, era muy buena para la máquina de escribir. En ese trabajo, fueron buenísimos conmigo porque iba hasta los domingos. Siempre trabajé mucho mientras estudiaba: largas horas durante la semana y los fines de semana.

Con el tiempo, comencé a reencontrarme con mi identidad indígena. Ese proceso tuvo algunos indicios durante pregrado, aunque muy leves, porque no existían muchos espacios para ello. A pesar de que estudiaba en una Universidad pública, apenas había algunos cursos relacionados, pero no había orientaciones ni directrices que les permitiera a las universidades reflexionar acerca de la importancia de fortalecer la identidad de quienes nos identificábamos pertenecientes a pueblos originarios.

Fue más bien en el Magíster en Lingüística, mientras ya trabajaba como profesora en Colina, cuando ese vínculo empezó a consolidarse. En ese tiempo, vivía en Quilicura (tres piedras/cerros en lengua mapuche), todas las mañanas, muy temprano, tomaba una micro hacia Colina; por la tarde, me traslada hasta la Universidad Chile, ubicada en Ñuñoa/Ñuñowe (lugar de ñuños/un tipo de flor amarilla). Cruzaba todo Santiago. Regresaba a casa de noche. Fue un periodo muy exigente, pero el magíster se transformó en un espacio clave para poder vincularme con mi identidad indígena.

Recuerdo especialmente una clase con el profesor Gilberto Sánchez. Ese día llegaron algunos lamngen (hermanos/as), y me animé a preguntarles si podía participar de algún grupo algo actividad en Santiago. Así empecé. Yo no portaba el apellido, no tenía el apellido, mi familia estaba más allá de la tercera generación, pero nunca me sentí mirada extrañamente por no portar el apellido. Había otras cosas que al parecer me hacían mucho más cercana, tal vez mi fenotipo, como algunas personas me decían, o el profundo interés de poder reconstruir mi identidad. El acercamiento a lengua fue muy importante para mí.

Así comencé a participar en «Wechekeche ñi trawün», una organización de jóvenes mapuche en Santiago. Bueno, yo no era la más joven. Tenía 25 o 26 años. Cruzaba desde Quilicura a La Florida los sábados, así fue como comencé a participar del mundo mapuche de manera más permanente. Allí encontré un espacio donde comencé a conectarme con esa identidad mapuche que no lograba comprender del todo, pues no contaba con todas las piezas del mosaico.

Con el tiempo, también a través de conversaciones con mi padre, fui comprendiendo que nuestra historia familiar incluía el pikun mapu (norte). Nuevamente la morenidad me envolvía y recordaba los rostros de mi tía abuela, de mi tía Francisca. Era una parte de la historia, de mi historia, poco explorada, porque mi padre había vivido experiencias duras (aunque muchas lindas también), arcadas por la negación y el silencio, comenzando por su propio padre. Ha sido muy significativo poder reconectarme con él y con esa memoria.

En la Universidad de Chile, el magíster fue una experiencia profundamente formativa. Siempre me ha gustado mucho estudiar; para mí, aprender ha sido una forma de vida. Trabajaba jornadas muy extensas también, 50 horas y hasta 62 horas semanales, lo cual ahora me parece una locura. No lo haría otra vez, pero en ese momento era algo natural para mí: trabajar y estudiar al mismo tiempo. Sin embargo, con el tiempo comprendí que no deberíamos normalizar ese nivel de sobrecarga. Aun así, reconozco que fue una etapa de enorme crecimiento personal y profesional.

Mi experiencia en pregrado, y luego en posgrado, fue un proceso de encuentro con aquello que venía buscando desde hacía tiempo: por un

lado, la recomposición identitaria, de una de mis identidades, el reconocimiento de una parte de mí que había permanecido latente; y, por otro, la docencia y el estudiar pedagogía me llenaba de sentido, porque recuperaba a través de la pedagogía el para qué de la educación.

En ese rüpu (camino), fui encontrándome también con muchas mujeres, pu lamngen, hermanas mapuche hermosas, maravillosas, sabias y generosas, que fueron decisivas para tomar la decisión de venir a la Fütawillimapu (las grandes tierras del sur). Ellas me animaron a postular al concurso público. Yo estaba trabajando muy bien en Santiago. Me río, porque incluso tenía mejores condiciones laborales que cuando yo llegué a la Universidad. Era profesora titular, tenía un contrato indefinido, pero sentí que el llamado era otro. Además, se conectaba con un deseo familiar. Quise estar en el sur, en un espacio donde lo público y lo comunitario pudieran dialogar con más fuerza.

Al hacer memoria, reconozco que mi motivación principal se conecta con esas motivaciones que venían de niña. No creo que se hayan modificado mucho. Muchas veces dije: quiero ser profesora, quiero estudiar lingüística, quiero seguir estudiando, quiero trabajar en la formación docente, porque no quiero que se sigan reproduciendo estereotipos o prejuicios que lastimen a niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Creo que he ido construyendo ese camino paso a paso, con metas a corto y mediano plazo, y con mucha perseverancia para que así ocurran.

Cada mañana realizo mi llelipun, mi rogativa, para agradecer por lo que tengo, para solicitar a todos los ngen, los espíritus que habitan en este territorio, que el día transcurra bien, no solo para mí, sino también para todas las personas con quienes comparto la vida.

Siento que mis motivaciones profesionales actuales están profundamente entrelazadas con aquellas que fue pensando esta niña Silvia que vivió en Chile partió, luego en Argentina, y que vuelve a Chile llevando consigo ese tránsito entre territorios. Los procesos sociohistóricos de ambos países —Chile y Argentina, el Puelmapu— han marcado mi historia personal. Creo que mi camino se ha construido de este modo: en un ir y venir constante, atravesando las cordilleras como un gesto de memoria y de búsqueda permanente.

Ellas me inspiraron para ser directora

En mi disciplina, tanto en el ámbito de la educación como en el de la lingüística, ha habido mujeres fundamentales, que han marcado mi camino y con las cuales me he conectado, ya de adulta, desde el mundo mapuche y desde mi propia historia. Son mujeres que para mí se han convertido en verdaderos referentes.

Una de ellas es la machi Francisca Linconao. ¿Por qué ella? Porque, como mujer, ha defendido el territorio y sus convicciones con coherencia admirable. Su historia de vida commueve: fue despreciada, maltratada, criminalizada; una experiencia que no suele ser aislada. Me gusta volver a su historia de manera permanente, porque en ella encuentro un gesto de reivindicación, de acción política y espiritual que devuelve dignidad a un pueblo que ha sido oprimido y despojado. Ella se levanta movilizada por la memoria colectiva. Reivindica el derecho a existir desde el ser mapuche.

Recuerdo a otras mujeres con quienes he compartido mateadas y conversaciones que me sostienen hasta hoy, junto a la voz y la ternura de mi amada madre, siempre presente en mi piwke (corazón). Sus ngülam (consejos) siguen vivos, como un gerundio permanente, ya que no terminan de cumplirse, sino que continúan actuando en mí. Son estas mujeres, entre ellas Elisa, las que me inspiraron a asumir y me motivaron a asumir la labor de ser circunstancialmente la directora de la Dirección de Pueblos Originarios de la Universidad de Los Lagos.

Antes de venir, hablé con varias de ellas. Les pregunté si sería capaz de asumir una labor de esta naturaleza: trasladarme al Willi Mapu, incorporarme a un equipo, dar continuidad a un trabajo que ya se venía gestando mucho antes de mi llegada, contribuir a la formación de una unidad que hoy es la Dirección de Pueblos Originarios, entre otros desafíos. ¡Y en pandemia! Gracias a esas conversaciones y a la fuerza que me transmitieron, comprendí que no venía sola; que traía conmigo el cariño, los consejos y el newen de todas esas mujeres.

Recomponiendo el lazo con mi comunidad: el pueblo mapuche

Al regresar a Chile, me vinculé con la comunidad mapuche residente en Santiago. Fui fortaleciendo esa relación a través de mi participación no solamente en agrupaciones, sino también en la comunidad en general, de los ngillatun, de las actividades más cotidianas. En esos espacios una aprende mucho, comparte y vive las prácticas socioculturales de manera directa. Es precisamente eso lo que más he extrañado al llegar a este nuevo territorio.

Mi (re)encuentro con el pueblo mapuche comenzó desde la experiencia urbana en Santiago. La diáspora forzada había sido brutal: muchas familias se vieron obligadas a migrar a la capital. Entre ellas, es probable —de acuerdo con relatos familiares— que también estuviera mi abuelo materno, quien llegó de niño, enfrentando una vida muy dura.

Comencé a participar activamente en organizaciones y mi vínculo con la lengua mapuche me alegraba el piwke. Mientras continuaba mis estudios de posgrado, , trabajaba como profesora de Lenguaje, en una escuela de Colina; hacía clases en educación básica y media. En ese periodo, el magíster me abrió la posibilidad de incorporarme a la Universidad de Santiago de Chile (USACH), donde ingresé en 2009 a la carrea de Pedagogía en Educación Básica, recién reabierta. Por ese entonces, Elisa Loncon también había ingresado tras un concurso público. Yo era profesora adjunta, tanto en la USACH como en la Universidad Católica Silva Henríquez, además de mi jornada en la escuela, ya no de 44 horas, por cierto.

En la USACH, coincidimos con Elisa y me extendió la invitación a sumarme al movimiento de los congresos de lengua. Mi mapudungun (chedungun, che süngun, willichedungun, entre otros nombres que recibe la lengua mapuche de acuerdo con su identidad territorial) se reducía a un par de expresiones, pero anhelaba seguir el camino de «recuperante». Elisa participaba en la Red por los Derechos Lingüísticos y Educativos de los Pueblos Indígenas, donde nos reuníamos diferentes lamngen, no solo mapuche, sino también aymara, quechua y de otros pueblos originarios. A partir de allí, comenzó un trabajo autónomo e intenso en defensa de la lengua. Fue entonces cuando decidí aprender la lengua. Empecé a participar de los trawün (encuentros), escuchando a las autoridades y

aprendiendo con respeto. También había que estudiar para ir comprendiendo la robusta gramática la sostiene. Durante mucho tiempo solo escuché, me daba vergüenza hablar; no me animaba a hablar; pero esa etapa fue fundamental para todo lo que vino después.

Luego empecé a colaborar en la Escuela de idiomas la Silva Henríquez, trabajando con docentes en formación, con quienes elaboramos materiales didácticos. Mi línea de trabajo como docente e investigadora ha estado estrechamente vinculada a la didáctica: me motiva recuperar el para qué de la didáctica, como nos invita a pensar la profesora Estela Quintar. Me motiva pensar cómo lograr aprendizajes que busquen sentidos, cómo construir materiales que conecten con las personas y sus historias. Fui construyendo un camino en el ámbito de la didáctica de las lenguas con especial foco en la lengua mapuche (a propósito de mi recorrido identitario), junto a educadoras y educadores tradicionales que impartían la asignatura de Lengua Indígena, hoy denominada Lengua y Cultura de los Pueblos Originarios Ancestrales.

Trabajé intensamente con la mayoría de las educadoras y educadores tradicionales, admirando la labor que realizaba en las escuelas, muchas veces a contracorriente de un racismo persistente. Aunque no existen las razas, esta ideología sigue profundamente arraigada en la mentalidad de las personas.

Esa trayectoria me condujo al Doctorado en Educación, también en la USACH, bajo la cotutoría de Elisa Loncon y la tutoría del profesor Miguel Farías. Realicé mis estudios de posgrado mientras trabajaba 44 horas semanales (jornada de mañana y noche); si volviera el tiempo atrás, habría reducido mis horas laborales y habría hecho uso de mi beca CONICYT en ese tiempo (esbozo una sonrisa). Así y todo, fue una etapa decisiva, donde aprendí muchísimo y fortalecí lazos de amistad que perduran hasta hoy. Creo firmemente en la educación como vía de

Creo firmemente en la educación como vía de apertura para dar cabida a otros ángulos de construcción de conocimiento. Nuestro pensamiento ha sido formado mono culturalmente; creo en esa posibilidad, impulsada por personas reales que aporten a la incorporación del conocimiento, por ejemplo, mapuche williche en una universidad pública como esta. Esta

tarea, para mí, debe ir siempre acompañada del poyewün, del afecto como principio educativo y ético.

Posteriormente, participé en varios de investigación. Fui tesista en un FONDECYT regular y, más tarde, responsable en un FONDECYT de iniciación centrado en los recursos didácticos para la enseñanza de la lengua y cultura mapuche. En ese momento, combinaba mi participación en redes académicas y redes comunitaria, siempre con los pies muy puestos en la comunidad y el territorio. Creo que allí nos fuimos conociendo con distintos lamngen, dentro y fuera de Chile, en diversos congresos, siempre con la convicción de que nuestras investigaciones debían aportar a los territorios. La reciprocidad, para mí, es un principio clave en mis prácticas investigativas

Fue en ese contexto que me vinculé a la Universidad de Los Lagos. La conocía desde el 2011, cuando vine como tesista doctoral de Elisa, invitada a colaborar con las educadoras y educadores tradicionales que trabajan con la universidad. Recuerdo haber pasado frente a la oficina de la Dirección de Pueblos Originarios (en ese tiempo solo monte) sin imaginar que años después sería mi lugar de trabajo en Chiloé, y donde asumiría un gran desafío: contribuir a la recomposición relacional con el territorio, entre otros aspectos.

El compromiso con la rigurosidad y la perseverancia

Cuando pienso en los espacios de liderazgos, siempre los signifco y los habito desde el afecto. Intento abordar la investigación, la docencia y las tareas vinculadas a la gestión, con rigurosidad y desde una perspectiva profundamente humana.

Creo que esto nace por comprender que las relaciones humanas son complejas y que son muchas las capas que nos envuelven. Por lo mismo, he no demonizar a las personas. Las personas respondemos al modo en que hemos sido construidas. Lo que pensamos, lo que decimos y cómo actuamos es expresión de la forma en que se ha formado nuestro pensamiento. Por lo tanto, si tuviera que definir el sentido de los liderazgos que

ejerzo, diría que tiene que ver con aportar a la construcción de espacios relacionales amables y afectuosos.

Trabajo día a día en esa dirección. Cada mañana la pregunta más importante que me hago es: ¿cómo estás tú, Silvia, en relación con las demás personas y con la mapu donde habitas? Esa reflexión me acompaña siempre en el trabajo, en mi familia, en cada espacio relacional.

Creo que desenvolverse en espacios de liderazgos implica comprometerse, involucrarse desde el piwke en todo lo que se hace, con mucha rigurosidad y entrega. A veces, suelo ser demasiado exigente (la exigencia está bien) y me paso de revoluciones, entonces, recuerdo que debo bajar el ritmo. Tal vez, las experiencias de vida, muchas hermosas y otras complejas te llevan a comportarte de una manera. Habitamos una América Latina, un Chile, una Argentina, cuyos estados nación construyeron sobre estructuras coloniales y profundamente racistas. Desde la educación, existe la posibilidad de abordar esos procesos.

Los estereotipos, los prejuicios las expresiones visibles como no visibles del racismo siguen presentes en nuestras relaciones cotidianas. Una, muchas veces siente, que debe hacerlo doblemente bien, cargando la historia colonial que nos acompaña.

Contribuir a la recomposición relacional

La Dirección de Pueblos Originarios se decreta en el 2022. Yo ya llevaba un año y medio en el cargo, pero fue desafiante comenzar a ejercerlo en medio de la pandemia. No conocía a la gente, venía acá a Chiloé y veía lo fragmentada que estaba la relación con el territorio; tanto vi, que terminé quedándome en Chiloé.

Asumí la Dirección de Pueblos Originarios en una Universidad pública que venía ya haciendo un trabajo, había una comisión trabajando para pensar una política universitaria con pueblos originarios. Creo que uno de los grandes desafíos – ahora con menos intensidad porque se ha ido avanzando en reparación – ha sido la recomposición con el territorio. Se habían cometido algunos errores, algunas prácticas que adolecieron de lectura política apropiada. Hubo situaciones complejas que tal vez no se

abordaron de manera adecuada y eso derivó en una rabia muy profunda por parte del pueblo mapuche en territorio williche, sobre todo acá en Chiloé. Entonces surge la pregunta ¿cómo recomponer una historia de despojo por parte del Estado, cuando una universidad pública forma parte de ese mismo Estado? ¿Cómo parlamentas con el pueblo mapuche williche desde una voz estatal?

Fue un proceso intenso, que incluyó disculpas públicas. La venida del rector a uno de los encuentros realizados en la universidad fue un gesto que valoro mucho. Yo no conozco a ningún rector que haya estado casi cuatro horas escuchando esta rabia y pena ancestrales de procesos de avasallamiento. Hicimos una declaración pública pidiendo disculpas.

Así empezamos. Allkutun (escucha) y nütramkan (conversación). Si algo que nos ha caracterizado como pueblo es conversar, es parlamentar. Quisimos hacerlo distinto Somos l'amuen que hemos querido estar en la Universidad. Estudiamos, entre otros aspectos, porque queremos aportar a nuestra gente. Queremos también contribuir a generar instancias de reparación desde una universidad pública como la Universidad de Los Lagos. Fue un trabajo profundamente territorial. Fuimos conversando mucho, mucho trabajo territorial, junto al equipo de lo que hoy es la Dirección. De escritorio a territorio.

Si pienso en la ULAGOS, considero que compartimos un propósito común con la Dirección de Igualdad de Género: nuestras políticas buscan avanzar hacia una transformación sociocultural. Esta transformación viene a problematizar las desigualdades históricas y exige el reconocimiento de su existencia y vulneración por parte del Estado; en el caso de la DIGEN: las mujeres y las diversidades sexo genéricas; en nuestro caso, los pueblos originarios.

Proponerse una transformación sociocultural, se propone esa transformación en el pensamiento de las personas, en el actuar de las personas. Por lo tanto, uno de esos desafíos, y tal vez que se conecta un poco con el sello que al menos yo he querido compartir con el equipo, es: ¿cómo pensamos esta relación intercultural y qué hacemos para que las personas puedan tener una apertura en su pensamiento para reconocer el conocimiento mapuche williche, y el de otros pueblos originarios, en términos de simetría e igualdad? Para eso, hay que hacerse cargo de las

desigualdades. No es un diálogo sencillo, es una conversación que trae aparejado el reconocer que existen desigualdades profundas, estructurales.

Los datos de la encuesta CASEN muestran las brechas existentes. Hay brechas profundas en materia de género, en la región; pero si además añadimos la variable de pertenencia a un pueblo originario, las desigualdades se tornan aún más profundas. Entonces es como buscar desde lo pedagógico, recuperar este para qué, para vivir de mejor manera, de comprender que la comprensión con la naturaleza es diferente y es tan importante como en la que hemos portado todo el tiempo.

Desde esa perspectiva, uno de los grandes desafíos de la Dirección es incorporar los conocimientos mapuches willíche en la formación de profesionales, junto con promover y garantizar el ejercicio de los derechos de los pueblos originarios, reconociendo que habitamos un territorio ancestral. En este sentido, un reto no menor es avanzar paulatinamente hacia esa apertura. Nos hemos formado en contextos educativos monoculturales y monolingües y cuando hablamos de bilingüismo no se piensa nunca en la existencia de las lenguas originarias. Entonces, como universidad y, por tanto, quienes habitamos en ella, tenemos la posibilidad de contribuir a mayor justicia social y para ello es muy importante que conversemos sobre esas desigualdades, que conversemos sobre aquellos procesos sociohistóricos que han estado ausente en la historia escolar: la matanza de Forrahue, por ejemplo.

Entonces me pregunto: ¿cómo nos abrimos a otros ángulos de construcción de conocimiento teniendo como referencia el yamuwün, el respeto recíproco, y el kelluwün, el afecto recíproco? Creo que esos principios atraviesan nuestro trabajo como Dirección. Yo no hablo sólo desde mí, son muchas voces las que me atraviesan, que me envuelven. Es un trabajo que ha sido en equipo, no solo de quienes estamos ahora, sino de todas aquellas personas que han pasado (y, por tanto, ha aportado) por la Dirección.

Lo comunitario está presente todo el tiempo. No podría pensar en un liderazgo personal. Es un liderazgo comunitario que se construye de manera horizontal. ¿Cómo tomamos las decisiones al interior del equipo? ¿Cómo nos escuchamos? ¿Cómo discutimos para luego avanzar en nuestro küsow, o en nuestro trabajo? Yo creo que la Dirección de Pueblos

Originarios tiene una particularidad que no tiene ninguna otra unidad. Por un lado, no solamente busca promover una transformación sociocultural que problematice y se haga cargo de las desigualdades, sino que lo hace desde otro ángulo de construcción de conocimiento, de una epistemología diferente, que no ha estado presente en los contextos educativos. A eso se añades lo que comenté más arriba. Somos una Dirección de una universidad pública, que es parte del Estado, de uno que debe avanzar en reparación.

Por eso el nombre: Dirección de Pueblos Originarios. Cuando me han preguntado por qué no se llamó intercultural, obviamente que el enfoque intercultural apegado a los derechos es clave en nuestro trabajo, pero se corría un riesgo de homologar las demandas sociohistóricas si hablábamos de interculturalidad como una Dirección de Interculturalidad. Yo fui migrante. Qué más comprensión que la de las personas que tienen que salir forzadamente de sus territorios para buscar otros horizontes. Solo que el 40% de estudiantes declara pertenecer a un pueblo originario, particularmente mapuche, es la cuarta región con mayor población perteneciente a un pueblo originario. El territorio está nominado en lengua. Para ir desde Chiloé a Chawsrakawin (Osorno), salgo de Chonchi, paso por Ancud, cruzo el Chacao hasta llegar a Pargua. El territorio habla una lengua originaria. Que el che süngun y el williche dungun, expresión de la lengua mapuche en el territorio, hayan entrado a la universidad tiene todo el sentido. La invitación es que comunidad universitaria podamos, independientemente de si soy mapuche williche o no, aymara o no, quechua o no, podamos ser garantes de derechos.

Amar mi morenidad: Mi proceso de reparación

La escuela fue un espacio algo complejo; muchas veces me dijeron negra, india, entre otros apelativos difícil de sobrellevar cuando eres niña o adolescente. Recuerdo me pintaba la cara blanca, me maquillaba. Con la distancia del tiempo, comprendo de mejor modo lo que me ocurría. Ha pasado mucha agua bajo el puente, se diría. La Silvia de hoy ora ama su morenidad. Creo que también hice un ejercicio bonito conmigo, con mi

familia, con mi propia identidad. A veces me espejeo en mis estudiantes, de ahí mi valoración de la docencia. Los martes, días en que suelo realizar mis clases, soy completamente feliz. Si hay algo que me hace sentido, es tener la posibilidad de poner en movimiento la pedagogía. Creo en la educación, porque creo es los contextos educativos son una oportunidad para reflexionar, problematizar, conversar sobre los para qué de mi formación, de tal modo de aportar, también, a derribar prejuicios, estereotipos y aquellas expresiones y prácticas discriminatorias que, muchas veces, no advertimos que hacemos.

Mi ser docente, mis prácticas investigativas, la construcción relacional con el territorio están atravesadas por esa morenidad, por mi morenidad que también ha sido reparada.

Romper las limitaciones

Las mujeres pertenecientes a pueblos originarios podemos romper con todas las limitaciones. Alguna vez escuché a mi profesor Hugo Zemelman que decía qué es la autonomía: romper con las limitaciones. Yo creo que eso hacemos las mujeres mapuche, aimara, quechua, qom, de los distintos pueblos de esta Abya Yala, de esta América Latina: rompemos con nuestras limitaciones, pero pensando siempre en una dimensión comunitaria de pueblo.

En el fondo, sentirme orgullosa de lo que somos, de nuestra morenidad, de nuestras historias, de nuestras madres, de nuestras abuelas. Yo creo que eso a mí me fortalece. Y trabajo formando personas para que en un futuro se distancien de relatos y prácticas que reproducen prejuicios, sesgos y estereotipos. Porque el futuro tiene que ver con las personas adultas, como decía Maturana, no de los niños ni las niñas. Las personas adultas son las que finalmente aportamos a su formación. Entonces creo que la formación, la labor que hace la Universidad en términos formativos, creo que es lo que podría aportar a un futuro distinto, aunque la labor sea compleja.

La presencia de los pueblos originarios, del pueblo mapuche williche en la Universidad, a través del estudiantado y de los distintos estamentos,

nos brinda también riqueza de comprender que nuestro entorno es el que tenemos que cuidar. Ahí también hay una labor importante de la Universidad.

Fente puy ñi dungun. Hasta aquí mis palabras.



LIDERAR ES INSPIRAR

POR LILIANA SÁEZ ENGESSER (SAN JUAN DE LA COSTA, CHILE)

Directora de Gestión del Desarrollo Humano,
Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.

Académica del Departamento de Ciencias Sociales, Campus Osorno,
ULagos, Chile.

Doctora en Políticas y Gestión Educativa, Universidad de Playa Ancha, Chile.

Magíster en Ciencias Sociales, ULagos, Chile.

Licenciada en Trabajo Social, ULagos, Chile.

Asistente Social, ULagos, Chile.

I

Quien me inspiró para ser quien soy es mi abuela materna Rina Cantero. Ella era una mujer fuerte, alegre y trabajadora. Desde niña la observé con orgullo, me gustaba escuchar sus consejos y estar en su compañía. Era

sabia, cálida y muy afectuosa. Yo soy la segunda de sus trece nietos/as. Todos/as nos criamos bajo su techo y cuidado.

A los diez años empecé a tocar acordeón piano a sugerencia de mi abuelita. Mi bisabuela materna lo tocaba, y a ella le causaba emoción escucharlo porque le recordaba a su madre ya fallecida. Con los años fui aprendiendo a amarlo. Al principio no salía la música como yo esperaba, pero poco a poco fui soltando los dedos y la frustración, y ya no torturaba el instrumento.

Cuando la adolescencia llegó empecé a sentir vergüenza. Por las bromas, fui comprendiendo que el acordeón era más bien un instrumento masculino, sobre todo en el campo, que era donde yo vivía. Cada vez que decía que tocaba acordeón me preguntaban si tocaba cumbias o rancheras. Lo fui dejando.

Después de criar y en pandemia, a veinte años de abandonarlo, los deseos de volver a tocar retornaron con fuerza. Ha sido difícil, es un instrumento complejo, pero me salta el pecho cuando escucho su melodía. Y hoy tiene un significado distinto, me emociona tocar y recordar a mi abuelita, me arrepiento de haber desperdiciado años sin practicar, pero no se puede volver atrás. Ahora que mis hijas ya están estudiando en otra ciudad, tengo tiempo y dedico largas horas a ensayar y voy sintiendo con satisfacción cómo avanco y dedico tiempo para mí, lo que no fue posible hace una década o dos, cuando criaba, trabajaba y estudiaba el magíster o el doctorado.

Nací y crecí en el sector de Loma de la Piedra en la Comuna de San Juan de la Costa. Mis padres eran profesores rurales en una escuela pública. Allí había vulnerabilidad socioeconómica y discriminación a nuestros pueblos originarios, a pesar de su gran riqueza cultural y ecológica. Me llamaba la atención que, habiendo tanta flora y fauna nativa, mar, playas y minerales en los ríos, hubiera tanta necesidad y falta de oportunidades. Quienes queríamos continuar estudiando en sexto básico teníamos que irnos, mis compañeras de escuela se embarazaban apenas terminaban la educación básica y muy pocas fueron a la universidad.

El interés por estudiar Trabajo Social surgió desde mi realidad, había en mí una necesidad por ayudar a las personas, me frustraba tener más oportunidades solo porque mis padres eran profesionales. Entonces

fui sintiendo que, para pensar más allá, las personas necesitaban que alguien les mostrase algo diferente, que alguien viese su valor. A veces la realidad se vuelve tan natural que deja de cuestionarse.

Me fui al Colegio Santa Cruz de Río Bueno y estuve en el internado de sexto a cuarto medio, siete años bajo el cuidado de las monjas y con escasas visitas de mis padres. Ellas ayudaron a hacer crecer mi vocación a través de los grupos de misioneras y cuando terminé la educación media no tenía dudas: sería trabajadora social.

II

Cuando estudié Trabajo Social fui conociendo el trabajo de muchas mujeres en la profesión.

Mary Richmond fue la primera que leí. Ella formuló un método que es la base para trabajar con personas y familias, dando valor a lo individual, colectivo y al contexto. Leí sus obras completas. Sus pasos de estudio, diagnóstico y tratamiento me enseñaron una forma de pensar y actuar desde la disciplina. Me acuerdo de que, con hambre de aprender durante mi primer año de universidad, leí los libros *Diagnóstico Social y Caso Social Individual*. Simone de Beauvoir con el libro *El segundo sexo* me voló la cabeza. «No se nace mujer, se llega a serlo» fue una frase que me marcó.

En la universidad teníamos a una docente, Olga Barrios, que hablaba mucho de feminismo y perspectiva de género. Ella nos incentivaba a leer y a comprender la profundidad y complejidad de nuestro rol de mujeres en la sociedad. Pasé un tiempo importante leyendo libros sobre el tema, en la biblioteca, porque en esa época aún no había internet. Toda la educación que yo traía de la ruralidad y de las monjas se fue resquebrajando.

Kate Millet también me hizo reflexionar y crecer como persona y profesional. «Lo personal es político» puso en jaque mis creencias y formación religiosa sobre la sexualidad y el aborto. Yo traía una formación católica muy fuerte, participé en iglesias evangélicas por varios años; entonces a medida que me desarrollaba profesionalmente mi vida

personal y familiar también se impactaba, porque me iba viendo a mí misma de una manera diferente y me iba relacionando y representando en el mundo desde otro lugar.

Marilyn Loden se dedicó a la consultoría laboral y acuñó el concepto de «techo de cristal», refiriéndose a las barreras en el ascenso de las carreras profesionales que enfrentamos las mujeres, muchas de las cuales son culturales y no personales, pero que dificultan que nuestras aspiraciones puedan alcanzarse más allá de lo «aceptable». Este concepto fue uno de los que me inspiró a aceptar el desafío de ejercer un cargo como el de la Dirección de Desarrollo Humano en una universidad estatal y regional del sur de Chile.

III

En mi vida universitaria fui una estudiante de buen rendimiento académico, del promedio para arriba, era comprometida con mi formación, con los trabajos voluntarios y las actividades académicas; pero no destaqué de ninguna forma que hiciera pensar que iba a retornar a la universidad a hacer clases ni menos a ser parte de un equipo directivo. Era la década de los 90, con la vuelta a la democracia y el término del gobierno militar, la política estaba muy presente en la universidad y yo no fui parte de partidos políticos, ni centros de estudiantes, ni federaciones, ni nada. Me dedicaba a estudiar, a practicar karate y a pololear.

Cuando me titulé empecé a buscar trabajo y no fue fácil encontrarlo. Estuve alrededor de seis meses trabajando de garzona en la Cafetería Migas en el centro de Osorno. Recuerdo que el profesor Víctor Venegas pasaba a verme habitualmente. A él le complicaba verme atendiendo mesas porque había sido una estudiante de buen rendimiento académico, me dejaba buenas propinas y me incentivaba siempre a seguir buscando trabajo en mi profesión.

Un día pasó a tomar desayuno y me contó que había un llamado a concurso en Valdivia, para una casa de acogida en maltrato grave y abuso sexual. Me dio los datos para postular y lo hice. A los pocos días recibí las mejores noticias: había dado buenas entrevistas y los resultados de mis

psicolaborales destacaban. Me ofrecieron la dirección del hogar. Pasé de ser garzona a directora de un Hogar del Senaime, dejé mi delantal rojo cuadrillé para empezar a asistir a tribunales y a ejercer mi profesión en unas de las áreas más desafiantes de la profesión, el maltrato infantil.

Con honestidad puedo decir que no planifiqué mi trayectoria académica. Terminé mi carrera de pregrado y cuando llevaba trabajando dos años en el hogar surgió la necesidad de parte de la Carrera de Trabajo Social de contratar exalumnos/as para asumir las asignaturas de taller de especialidad, postulé al concurso y quedé media jornada a honorarios. Posteriormente me ofrecieron una beca de arancel para el Magíster en Ciencias Sociales, la posibilidad de ampliar mi contrato a jornada completa, y entonces me instalé a tiempo completo como académica a la Universidad de Los Lagos.

Cuando empecé a trabajar como académica, las universidades recién comenzaban a someterse a sistemas de acreditación, y tener doctores/as era una de las exigencias que más desafiante se percibía en una universidad pequeña. Retener capital humano avanzado en regiones parecía casi imposible. Yo vi en esto una oportunidad e inicié mis estudios doctorales como un intento de buscar mejores ingresos y estabilidad laboral.

Después de hacer clases de pregrado por diez años en las carreras de Trabajo Social e Ingeniería Forestal, recibí la invitación del Rector para formar parte del equipo directivo.

Primero como jefa de Gabinete, luego de tres años y en base a mi desempeño, como directora de Docencia de Pregrado y, al quinto año de ser directiva, tuve el desafío más grande de mi carrera: la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano, una de las direcciones más complejas de la institución, donde confluye el mayor gasto presupuestario (remuneraciones), la relación con el estamento académico y no académico, y la política universitaria.

Mi camino hacia la Dirección de Desarrollo Humano comenzó cuando yo era jefa del Gabinete de Rectoría y buscábamos a una nueva persona para que liderara la Dirección de Desarrollo Humano. Contratamos una empresa externa que nos asesorara para ello, porque teníamos una rotación casi anual en dicho cargo.

Hablábamos con la asesora, le explicábamos nuestras aspiraciones. El Rector pedía todo lo que necesitaba y yo le ayudaba a explicarse y a definir en concreto nuestras aspiraciones institucionales para el área.

Ya avanzado el proceso, la asesora externa le pidió al Rector una reunión y le dijo que la persona que él buscaba era su jefa de Gabinete, porque tenía empatía, habilidades de comunicación, estabilidad emocional, capacidad para resolver conflictos y trabajar bajo presión; lo que fue corroborado más tarde en las evaluaciones psicolaborales.

Me ofrecieron el cargo y dije que no. Sentí miedo, así que seguimos buscando a otra persona que duró un año; luego de su salida me volvieron a ofrecer el cargo y nuevamente dije que no y pusieron a otra persona que duró un par de meses; para entonces ya era 2013 y un grupo de académicos, entre ellos yo, habíamos ingresado a planta y el Rector arremetió con mayor convicción en su propuesta. Entonces tuve la seguridad de que realmente estaba convencido de que yo era el mejor perfil para asumir el desafío, que él iba a respaldarme y a la vez darme la autonomía necesaria para probar nuevas ideas y formas de relacionarnos desde ese cargo, con un enfoque más social: ese sería mi sello.

A pesar de que nunca había habido una directora de desarrollo humano del ámbito social, sobre todo por la alta carga administrativa y la responsabilidad financiera, me pareció un espacio en el que desde mi profesión podía hacer un aporte.

El mayor desafío fue que el equipo confiara en mí, que dejaran de mirarme con cara de «pobrecita, ella cree que va a durar o que la van a dejar trabajar».

Paulatinamente me fui dando cuenta de que la empatía, la comunicación y la inteligencia emocional eran más importantes que los conocimientos técnicos que he ido aprendiendo a través del quehacer cotidiano, diplomados y capacitaciones. Mi formación profesional y las habilidades asociadas a ella ha sido una de las ventajas más importantes de mi desempeño en el cargo.

En estos diez años, hemos creado todo lo que tenemos. Las cinco políticas (Desarrollo Humano, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Género, Seguridad y Salud en el Trabajo), los procedimientos asociados, los formatos de trabajo, las capacitaciones, las metodologías participativas

para retroalimentar las mejoras o para generar nuevas ideas. En este sentido, la creatividad ha sido la clave de nuestra sobrevivencia y desarrollo como equipo.

También lo ha sido para las relaciones que establecemos con cada académico/a, no académico/a, con las asociaciones gremiales, con otros equipos y direcciones, que han sido nuestros socios/as en los distintos desafíos, y al interior del equipo.

En general, las universidades estatales no han desarrollado muchos aspectos de sus políticas de desarrollo humano y al ser pioneros/as hemos tenido que innovar; somos un servicio público pero autónomo y descentralizado, eso significa que podemos crear normas propias. De allí que hemos desarrollado varias experiencias novedosas en conjunto con la Contraloría Regional Los Lagos para adaptar la normativa estatal a la realidad universitaria en materia de desarrollo humano.

Entonces hemos tenido que ir creando, negociando, haciendo benchmarking o estudios de las estrategias y mejores prácticas de otras universidades estatales, servicios públicos y empresas privadas para ir adaptando las iniciativas a nuestra misión y orgánica institucional. Siempre con pocos recursos, con escasos sistemas informáticos y con equipos acotados, a punta de compromiso, convicción y creatividad.

Hoy cuando escucho a nuestros/as dirigentes gremiales decir que hemos construido juntos/as la Dirección de Desarrollo Humano; cuando nuestro Rector dice que Desarrollo Humano se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de su plan de gobierno; cuando veo frases como «las personas son el centro de la gestión universitaria» en el posicionamiento de la marca institucional; cuando me llaman de otras universidades para preguntar si los/as podemos asesorar porque han averiguado y somos la única universidad estatal en Chile que tiene instalados todos los hitos de la carrera funcionaria; o cuando de Contraloría General nos contactaron porque Contraloría Regional Los Lagos nos eligió como caso a difundir por nuestras buenas prácticas en desarrollo humano y nuestro cumplimiento normativo; he sentido orgullo y satisfacción por el trabajo bien hecho. Se trata de un reconocimiento a nuestra convicción y compromiso como equipo, creímos que era posible convertirnos en una universidad pionera entre las 18 estatales en gestión de desarrollo humano y transformarnos

en uno de los mejores lugares para trabajar en la Región de Los Lagos, e indudablemente lo hemos conseguido.

La investigación ha sido clave para crecer, aprender y reaprender; la docencia ha sido una forma de ir transmitiendo estrategias y buenas prácticas para consolidar equipos de alto desempeño; y el liderazgo ha sido la base de nuestra estabilidad. Solo si predicas con el ejemplo y modelas cotidianamente las conductas que quieras instalar, los equipos las incorporan.

Tiendo a ser maternal con los equipos, me vinculo desde el afecto y desde el quehacer profesional; enseñando, aconsejando, dando instrucciones y corrigiendo en el hacer los detalles hasta que se establecen buenas prácticas en las áreas que aún nos desafían. Y para avanzar sin perder motivación ni dañar el compromiso un liderazgo participativo y orientado a las personas ha sido fundamental.

En mi día a día, uso muchas herramientas de diagnóstico, programación, implementación, evaluación y sistematización, que son la base de los procesos de intervención en trabajo social.

Mi equipo es mayoritariamente femenino. He incorporado ingenieras comerciales, ingenieras de proceso e ingenieras de calidad en los desafíos que implementamos, lo que ha diversificado nuestros procedimientos y técnicas; la riqueza que se genera en el trabajo transdisciplinario ha sido enorme, todas aprendemos y vamos incorporando nuevas herramientas, tecnologías y conocimientos.

Hemos realizado, por ejemplo, varias tesis de pregrado y postgrado en el equipo; para desarrollarlas tomamos áreas de la dirección y vamos innovando, aprendemos mientras trabajamos y crecemos profesionalmente al mismo tiempo, apoyándonos unas a otras. Las técnicas que más utilizo surgen de mi profesión: escucha activa, comunicación asertiva, decisión consciente, intervención planificada, observación estructurada y participante.

Pienso que mi capacidad de escucha es mi mejor habilidad. Cuando me hablan, postergo lo que estoy haciendo para prestar atención. Observo los gestos, los titubeos, los silencios, hago preguntas para profundizar y nunca olvido los detalles de una conversación. Pasan los años, y las reflexiones y

aprendizajes de distintas personas me quedan en una especie de registro emocional que aprende de cada conversación.

Tengo una natural valoración por el/la otro/a, respeto por su historia y su forma de habitar el mundo; creo que eso se transmite en el día a día en cada atención que hago y en cada instancia en la que participo.

Sin prescripciones, sino que, observando la manera de actuar de cada persona, logro conocerlas en profundidad, comprenderlas y situarlas en los puestos de trabajo que son adecuadas a sus perfiles personales y profesionales; pudiendo apreciar la riqueza y complejidad genuina de cada uno/a y su aporte a la institución y a los equipos de trabajo.

IV

Cuando se instaló la pandemia, la Dirección de Desarrollo Humano no tenía muchos dispositivos tecnológicos y, en los dos años de encierro, nos dimos cuenta de que éramos claves para sostener al personal; había que motivar, controlar desempeños, pagar los sueldos en los plazos y hacer visitas domiciliarias en casos necesarios.

Rápidamente y por sobrevivencia, nos adaptamos al uso del teléfono, a las videoconferencias, a la firma electrónica y al teletrabajo.

Estábamos encerrados 24/7, yo trabajaba full o trepaba por los techos y paredes. Tener a alguien tan social como yo encerrado es un crimen. Así que me hacía listas de llamadas y videoconferencias. Llamaba para saber cómo estaban, qué necesitaban y poder aportar. Mi rol de ayuda se disparó a mil por ciento. Me angustiaba el covid, el encierro, la depresión y la falta de motivación de mis colegas. Yo creo que como una forma de mantenerme conectada y motivada, pasaba horas trabajando en nuestros procedimientos técnicos, que son cíclicos y mensuales, en la gestión del personal y otras tantas escuchando y conteniendo la angustia y necesidades emocionales de los/as demás.

Salimos del encierro y yo sentía que los quería a todos/as. Hasta quienes me caían mal antes de la pandemia me hacían falta, la vida es entretenida con su diversidad y volví a la presencialidad valorando tanto a quien me

aporta como a quien me desafía, con tal de que hubiera movimiento e interacción yo disfrutaba de todo y de todos/as.

V

Para mí liderar es inspirar. Motivar a las personas a alcanzar su potencial a nivel personal y profesional. Transmitir compromiso y confianza para que el/la otro/a se atreva a probar, a equivocarse e ir proponiendo mejoras y nuevas experiencias profesionales.

Mi equipo se ha convertido en un semillero de talentos y buenos/as líderes al interior de la universidad. A veces me dicen que tengo buen ojo para elegir y otras que tengo suerte. Puede haber algo de eso, pero lo cierto es que predicamos con el ejemplo, cultivamos un buen clima de trabajo, nos vinculamos de manera genuina y profunda; hacemos equipo en el día a día. Sin discursos baratos y con mucha coherencia.

Me desafía mucho generar una historia, un legado, construir relaciones o metodologías de trabajo que inspiren a las personas. Siento satisfacción cuando los/as funcionarios/as van a Desarrollo Humano complicados/as, a veces al borde de la renuncia y los/as escuchamos, apoyamos, trabajamos con las personas y las jefaturas; buscamos soluciones y empezamos a ver que las sonrisas vuelven y el compromiso también, que deciden quedarse y empiezan a aportar constructivamente desde el mismo puesto de trabajo o desde un espacio nuevo dentro de la institución.

Me inspira mi equipo, me veo reflejada en ellos/as. Sueñan, se les iluminan los ojos cuando cuentan que vieron un video, un curso, una experiencia de otro lado y la quieren aplicar; nos metemos todos/as a opinar y la bola de nieve empieza a crecer y ya tenemos la idea operando. Pasa un mes o dos, y todos/as observamos y discutimos en qué lo podemos mejorar. Y cerramos una primera implementación y revisamos en qué nos equivocamos y lo que podemos optimizar. Eso para mí no tiene precio. Es una forma de ser, de convivir y de trabajar que se inspira y se transmite entre los miembros del equipo.

En Desarrollo Humano casi no había nada cuando yo asumí y eso fue una gran oportunidad. Todo lo que hoy existe: políticas, procedimientos,

formatos de trabajo, lo creamos nosotros/as; y si consideramos que hay que desechar o rearmar lo hacemos.

No existe en el equipo el «aquí se hace así», porque cuando no hay mucho, tú aprendes que todo puede crearse, rearmarse o corregirse.

VI

Quisiera seguir aportando a la universidad, porque aún falta mucho por hacer. Hemos avanzado mucho, pero la teoría en el área y la tecnología avanzan demasiado rápido, así que no hay tiempo para pensar que ya lo lograste, siempre se puede mejorar y aspirar a más, y en eso estamos: caminando hacia la excelencia en la medida de nuestras posibilidades.

Los resultados en mi vida personal y profesional me tienen muy satisfecha. Hago lo mejor que puedo, ese es mi mantra. Así que en mis aciertos y en mis errores he puesto el mayor de mis esfuerzos.

Los resultados con el equipo también son muchos. Hemos instalado la carrera funcionaria; tenemos cinco políticas en plena implementación; tenemos certificados nuestros Comité Paritarios y nuestros Campus en Seguridad y Salud en el Trabajo; tenemos el reconocimiento de la comunidad universitaria, de las universidades estatales como un referente en gestión de personas en la Red CUECH, y hemos sido reconocidos por los organismos fiscalizadores como Contraloría General y Regional Los Lagos por nuestras buenas prácticas y cumplimiento normativo.

Pero vamos por más: la virtualización y automatización es el siguiente paso, para hacer la tramitación más amigable y eficiente, y después de eso seguro se nos ocurrirán nuevos y desafiantes resultados por alcanzar. Lo importante es la ruta, disfrutar el camino e inspirar al equipo mientras lo transitamos, en la medida que vamos creciendo como personas, como profesionales y como institución.

Por supuesto que cuando partí tenía miedo. Rechacé el cargo en dos oportunidades porque encontraba que era complejo y difícil. La experiencia me ha ido dando seguridad; las capacitaciones y perfeccionamientos me han brindado los conocimientos técnicos para abordar cada nuevo desafío.

Hemos evolucionado en todos los sentidos, hemos crecido y madurado como personas y como profesionales; hemos perfeccionado nuestros métodos y técnicas; y hemos aprendido que el error es señal de que estamos probando cosas nuevas y una oportunidad para seguir aprendiendo.

VII

Nunca he detenido mi desarrollo profesional, pero hubo momentos en la vida en que he tenido que ir más lento, como por ejemplo en la etapa de crianza de mis dos hijas, Emilia y Javiera.

Yo opté por una maternidad consciente, presente y respetuosa, y eso implica tiempo. Tener buen desempeño en cargos directivos tan complejos como este, sacar adelante los postgrados, criar, cuidar la salud, hacer actividad física, practicar el acordeón, no es fácil. De pronto algo se te cae, vas y vienes. Pierdes unos y ganas otros, los turnas en distintos momentos y así vas tratando de hacerlo todo y lo mejor posible. Es inspirador, pero también agotador.

Lo más gratificante ha sido que un cargo que muchos/as definen como burocrático o muy pesado en la gestión se vuelva desafiante e inspirador para todo el equipo. Lo más desafiante ha sido crear confianza en el rol. Para el equipo directivo, para las asociaciones gremiales, para las personas individualmente e incluso para los miembros del equipo de trabajo.

He intentado ponerle una sonrisa a un cargo que históricamente en la institución fue hostil. Acoger, escuchar y contener. Que Desarrollo Humano sea el lugar donde los/as funcionarios/as encuentran apoyo y también exigencias para desarrollar las áreas que les faltan. Buscar el punto medio entre dar y recibir, conciliando las aspiraciones personales con las metas institucionales.

Yo soy muy clara en mis mensajes y honesta en mis respuestas. Digo no cuando es no y sí cuando es sí. No dilato procesos ni respuestas innecesariamente. No improviso. Eso da confianza y credibilidad.

Muchas veces digo no y me dan las gracias. «Gracias por decirme claramente que ahora no es posible». «Gracias por decirme claramente que me estoy excediendo en mi solicitud». «Gracias por reflejarme en lo que

me estoy equivocando». «Gracias por llamarme la atención o ponerme un límite, porque eso me hizo reflexionar y cambiar ese aspecto de mí que me negaba a reconocer o que estaba proyectando en otro/a».

Muchas veces no sucede de inmediato, a veces pasan tiempos largos, pero las personas reflexionan y aprenden.

Hay un mito de que para estar bien hay que decir siempre que sí. No es verdad. Para que las relaciones sean sanas y fuertes hay que ser honesto/a. Que el/la otro/a sepa a qué atenerse. Que pueda ponderar sus posibilidades con el contexto claro.

Sé que muchos/as me admirán, respetan y valoran mi trabajo. Y otros/as detestan que les pongan un límite, que les digan la verdad o que no le digan a todo que sí para fingir que está todo bien. Son opciones y formas de ser y estar en la vida y en el trabajo, a mí esa forma honesta y clara me ha permitido construir confianza y un equipo sólido que no tiene miedo y se desafía sabiendo que tiene un entorno protegido en el que pueden ser quienes son y aportar, reconociendo lo bueno y trabajando en lo que aún nos falte.

VIII

Las universidades son instituciones jerarquizadas y masculinizadas. Ser mujer en un cargo de gestión universitaria es complejo. Nosotros/as hemos trabajado en eliminar los sesgos de género en los procesos de reclutamiento, selección y contratación; hemos incorporado la conciliación familia/trabajo en la gestión del personal; hemos revisado la estructura de cargos de responsabilidad con perspectiva de equidad de género; y hemos incorporado la perspectiva de género en todas nuestras formas de comunicación, sobre todo escrita y audiovisual.

Cada día lidiamos con los micromachismos, aunque cada vez menos. Hay hombres que interrumpen constantemente cuando las mujeres hablamos y es reiterativo, hablan encima de nosotras para que nos callemos o porque sienten que ellos deben ayudarte a hablar; y otros se apropián de las ideas de las mujeres, repiten lo que acabas de decir y mágicamente todos entienden.

Yo creo que la experiencia de empoderamiento más importante que he vivido en la institución es mi desempeño en el cargo. Soy mujer en un entorno masculinizado, no solo en la universidad, sino que la Dirección de Desarrollo Humano está situada en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, que es un espacio inminente mente masculino o al que acceden mujeres que se masculinizan en el ejercicio del poder, que se desconectan de sus afectos, maltratan o se rigidizan para imponerse, siendo en general muy déspotas con otras mujeres como una forma de diferenciación. Yo he mantenido mi calidez, mi femineidad y gestiono mi rol en la gestión institucional desde la mujer que soy, con todo lo que ello implica, sin negarme ni transgredirme.

Soy una mujer social en un espacio masculino y de finanzas. La única trabajadora social en el cargo de desarrollo humano en la historia de la institución. Ejecutamos el 75% del presupuesto institucional y el área ha funcionado en esta década mejor que nunca.

Siempre me preguntan cómo hago para llevar tantos años en un cargo tan desgastante y continuar cada día sonriente y motivando al equipo de trabajo. Yo creo que a los/as trabajadores/as sociales nos motiva la adversidad. Sin duda tenemos algo de síndrome de salvador y eso juega a mi favor como un factor de resiliencia.

Creo que puede ser inspirador el modelaje de una forma de trabajo con propósito y compromiso. Yo no trabajo por cumplir, trabajo porque me encanta lo que hago, y me levanto cada día con mi *checklist* definido en una agenda que nunca suelto. Voy observando al equipo y van apareciendo las agendas al poco tiempo de llegar a trabajar. Los equipos copian la forma de ser, hacer y estar de la jefatura, para bien o para mal, y quienes somos ma/padres sabemos que quienes nos siguen aprenden más de nuestra conducta cotidiana que de discursos vacíos.

El acordeón y el Karate han contribuido a que sea quien soy hoy, como persona, como profesional y como lideresa, marcando mi trayectoria de vida, porque ambas disciplinas las practico desde la adolescencia, con intermitencias, sobre todo en la etapa de crianza de mis hijas, por falta de tiempo y por lo que significa la doble presencia para las mujeres que trabajamos, estudiamos, criamos y además nos auto cuidamos o tratamos de hacerlo.

El acordeón es complejidad pura, rigurosidad y mucha concentración. Son horas de práctica para aprender a leer verticalmente la música en escala de DO con la mano derecha, en escala de FA con la mano izquierda, articular tu fuelle, coordinarlo todo y que el resultado suene a música.

El Karate es disciplina, gestión emocional, fortalecimiento del cuerpo y de la mente. Practicando un arte marcial aprendes integridad, autocontrol, humildad y autocuidado a través de la defensa personal. Como mujer pierdes el miedo y tienes la tranquilidad de que te puedes defender de lo que sea y de quien sea, aunque solo sea una sensación, porque claramente igual alguien te puede dañar en algún momento, pero esa confianza en ti misma tiene un tremendo valor en cómo habitas tu cuerpo, tus espacios y en cómo fluyes en la vida.

IX

Este ejercicio de escritura me ha permitido revisar mi historia, reflexionar sobre el camino, que también es la meta. Conocer la trayectoria de otras colegas. Dejarme guiar y acompañar en este viaje reflexivo.

No olvido que soy la niña que salió de una de las comunas de Índice de Desarrollo Humano más bajo en Chile, San Juan de la Costa. Que fui educada en un internado, porque en el sector rural no había enseñanza media, que luego me vine a la Universidad de Los Lagos a estudiar y finalmente regresé para ejercer gran parte de mi vida laboral en la institución que me formó profesionalmente.

Me he forjado sola y a pulso gran parte de mi vida; me ido haciendo fuerte y vulnerable en el camino. Es grato mirar hacia atrás y poder decir como Amado Nervo: «¡Vida, nada me debes! ¡Vida, estamos en paz!».



POR GLENDA GUTIÉRREZ VÁSQUEZ (NACIMIENTO, CHILE)

Vicerrectora de Administración y Finanzas, Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.

Académica, Departamento de Ciencias Administrativas y Económicas, Campus Osorno, ULagos, Chile.

Magíster en Educación Superior, mención en Pedagogía Universitaria, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.

Ingeniera Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chile.

Contador Auditor, Universidad de Concepción, Chile.

Mis orígenes familiares y primeras inspiraciones

Mi primer referente es mi mamá. Siempre he creído que el núcleo familiar es muy importante, porque mi mamá, desde nuestra niñez, nos incentivó al ahorro y a la inversión. Somos tres hermanos y los tres teníamos una libreta de ahorro donde depositábamos una parte del dinero que nos daban. Sólo podíamos retirar ese dinero si surgía una necesidad importante de inversión. De ese modo, desde pequeños aprendimos a distribuir nuestro dinero con responsabilidad. Recuerdo que mi madre nos decía que esos

ahorros servirían para nuestros estudios en el futuro o para reunir el pie de una casa o de un auto.

Incluso cuando éramos niños, ella nos enseñaba la importancia de ahorrar cada semana, aunque fuera poco dinero. Yo siempre fui la más estructurada en la familia, y para mí ahorrar es algo sagrado. Hasta hoy sigo aplicando ese hábito: distribuyo mi sueldo meticulosamente, destinando partes para gastos, otras para inversiones, y reservando un fondo para imprevistos. No uso tarjeta de crédito y soy muy precavida con el dinero. Gracias a esa disciplina, hoy tengo mi casa y mi auto totalmente pagados al contado.

Motivaciones e Inicios en la educación y vocación temprana

Desde niña estudié en un liceo comercial público al que se ingresaba mediante una prueba de selección. Mi mamá es contadora y ejerció incluso en el juzgado; su título siempre estuvo en casa, así que pensé que esa carrera sería la mía. Ingresé como técnica en contabilidad y allí asumí de inmediato la responsabilidad de llevar la parte comercial de mi curso. Me encargaba de comprar dulces para venderlos y recaudar fondos para las actividades colectivas. Llevaba el registro de ventas: calculaba la utilidad y luego rendía cuentas ante el curso.

Para esto contaba con varias compañeras; les entregaba las bolsas con los dulces, ellas vendían los productos y me entregaban el dinero recaudado. A veces una compañera se encargaba de contar los productos; si las bolsas llegaban con más dulces de los esperados, ella registraba esa diferencia. Al final, yo rendía cuentas detalladas de los montos ingresados y gastados. Toda esa experiencia me apasionó y me enseñó a manejar las finanzas de manera práctica.

Trabajo y autosuficiencia en la etapa universitaria

Tras terminar el liceo, me dediqué a trabajar para financiar mis estudios universitarios. Una compañera me recomendó en una asociación de taxis

y buses, donde trabajé como secretaria contable. Durante las vacaciones de invierno y verano seguía trabajando, ya que no tenía exámenes, y con esas remuneraciones pagaba mi matrícula, parte de mi mensualidad y lograba ahorrar algo cada año. Repetí ese proceso cada año hasta graduarme de Contador Público y Auditor.

Después de titularme, busqué empleo en el sector privado. Comencé como ayudante de contador y, con el tiempo, fui ascendiendo hasta convertirme en jefa de contabilidad de tres empresas que formaban un holding. En 2005 renuncié al sector privado para dedicarme a la docencia, al tiempo que ofrecía servicios de contabilidad a pequeñas empresas.

Actualmente soy la Vicerrectora de Administración y Finanzas de la Universidad de Los Lagos y además soy académica del Departamento de Ciencia Administrativa y Económicas de la misma institución, donde realizo una asignatura de seis horas de clases de contabilidad y también llevo actividades del estudiantado que ya está finalizando su proceso formativo.

De la curiosidad a la motivación por las finanzas

Mi interés por el área financiera surgió desde niña, influenciado por mi mamá. Ella nos motivaba a ahorrar e invertir con responsabilidad, especialmente en épocas de alta inflación en que era difícil conseguir créditos. Nos enseñaba que, aunque ahorrar no generaba intereses, esos ahorros nos servirían cuando realmente los necesitáramos. Así aprendí a distribuir mi dinero; guardar, invertir y decidir dónde hacerlo. Mis dos hermanos y yo siempre hemos sido muy organizados gracias a esta enseñanza. Con el tiempo esa curiosidad se convirtió en motivación: nunca imaginé llegar al puesto que ocupo ahora, pero sé que fue fruto de años de esfuerzo. He pasado por etapas de aprendizaje que me han permitido adquirir conocimientos y asumir este rol de liderazgo.

Dentro de mi disciplina, un referente femenino fue mi profesora de contabilidad del liceo. Era muy estricta y exigente; nos sacaba a la pizarra con frecuencia y nos interrogaba en cada clase, obligándonos a comprender la materia en profundidad. Impartía contabilidad, tributación y

finanzas, y nos empujaba a aprender todo lo necesario. Todas le teníamos cierto respeto temeroso; solíamos bromear diciendo «¡Voy a salir, voy a salir!» porque nunca sabíamos quién sería la siguiente. Curiosamente, ella había sido profesora también de mi mamá y aún la recordaba con cariño. Se llamaba Graciela Cordero, pero su rigor educativo me marcó profundamente.

Siempre he seguido de una sola línea en la parte académica. Estoy en la parte contable, de costo, de finanza, matemática financiera, evaluación de proyectos. Siempre ha sido mi área, no me he salido de ella. Incluso cuando trabajaba también veía la parte contable, evaluaba la parte financiera de los proyectos y actualmente es lo mismo, veo lo presupuestario. He trabajado en la empresa privada, pero ahora lo hago en el sector público, y tienen bastantes diferencias. En la universidad pública tenemos que regularnos por mucha gente: por la SEP, el Mineduc, la Contraloría Regional y la Contraloría Pública. Me he adaptado y en eso me han ayudado los equipos que hemos tenido porque ya llevan año. Ellos también han contribuido bastante en que pueda avanzar en el cargo.

Sello: El Trabajo en Equipo con sentido

Ser Vicerrectora de Administración y Finanzas no es una tarea sencilla. Este cargo requiere un gran respaldo por parte de los equipos que conforman la Vicerrectoría, y por eso valoro profundamente el trabajo colectivo. Para mí, la comunicación constante es esencial, y creo que esa es una de mis principales cualidades. Recuerdo que en una jornada reciente mencionaron que soy la única vicerrectora que ha salido a terreno. Me gusta saludar a los equipos personalmente, acercarme a quienes trabajan en lo que algunos llaman «las favelas», porque en realidad cada persona cumple un rol clave para que este engranaje funcione.

Vivimos tiempos exigentes; debemos responder a la transparencia activa, a la pasiva y a múltiples requerimientos. Por eso, la coordinación es indispensable. Mi sello ha sido siempre salir de la oficina, generar cercanía, construir vínculos. Incluso cuando no conozco a alguien,

suelo decir «salúdeme, salúdeme», porque me interesa conocer a todos quienes forman parte de este trabajo.

Otro de mis sellos es instalar el sentido en lo que hacemos. Siempre pregunto a los equipos «¿por qué y para qué estamos haciendo esto?», para que no repitamos tareas solo porque «así se han hecho siempre». Cuando alguien me responde eso, le digo que no es una justificación válida y explico la importancia de su rol. Muchas veces me dicen que antes ejecutaban tareas sin entender su propósito. Hoy en día, me aseguro de que conozcan el objetivo de su trabajo. Por ejemplo, la persona encargada de la unidad de matrícula es responsable de los ingresos de la universidad: de su cálculo depende la distribución de todos nuestros gastos institucionales. Necesito saber con anticipación los descuentos aplicados, porque eso define con cuánto presupuesto contamos realmente.

El sello va en la cercanía, claridad de objetivos, y sentido. He vivido muchas situaciones en las que el compromiso del equipo ha sido evidente, y eso me ha ayudado a sostener este rol. No lo hago sola, nunca lo habría logrado sola.

Mayores desafíos en el cargo

El desafío principal es generar ingresos y siempre cautelar los gastos que tenemos, enfocar bien nuestros gastos sin perder de vista la calidad hacia los estudiantes o las tareas administrativas. Nuestro mayor ingreso proviene del aporte fiscal directo; todo lo demás debemos generarlo nosotros mismos, sobre todo a través de la matrícula.

Además, estamos viviendo un cambio importante en la composición del estudiantado: cada vez hay más estudiantes PAES, cuyas carreras son más largas y costosas. Eso implica que debemos diversificar nuestras fuentes de ingreso y, al mismo tiempo, ser aún más responsables con las finanzas. Hay que decidir con precisión dónde vamos a invertir nuestros recursos. Entonces es como focalizar bien el uso de los recursos, también generar ingresos.

Contamos también con algunas unidades productivas, como la planta piloto, la venta de estampillas y la formación continua. Aunque quizás

no generan utilidades significativas, sí aportan flujo de caja para cubrir los gastos operativos del día a día. Esto es especialmente relevante considerando que el financiamiento por gratuidad no llega de manera regular mes a mes, porque el gran problema que nosotros tenemos, y las otras 17 universidades estatales es que los montos de la gratuidad no lo recibimos mes a mes, no es constante.

Yo creo que nuestro principal logro ha sido tener el presupuesto equilibrado, los costos y los gastos. Todo esto se ha logrado gracias al trabajo en equipo y a la coordinación con la Prorrectoría, con el Rector y con otros vicerrectores. Esta es una Vicerrectoría transversal, y nada de esto sería posible si actuáramos de forma aislada.

Llegada al cargo de Vicerrectoría

Mi llegada a este cargo fue inesperada. Yo trabajaba en el Departamento de Ciencias Administrativas y Económicas, donde impartía varias asignaturas. Siempre procuraba ser la primera en llegar y la última en irme, y más de una vez recibí el reconocimiento a la mejor académica. Un día, de manera sorpresiva, el rector me invitó a formar parte del equipo directivo. Recuerdo que me llamó directamente para ofrecerme ser Vicerrectora. Le respondí que el vicerrector en ejercicio lo hacía bien y le pregunté por qué pensaba en mí. Me explicó que esa persona ya no quería continuar en el cargo, y que, tras revisar varios perfiles dentro de la universidad, había concluido que yo cumplía con los requisitos.

La noticia fue una sorpresa también para los equipos. Cuando se comunicó oficialmente mi nombramiento como Vicerrectora de Administración y Finanzas, muchos comenzaron a buscar información sobre mí en internet, pero no encontraban mucho. No sabían quién era ni conocían mi estilo de liderazgo. Eso generó cierta tensión inicial, porque todo cambio suele producir incertidumbre. Sin embargo, a medida que fuimos trabajando juntos, se dieron cuenta de que no venía a hacer transformaciones abruptas. Mi metodología se basa en el cambio progresivo, con diálogo.

Inicio de funciones en la universidad

Asumí como vicerrectora el 1 de julio de 2022. No obstante, mi vínculo con la universidad venía de antes. Había llegado como académica en marzo de 2019, aunque durante marzo y abril estuve contratada a honorarios. Además, el año 2018 ya había colaborado en la institución realizando una asesoría para el diseño de la malla curricular de la carrera de Contador Público y Auditor.

Lo que me inspira del cargo

Lo que más disfruto de este cargo es que cada día es distinto. Siempre hay nuevas situaciones, actores diferentes, desafíos inesperados. Eso me obliga a relacionarme transversalmente con todas las vicerrectorías, además de entes externos. Una parte importante de mi labor es salir a terreno.

Por ejemplo, el encuentro de vicerrectores y vicerrectoras dentro de las 18 estatales. Somos muy pocas mujeres, tres vicerrectoras para ser exactas, de las cuales fui elegida porque como representante. Y dentro de los representantes soy la única mujer (y creo que primera mujer). Es una vicerrectoría más de hombres, es importante destacar eso. Así que ahí los alineo, les digo «aquí voy a ordenarles», los hombres se ríen. Es un espacio muy masculinizado. Somos muy pocas mujeres, aunque las que se van incorporando somos bien afiatadas y nos juntamos. Tenemos un muy buen equipo de las 18 estatales, cuando necesitamos algo, siempre están. Nos ayudamos.

Fortalezas, oportunidades, aspiraciones y/o resultados en el desarrollo profesional académico como líderesa

Mi camino comenzó en el mundo privado, pero luego descubrí que enseñar me apasionaba. Siempre digo que aprendo de mis estudiantes. Durante mi paso por la Octava Región participé en un curso dirigido a docentes sobre técnicas de enseñanza y aprendizaje, y ahí me especialicé en ABP

(aprendizaje basado en problemas). Esa metodología me marcó profundamente, porque fomenta una relación más horizontal con el estudiante. No se trata de entregarles una hoja con una tarea, sino de resolver juntos los desafíos. Uno se convierte en facilitador del aprendizaje.

Mi mayor logro académico ha sido fomentar que mis estudiantes consigan aprendizajes significativos. Siempre les digo que deben ser mejores que yo. Y cuando logran explicar los conceptos con sus propias palabras, sé que han aprendido de verdad. Además, estoy abierta a incorporar nuevas herramientas, como el uso del celular o tecnologías digitales. Muchas veces son ellos quienes me enseñan cosas nuevas. Creo que nunca dejamos de aprender.

A mí me gusta mucho también escuchar y conocer a cada persona con la que trabajo, generar mi propia impresión de ellas. Siempre digo que soy la última en enterarme de los chismes. No me gusta los cahuines, ese es mi primer foco. Me gusta conocer a las personas de forma directa, hacerme una idea y sacar lo mejor de ellos. Esa cercanía ha sido clave para que la Vicerrectoría funcione bien.

Este año, por ejemplo, marcamos un hito al elaborar el presupuesto de forma assertiva, sumando a las otras vicerrectorías y Prorrectoría en el proceso. No se trata de que nuestra unidad diga que no, sino de compartir las decisiones y las responsabilidades con todos los actores institucionales.

Rol de lideresa y género

Creo que ejercer liderazgo, sobre todo siendo mujer en un espacio masculinizado, tiene mucho que ver con la comunicación. En mi cargo, la mayoría de las interacciones son con hombres, pero nunca he sentido que eso sea un impedimento. Lo fundamental es tener una buena comunicación y mantener los objetivos institucionales claros. Incluso si no logramos cumplir todo al 100%, evaluamos, ajustamos, conversamos. Esa disposición al diálogo es esencial.

Soy conocida por expresar mi opinión sin rodeos. El rector nos alienta a compartir nuestras visiones, y aunque a veces no coincidamos, siempre buscamos llegar a consensos. Mi cargo tiene una dimensión muy técnica,

por eso me enfoco en decir con claridad cuándo algo es viable y cuándo no. A veces eso genera tensiones, pero cuando uno entrega información clara y datos precisos, las decisiones pueden ser mejor fundamentadas. No se trata solo de opiniones, sino de respaldar cada planteamiento con evidencia concreta. Esa ha sido mi forma de liderar.

Lo que más me ha hecho feliz y los mayores desafíos del cargo

Lo que más me ha hecho feliz en este cargo es tener que buscar soluciones constantemente. No soy una persona que se estrese fácilmente: si hay un problema, hay que buscarle una salida. Esa actitud me ha ayudado mucho, especialmente en un cargo como este, que suele ser muy exigente. A veces me ha tocado tomar decisiones difíciles, y claro, también me he equivocado. Pero no me paralizo: siempre hay una forma de resolver, de aprender, de apoyarse en los demás. Me gusta trabajar con alegría, con una sonrisa, y saber que no estoy sola. Siempreuento con el equipo.

En el día a día, creo que mi aporte principal en el equipo es la alegría. Me gusta pasar a saludar, tirar una talla, hacer reír, aunque sea un momento. Son espacios muy breves, porque solemos estar llenos de reuniones, pero ese gesto ayuda a relajar el ambiente. Y creo que eso se contagia. La risa es importante, y me gusta pensar que sumo desde ahí también.

Abrirse camino como mujer en un espacio masculinizado

Dentro de la universidad, los cargos de autoridad tienen una distribución de género bastante equilibrada. Sin embargo, eso cambia cuando uno mira el espacio de los vicerrectores de las 18 universidades estatales. Ahí el ambiente es mucho más masculinizado. Recuerdo que al principio llegaba a las reuniones con algo de timidez. La primera vez que me invitaron fue porque dijeron: «tiene que haber una mujer, estamos en otros tiempos». Al principio hubo cierta resistencia. Más de uno tenía prejuicios. Algunos me confesaron después: «no hicimos prejuicios, pero de verdad que fuiste un aporte».

Venían del «club de Tobby» como decimos en broma, y la presencia femenina los obligaba a cambiar ciertos códigos. Hoy en día me siento completamente incorporada, incluso cuidada. Cuidan su lenguaje, se apoyan entre ellos y también me incluyen. Y cuando hay que organizar algo, como este proyecto en red que llevamos, ya no esperan que sea un hombre quien tome la iniciativa. El otro día yo simplemente dije «el miércoles a las 12 nos juntamos», dos confirmaron enseguida y a los demás les dije «el que pueda, asista». Y así fue. Me escuchan, me siguen, y veo que poco a poco he abierto camino.

Creo que cada persona tiene su sello, y el mío viene de la niñez. En mi familia siempre ha reinado la alegría: si hay un problema, nos reímos, lo enfrentamos con humor. Esa forma de ver la vida es parte de mi crianza. También estoy convencida de que no hay nada imposible si una se lo propone. Mientras se actúe con respeto y sin dañar a nadie, todo es posible. Una buena comunicación y tener claros los objetivos permiten avanzar, incluso en cargos históricamente masculinos como esta Vicerrectoría. Y desde ahí, cada una le va dando su propio sello.

Un mensaje para futuras líderes

A las niñas que sueñan con cargos como este, les diría que lo más importante es tener claro el objetivo. Saber lo que uno quiere, y si eso te hace feliz, entonces luchar por lograrlo. El buen trato y la comunicación con los demás es clave: desde ahí se construye todo lo demás. La parte técnica se aprende: quien tiene ganas, lo logra. Y no se aprende solo de los libros, sino también de las personas. En este cargo hay que estar siempre dispuesta a aprender del otro.

Un ejemplo concreto: antes un banco nos daba 35 millones para becas. Este año logré conseguir 150 millones. Eso fue posible porque supe cómo plantear el propósito, cómo explicar qué queríamos lograr. Esos recursos ayudarán a muchos estudiantes. Nunca pensé que llegaría tan lejos. Me había propuesto 100, y logré 150. Por eso creo que hay que ponerse metas cada año. Y avanzar. Paso a paso.

Yo creo que todas las personas pueden llegar a ser lideresas. Algunas nacen, otras se hacen, dicen que no, pero yo creo que todas podemos lograrlo el día de mañana.



EL MAR Y YO

**POR MARÍA C. HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, ESPAÑA)**

Directora del Centro I+D+i de Recursos y Ambientes Costeros í-mar,
Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.

Académica, ULagos, Chile.

Bióloga con especialidad en Biología Vegetal,
Universidad de La Laguna, España.

Mi yo actual no es más que un puzzle que, con el tiempo, ha ido encajando sus piezas con las personas y vivencias de mi historia.

Soy la mayor de dos hermanos, única mujer. Mis padres siempre reforzaron mi personalidad y la orientación que quería dar a mi vida. De mi infancia tengo grandes referentes que, creo, marcaron la senda por la que aún hoy camino. En mi familia estos son:

Mi madre. De ella aprendí a sonreír, a ser cercana, porque, dejando atrás cunas, apellidos y títulos, todos somos iguales y necesitamos lo

mismo: cercanía, tiempo, acogida, cariño y sonrisa. Así era mi madre y siempre admiré esa capacidad en ella.

Por otro lado, siempre me sorprendió su facilidad de distanciarse de las situaciones complejas, para observarlas fríamente y tomar las decisiones más adecuadas. Así se convertía en certera consejera de aquellos que la conocían. Me sorprendía lo categórico y preciso de sus intervenciones y planteamientos en la discusión.

Hay un sello muy importante que estampó en mí: la seguridad. Desde pequeña nunca escuché a mi madre decir «los niños no opinan» o «eso no es cosa de niñas». Apoyaba hasta las más descabelladas de mis ideas, aunque no fuera partidaria de ellas. Solía decir que podía ayudarme mejor estando al lado que desde enfrente, y así fue. Otra de las cosas muy importantes que implantó en mí, aunque esto fue labor de tiempo, fue atenuar mi carácter impulsivo y darme calma ante situaciones adversas. Quedó muy grabado en mí: «Frente a cualquier problema no hay que preocuparse, hay que ocuparse. Si tiene solución para qué preocuparse, si no lo tiene para qué preocuparse».

Algo que describe muy bien la personalidad de mi madre es que, ya en esos tiempos, era enemiga número uno de las faldas. No le gustaban y no recuerdo nunca haberla visto con una. Sin embargo, debido a ciertos cargos que ocupaba mi padre, debían asistir a ceremonias y eventos donde les enviaban el protocolo, tanto en España como en el extranjero. Mi madre nunca lo acató, aunque siempre destacó por su elegancia. Sabía usar pantalón. Antisistema allí donde fuera.

De la familia materna, me viene el gusto por la botánica. Los largos paseos por el Jardín Botánico de la Orotava, hermoso parque de aclimatación del siglo XVIII. Paseos de la mano de mi abuelo, que conocía cada uno de sus rincones y las oquedades de cada tronco. Su hermano Manuel, entomólogo, había sido curador e impulsor del Jardín durante muchos años. En cada paseo, mi abuelo me narraba las tertulias que se organizaban en la casa familiar con conocidos naturalistas llenos de sueños y proyectos para el Jardín, la protección de la Flora Canaria y la aclimatación de las especies traídas desde las colonias españolas.

Me contó cómo, en una de las expediciones botánicas junto al gran científico sueco Eric R. Sventenius, tertuliano frecuente en la casa familiar,

se descubrió una nueva especie. Esta lleva nuestro apellido González en honor a mi tío abuelo Manuel González, *Descurainia gonzalezii*. *Descurainia g.* es un endemismo, muy localizado, único de las zonas altas del pinar y Parque Nacional Cañadas del Teide (1.800 a 2.300 m) en la Isla de Tenerife. Su nombre vernáculo es Pajonera de pinar. Su porte es arbustivo de hasta 1,5 m de altura. Sus hojas son verde grisáceas y florece entre abril y mayo con una pequeña flor amarilla. Cuando escuché esa historia en la voz de mi abuelo, mi amor por la Flora Macaronésica, sus endemismos y su fragilidad, decidí que me dedicaría a la botánica. Que estudiaría biología y profundizaría en la flora canaria.

De mi padre aprendí a dar giro rápido a la brújula, sin resentimientos y buscando nuevos horizontes; plasticidad y adaptación sin frustración. Provenía de una familia de pensadores científicos que durante el franquismo vivieron en el exilio o cambiaron el rumbo de sus vidas.

Siendo un joven universitario en Madrid, tuvo que reorientar bruscamente su carrera porque, a través de sus mismos profesores, le llegó el rumor de que, como hijo de perseguido político del régimen franquista, no llegaría lejos en Ciencias Políticas. Entonces se pasó a las Ciencias Económicas.

Su tío Blas Cabrera y Felipe, doctor en física, quien era referente relevante para mi padre, en pleno esplendor de su carrera como rector de la Universidad Central de Madrid, en el año 1939, tuvo que exiliarse en México hasta su muerte. Experiencias de vida como estas marcaban en mi padre un sello de admiración y orgullo, quien en largas tertulias nos transmitía el gusto por la ciencia y aquellas preguntas que siempre quedaban flotando sin respuestas. Lo recuerdo tapado por los libros, el estudio y gustoso de largas conversaciones. Sin duda de él me viene la pasión por los legajos y la ciencia.

De papá también viene mi amor al mar. Amante y practicante de los deportes náuticos, de las grandes olas y del arrullo de la marea. Nuestra segunda casa siempre fue el Real Club Náutico de Gran Canaria, donde grandes y chicos, familia y amigos, vivíamos libres. También recuerdo con añoranza la tradición, al llegar el verano, de levantarnos muy temprano y caminar sobre arena blanca kilómetros a la orilla del mar, y terminar en una zambullida antes de volver a casa a desayunar. Así comenzaba cada

día: un saludo al sol, con olor a mar y sabor a sal. ¡Entrañable! Nada de extraño que sus dos únicos hijos seamos biólogos dedicados a la ciencia marina.

Mi padre tenía un principio que nos repetía continuamente: «Cada idea es una responsabilidad». Y creo que es el sello que marca mi quehacer. Crecí con él muy presente: cuando piensas y sientes algo, cuando tienes una idea, debes llegar más allá. Tiene que transformarse en acción, por muy dura que sea o por mucha dedicación que requiera. De lo contrario sería no seguir tus propios principios y no ser fiel a ti mismo. De mi padre aprendí la tolerancia, la paciencia y la tenacidad y también, no sé si para bien o para mal, el perfeccionismo, el orden obsesivo y la organización, que en muchas ocasiones reconozco que atasca. Me refiero a que el exceso de perfeccionismo a veces es poco práctico. Haces las cosas mejor, pero eres menos rápida en la ejecución. Menos ejecutiva. Un ejemplo: cuando era niña, yo no podía borrar o tachar en mi cuaderno, para mí «se veía feo» y antes que eso, prefería arrancar la hoja y repetirlo desde el principio, aunque me llevara el doble de tiempo...

Sin embargo, en mi infancia y juventud, todo lo que hacía lo vivía con intensidad y pasión. Ello hace que atesore muchos recuerdos. Uno de los mejores recuerdos que tengo de mi infancia y adolescencia es el colegio. Era un colegio solo para mujeres, preocupado de sacar lo mejor de nosotras mismas, tanto intelectualmente como en valores. El colegio tenía una dinámica de aprendizaje muy distinta de los demás, y creo que eso marcó y definió a todas quienes pasamos por allí. Por ejemplo, desde muy pequeñitas nos autoevaluábamos, nos poníamos nuestras propias notas en función de cómo creíamos que íbamos cumpliendo una serie de metas. El trabajo era individual y personal. Varias salas de clase se comunicaban por grandes paneles correderos que se abrían en las mañanas, quedando a disposición de las alumnas todo el material de las distintas disciplinas para que trabajáramos libremente en aquellas que creíamos debíamos avanzar. Se valoraba la capacidad de síntesis y hacer cuadros sinópticos de todo lo que aprendíamos, lo que indudablemente me ayudó mucho durante la carrera, especialmente siendo de ciencias. La semana tenía actividades muy variadas e impensadas incluso hoy en día,

pero que sin duda marcaron en mí una gran capacidad de autoanálisis, responsabilidad y ética.

Desde que estaba en el colegio, en 8º básico decidí que quería estudiar biología, pero en ese entonces me inclinaba por la genética. Les hice saber a mis padres que cualquier regalo que me quisieran hacer, por cualquier motivo, fueran libros de genética. Les hice una lista y poco a poco empezaron a llegar. Cuando los abría no entendía prácticamente nada de lo que leía, pero estaba feliz empezando a formar mi biblioteca.

Un recuerdo relacionado con mi quehacer actual es que, a eso de los dieciséis años, con otros ocho amigos, formamos un grupo ecologista. Lo llamamos «Atacaite», que en lengua guanche significa «corazón valiente» ... y realmente lo éramos... o al menos atrevidos. Hacíamos campañas de limpieza de playas, organizábamos excusiones a las que invitábamos a expertos que nos pudieran orientar sobre las especies que íbamos encontrando, y convocabamos a la población. Recurríamos a las distintas entidades políticas en busca de apoyo financiero, logístico o de difusión. Bien decididos y convencidos, sin aceptar un No por respuesta.

En mi adolescencia pertenecía a la Federación Española de Piragüismo. Ello me llevaba a un entrenamiento diario individual, a solas con el mar. Aún era de noche, tomaba mi larga pala y partía al náutico. Era una vivencia única ver salir el sol desde mi piragua, entre olas y gaviotas. El mar era mi cómplice en cada amanecer. Mientras hacía mis kilómetros de remo repasaba lo que debería ser el día, los compromisos, la agenda. Cuando ya era la hora, lamentaba salir del agua, desayunaba en el náutico y de ahí partía a clases. Empezábamos el día a día con un idilio entre el mar y yo.

Dada mi experiencia, una de mis actuales motivaciones es la igualdad social, la apertura de oportunidades, algo que se transmite no solo través de la palabra sino principalmente con la actitud. Recuerdo una vivencia al respecto que me afianzó en este principio, en mi adolescencia y finalizando la dictadura de Franco, entré a formar parte, como vocalista, de un grupo de canción protesta. Cantábamos a Mercedes Sosa, Quilapayún, Víctor Jara. Nos invitaban a cantar desde todos los rincones de las Islas Canarias y teníamos vivencias muy fuertes desde el escenario cuando siendo nosotros tan jóvenes, con solo estar ahí, lográbamos levantar las alas y los deseos de volar de tanta gente. Me reafirmaba cada día más el

compromiso de derribar muros. Sabía que siendo adolescente y estando el momento político en un punto de inflexión, suponía gran preocupación para mis padres cada fin de semana, pero nunca me hicieron el menor comentario, por el contrario, muchas veces me acompañaban a los ensayos o nos ayudaban a trasladar los instrumentos grandes, como el contrabajo o la marimba.

Durante la enseñanza media me enamoré de la flora canaria y muy a disgusto de mi padre, decidí que no iba a estudiar en Madrid, que era la tradición familiar. Para mí lo lógico era que si me quería especializar en Botánica Canaria era allí, en Islas Canarias, donde debía estudiar. Supuso un disgusto en casa, pero fue la mejor decisión que pude tomar. En segundo de carrera tenía mi primera asignatura de botánica. Recuerdo que ese año las clases eran en las tardes, así que decidí estudiar en las noches y dormir en las mañanas... Mi crontípico es búho y fue la mejor decisión. Terminé el año con Matrícula de Honor y siendo invitada a entrar, como ayudante, en el Departamento de Botánica por el Dr. Wilfredo Wildpret, ídolo de la botánica canaria, lo que no dudé un instante. Para mí fue un honor y una gran oportunidad que nunca soñé. Ese fue otro gran estímulo.

Mi experiencia como estudiante de pregrado fue muy grata desde todo punto de vista. Tenía 17 años cuando salí de casa para estudiar en la Universidad de La Laguna, en Tenerife, mientras que mis padres vivían en Gran Canaria, así que de algún modo me supuso cierta independencia y autonomía, aunque económicamente dependía de ellos, debí aprender a organizarme y administrarme. En un principio viví en un Colegio Mayor en la ciudad universitaria.

A diferencia que, en las residencias universitarias, teníamos ciertas restricciones y obligaciones, pero la experiencia fue muy bonita. Convivía con cincuenta estudiantes mujeres de múltiples carreras, tanto de Letras como de Ciencias, y que cursaban desde primero a quinto año. Fue tremadamente enriquecedor y aprendí mucho de ellas y de la vida universitaria. Ya en los años siguientes pasé a tener mi propio departamento, que en los últimos años compartí con mi hermano. Estudiábamos juntos la misma carrera y eso nos unió mucho más aún.

Mi carrera era Biología. En el primer año de pregrado éramos unos doscientos alumnos y, al poco andar, fui elegida representante de curso.

Era el año que se conocía como «selectivo» porque eliminaba a la mitad de los estudiantes. En esa época me tocó un año convulso. Los estudiantes nos movilizábamos para que se eliminara el «Numerus Clausus» de ciertas carreras como Medicina, que dejaban a mucha gente fuera de toda posibilidad. Ansiaba pasar a segundo porque ya empezaba a tener las asignaturas que me gustaban como botánica general, criptogamia, fanerogamia, zoología.

La relación con los/as compañeros/as siempre fue muy estrecha. Nunca sentí competencia, promovíamos la colaboración, los grupos de trabajo. Además, la ciudad universitaria estaba diseñada de tal modo que se prestaba para encuentros al atardecer donde sabías dónde encontrar a la gente de tu carrera, había tunas y rondallas... Había tiempo para todo, incluyendo estrechar relaciones y conocerse mejor, lo que ayuda mucho a la hora de superar inconvenientes o trabajar juntos.

La vida en ese departamento era pura alegría. La gente disfrutaba lo que hacía. Eran distintos grupos humanos que giraban en torno a distintos grupos de plantas: el grupo de hongos, el grupo de líquenes, el grupo de musgos, el grupo de helechos, el grupo de algas y el grupo de fanerógamas. Curiosamente, la mayoría de estos grupos eran liderados por grandes mujeres empoderadas de su quehacer, con caracteres fuertes, que formaban entre sí redes de apoyo en todo momento, y los hombres se incorporaban a ellas. La convivencia entre el grupo de los botánicos era maravillosa. Se respiraba complicidad en todo lo que emprendíamos y no se permitía tirar la toalla. Era un grupo muy unido que se potenciaba desde catedráticos, asociados, doctorandos y ayudantes. Aprendí muchísimo, me sentí muy valorada y, por supuesto, confirmó que era allí donde debía estar.

Al poco andar, me propusieron entrar en el grupo de algas y conocí a Laly, una gran mujer que no solo guio mis pasos hacia el mundo de las algas, sino con quien también establecimos una gran amistad.

Llegué a cuarto y debía elegir mi especialidad. Biología Vegetal (Botánica) era una entre otras cuatro alternativas. Entonces Laly nos invitó, a una compañera y a mí, a ser autoras de un libro sobre un inventario de la flora marina de Arrecife de Lanzarote, que justo en ese momento estaba siendo propuesta por la UNESCO (Lanzarote) para ser Patrimonio de la Humanidad: se necesitaba ese estudio. Tras un sin fin de viajes y

expediciones marinas que continuaban reafirmando mi entusiasmo y amor por lo que soy hoy, Bióloga Vegetal con especialidad en Botánica Marina, nació mi primer libro.

Tarjeta de entrada al acto de lanzamiento del libro en La Fundación César Manrique en la Isla de Lanzarote.

Otras de las vivencias que durante mi juventud me apasionaban, práctico hasta el día de hoy y complementa mi quehacer, es la macrofotografía. ¿Cómo nació esta pasión? Me la contagió mi hermano Carlos, quien sí se fue a estudiar a Madrid, porque quería hacer su especialidad en Medio Ambiente, una especialidad naciente por aquel entonces. Mientras estaba allí, comenzó con la fotografía de la naturaleza. Terminando en Madrid, decidió venir a Canarias a hacer la especialidad de Biología Marina y compartimos casa en la ciudad universitaria de La Laguna. Me adentré en la fotografía, que complementaba muy bien mis estudios de botánica y mi hermano era asesor y profesor. Mis fotografías comenzaron a destacar en el mundo de la botánica y decidí dedicarme a la macrofotografía de estructuras vegetales, destacando aquello que casi no se apreciaba a simple vista. Los fines de semana salíamos armados hasta los dientes con distintos tipos de cámaras, objetivos, trípodes, flashes y artilugios caseros que inventábamos para sacar más lustre a nuestras fotos.

Poco a poco editoriales como Santillana, Edelvives y ciertas encyclopedias comenzaron a solicitarnos fotografías específicas para ilustrar sus libros y ambos comenzamos a vender nuestras fotos. Para nosotros, que todavía éramos estudiantes, era un buen dinerillo para invertir en mejorar nuestros equipos. A partir de entonces, Carlos se especializó en la fotografía submarina y yo en macrofotografía vegetal.

Algo que recuerdo, y que supongo que de alguna manera debe estar relacionado con ocupar actualmente la Dirección de í-mar, es que siempre fui representante de curso, en la básica, media y en la universidad. Supongo que tiene que ver un poco con mi carácter, dado que tampoco debe ser casualidad que desde 2021 a la fecha soy dirigente social, como presidenta de Junta de Vecinos de mi sector, representando a más de 600 personas.

Siempre me apasionó la tecnología. Me encantaba desarmar artefactos estropeados y averiguar cómo eran por dentro y cuál era el defecto. Me

atraía mucho la informática. Recuerdo siendo casi una niña mi primer computador en MS-DOS, y mi primer Notebook, que dio de baja mi padre y pasó a mis manos. Los Notebook aún no habían incorporado ningún tipo de ratón. Hasta el día de hoy me apasiona estar al día en los avances de ilustración gráfica, inteligencia artificial y nuevas tecnologías. Puedo pasar horas entretenida en ello.

Desde mi infancia adoro los animales, pero en casa no me dejaban tenerlos. Así, desde que cumplí los 17 y salí de casa a estudiar la carrera me transformé en «Arca de Noé». Así me conocían, sobre todo cuando llegaba el verano y me iba a casa de mis padres. No podía dejar mis bichos solos todo el verano. Como tenía auto, metía todos mis bichos en mis acuarios a media agua... y en vez de viajar en avión, metía mi auto en un barco.

Una vez un compañero me dijo: «Pareces el Arca de Noé dentro del barco», y así quedó el nombre. No había animal que no se pudiera tener bajo techo que yo no tuviera: tortugas de caparazón blando, ranitas africanas, culebras de agua, tritones... y tantísimos más. Era y es mi verdadera pasión.

Haciendo un salto en el tiempo, llegué desde España a la ULagos en 1997, contratada por un proyecto FONDAP que se había adjudicado la Universidad de Los Lagos con la PUC y la UACH. Conocían mi trabajo por publicaciones y congresos. Tenía que encargarme de instalar un área de investigación sobre cultivo de fases microscópicas de macroalgas. Había que empezar desde cero, comprando el equipamiento, generar los primeros experimentos y preparar a tesistas y asistentes en estas técnicas. Al poco andar sentí que llamaba la atención mi forma de ser y de tratar a la gente, probablemente la mezcla del carácter fuerte español, mi carácter perfeccionista, y el carácter servicial y extrovertido que caracteriza a los canarios. Se formó un grupo de trabajo muy unido, exigente y comprometido.

La carrera de Biología Marina, por esos años, estaba empezando en ULagos, y no había tenido mucho éxito en encontrar a un profesor para la asignatura de Microbiología Marina. En 1999 me sugirieron postular al cargo que estaba vacante y quedé como profesora responsable hasta el día de hoy, 25 años después.

Con los estudiantes siempre he tenido muy buena relación, procurando desde un principio que entiendan que este es un camino que recorremos juntos donde, si queremos llegar a una meta, ninguna de las dos partes

puede fallar. Siempre he creído que los estudiantes deben sentirse protagonistas de su propia película, y mi asignatura no es más que una escena dentro de ella, que debe ser muy bien ejecutada por todos los actores. Cada cierto tiempo analizamos cómo vamos, qué está fallando, qué les gustaría cambiar. Nos damos el tiempo para conversar y conocernos mejor... eso hace 25 años no era muy habitual y pronto se corrió la voz, creando discrepancia entre mis colegas. Había quienes consideraban que no era apropiada la cercanía con los estudiantes, pero nada me haría cambiar, porque durante mi carrera había vivido la experiencia y sabía que funcionaba.

En el 2002 se fundó en Centro de Investigación en Recursos y Ambientes Costeros, el Centro í-mar, de la Universidad de Los Lagos, en Puerto Montt. Lo integraron cinco investigadores, de los cuales yo era la única mujer, hasta que cinco años después se integró la Doctora Paulina Gebauer. En aquel entonces, no todo estaba digitalizado, casi todo era a mano, había que imprimir, fotocopiar, anillar... y debíamos postular a proyectos, publicar, hacer difusión. Teníamos que levantar el í-mar entre los cinco. Éramos de áreas diferentes, pero el trabajo del otro era mi trabajo porque era el trabajo de í-mar. Aún recuerdo cuando alguno de nosotros postulaba a un proyecto, y ahí estábamos, despiertos durante toda la noche para apoyar en lo que hiciera falta. Aunque solo sea desde el ánimo o titulando los ejes de un gráfico, sirve de ayuda para el responsable del proyecto a mantenerse despierto.

En 2005, a tres años de funcionamiento de í-mar, había que diversificar la cartera de proyectos. Me empezaba a inquietar lo invasivo de los efectos de salmonicultura. Sentí que tal vez había llegado el momento de aplicar los conocimientos que teníamos sobre el papel biorremediador de las algas en el mar. Fue un enorme desafío: no había salmonera que nos quisiera ver, «ni en pintura». Éramos los enemigos número uno de la industria porque cantábamos las verdades, pero necesitábamos algún aliado para realizar nuestros experimentos.

Abreviando, esto era un juego político en el que, socarronamente, había que saber mover las fichas. Finalmente, con financiamiento del Banco Mundial, los aliados fueron la ONG TERRAM, una pequeña salmonera de Caicaén y una comunidad huilliche a la que capacitábamos en el cultivo

del alga y que accedió a trabajar con nosotros. Fue el primer paso de lo que poco a poco y hasta hoy es una de las líneas principales de investigación del Centro í-mar: Biología, Manejo y Transferencia Tecnológica del Cultivo de *Macrocystis pyrifera* (Huiro). Además, satisfactoriamente, y lo que nos reforzó en la idea de que íbamos por buen camino es que, en 2007, nuestro proyecto recibió el premio Tech Museum de Medio Ambiente, en Estados Unidos.

La mayoría de quienes integrábamos el í-mar, y yo diría que, hasta hoy, no éramos de Puerto Montt, ni siquiera de la Región de Los Lagos, así que a nivel personal también formamos entre nosotros nuestras redes de apoyo. Éramos colegas y amigos. Nos reuníamos fuera de í-mar con mucha frecuencia, lo cual reforzaba mucho nuestra relación en el trabajo y el compromiso con el otro. La incorporación de nuevos investigadores ha sido pausada. El í-mar ha ido creciendo porque cada investigador que se adjudica un proyecto implica un grupo de trabajo conformado por asistentes, tesistas y otros. La administración ha crecido y se ha integrado al grupo de investigadores. Formamos un todo. Pasamos más horas en í-mar que en casa. Nos gusta estar y pensar en í-mar. Hay que estar en í-mar para sentir el í-mar y creo que eso es parte de nuestro éxito.

Cuando nació el í-mar en el 2002, se me ocurrió que poquito a poco deberíamos irnos mostrando al mundo, así que por mi cuenta y riesgo levanté la página web y las RRSS de í-mar, de la que soy web master hasta el día de hoy, claro que con menos tiempo cada día.

Nunca, desde que era niña, me detuve a pensar en mi rol como mujer. Jamás se me pasó por la cabeza. Creo que al llegar aquí y escuchar hablar tanto de esta desigualdad empecé a pensar en ello. Pero por muy impopular o incorrectamente político que sea, yo nunca lo sentí. Yo siempre me sentí un individuo entre individuos. Con ideas y capacidades para ejecutarlas. Cabezota empedernida al máximo y dura de roer desde que aprendí a hablar. Donde había un grupo de personas me apoderaba de la cuota de protagonismo que me correspondía y punto. Nunca me achiqué ni sufrí por ser mujer. Nadie me hacía sentir diferente y ni me lo planteaba. Tampoco actualmente en la universidad ni en el í-mar, me hago planteamientos sobre mi género.

Realizo cualquier trabajo, incluso en terreno: si no hay chofer, voy de chofer. Si hay que cargar botellas de buceo, cinturones de plomo, trasladar el zodiac, vamos, lo hacemos. Las dificultades se arreglan en el momento en que surgen, es cuestión de usar la imaginación y tener la humildad de pedir ayuda a quien haga falta.

Así han pasado los años y llegamos al 2023, saliendo de la pandemia. Teníamos que elegir un nuevo director en í-mar. Varios colegas se dirigieron a mí solicitando mi candidatura. Sinceramente, no lo había pensado, pero me hizo plantearme muchas cosas. Era un momento complejo, donde había que inyectar ánimo, energía, dedicación y tiempo. Había que apuntalar a aquellos a los que ese par de años habían dejado en la cuneta. Había que propiciar el reencuentro, la comunicación cara a cara, el codo a codo. Y además retomar con mucha fuerza la presencia en los laboratorios, en terreno, en definitiva, la investigación.

Teníamos que reorganizarnos y eso requería tiempo. Me planteé que tengo una larga trayectoria en la universidad, conozco su dinámica y la del í-mar y, sobre todo, mis colegas, más jóvenes que yo, tienen que centrarse en continuar sus carreras de investigación y, queramos o no, estos cargos directivos, suponen bajarse de un tren al que cuesta mucho subirse después de los años. Me correspondía salir de mi zona de confort y dar lo mejor de mí por la institución y el Centro que me había acogido durante veinticinco años. Y aquí estoy, en este proceso que requiere dedicación continua, disponibilidad de tiempo y conocimiento de la dinámica institucional. Eso sí, desde un principio dejé claro que esto es labor de todos, unidos, delegando funciones y organizando grupos de trabajo. Creo que nos va bien y la comunicación con las autoridades superiores es cordial, estrecha, sincera y colaborativa... imposible que no funcione.

En relación con el trabajo en sí, hay ciertos momentos o frente a ciertas problemáticas que necesito aislamiento, reflexión y hasta me atrevería a decir que cierto grado de inspiración. Para concentrarme necesito un entorno muy especial, libre de disonancias, de desorden y con mucha armonía. Tal es el caso del momento de redactar informes, formular proyectos, organizar.

En otros quehaceres, como es el caso de ejercer la Dirección del Centro de Investigación, se trata de un trabajo en equipo. Coordinado

y comprometido con el resto del Centro, con nuestro Plan Estratégico y con los lineamientos institucionales. Un equipo en el que existe cierta flexibilidad en los cargos y responsabilidades; un equipo sin etiquetas y con complicidades; donde no todo es tomar acuerdos sino construir sobre desacuerdos y ceder ante la mejor idea; un equipo donde cada uno aporta lo mejor de sí mismo. No entiendo la dirección como un cargo piramidal, sino como un grupo de personas, pensando en lo mismo, repartiéndose tareas y discutiendo acuerdos.

La ciencia tiene algo de ese estilo. Los grupos son interdisciplinares, no solo durante la ejecución, sino también durante la discusión de los resultados.

La verdad es que no creo que el cargo que actualmente ocupo como Directora de í-mar de la Universidad de Los Lagos esté ligado directamente a la trayectoria académica, que está centrada en la investigación y la docencia.

Sin embargo, el giro del quehacer constituye un gran desafío. La agenda de trabajo y las prioridades son totalmente diferentes. A diario surgen requerimientos que postergan la investigación y la docencia, que siempre habían sido mis prioridades y por esta misma razón los horarios de permanencia en el Centro son más extensos.

Otros de los desafíos del cargo es que antes no tenía por qué ser la colega de todos. Ahora tengo que ser la directora de todos, sin distinción alguna y dejando atrás cualquier diferencia que me pueda alejar del algún investigador. En el cargo desaparecen las diferencias.

Lo más gratificante es sentir que el Centro avanza, que los investigadores están enfocados en hacer ciencia con la tranquilidad de que hay alguien que los está apoyando y representando en aquellas instancias necesarias para que ellos se sientan seguros. Es muy gratificante ver que llegan contentos a trabajar, que los grupos crecen y se consolidan. Se organizan, interactúan, presentan nuevos proyectos y publicaciones.

Hemos logrado generar una atmósfera de confianza, donde los colegas exponen sus requerimientos, temores o inseguridades. Comparten logros y fracasos. Tienen un espacio donde son escuchados y donde siempre van a encontrar respuesta y apoyo. Saben que se harán las gestiones

pertinentes a sus requerimientos y que van a estar acompañados en cualquier situación.

El Centro í-mar no está masculinizado. Muy por el contrario, es mucho mayor la proporción de mujeres. Empezando por el propio equipo directivo, que está integrado por cuatro mujeres y dos hombres. Las mujeres lideramos muchos de los equipos de trabajo, somos consultadas e incluso consejeras ante situaciones complejas.

Creo que cuando uno asume un cargo directivo es importante tener claro que durante un tiempo tus intereses personales quedan a un lado. La prioridad es el grupo. Lo importante es que seas tú misma, hables y actúes con la mayor nobleza y transparencia, no temas a equivocarte y rectificar o disculparte. Estar dispuesta a reflexionar en grupo y sobre todo ser muy transparente hasta con el mínimo detalle. Que todos sientan que están siendo partícipes de lo que está sucediendo y de las decisiones que se están tomando, incluso cuando ellos no están presentes.

No cabe la menor duda que todos y cada uno de mis intereses han incidido e inciden en mi trayectoria porque todos y cada uno de ellos son parte de mi yo, de cómo y por qué me muevo. Es imposible sacarle una pieza al puzzle y decir que aun así está completo. Cuando me muevo, se mueve mi historia.



CONSTRUIR UNIVERSIDAD DESDE EL CUIDADO Y LA CONVICCIÓN

POR MARÍA CECILIA PLANAS VERGARA (SANTIAGO, CHILE)

Académica, Departamento de Ciencias Exactas, Universidad de Los Lagos.
Magíster en Ciencias Matemática, Universidad de Chile, Chile.
Licenciada en Ciencias Matemáticas, Universidad de Chile, Chile.

La hermana mayor: liderazgo, pensamiento crítico y el espíritu de los setenta

Soy la mayor de cinco hermanos por lo que siempre he tenido esa carga de «cuidar a los hermanos», no sé si es favorable o desfavorable, quizás más lo segundo «usted tiene que ser un ejemplo, tiene que cuidar a sus hermanos, debes tener sentido de liderazgo». Eso en lo familiar.

También fue importante el contexto en el que crecí. Estudié en un colegio de niñas que administraban las monjas, egresé en 1975. En esa época era importante el pensamiento crítico basado en el conocimiento de lo que ocurría en el país, especialmente en la educación desde la básica a la universitaria. A mí siempre me llamó la atención estar en ese grupo que

estaba en la vorágine de los acontecimientos que rodeó la educación de Chile durante los años setenta.

Éramos una generación con ganas de participar. Recuerdo esas grandes reuniones y convenciones que teníamos las y los estudiantes de enseñanza media y, luego, al llegar a la universidad. Pero ahí se interrumpió rápidamente por razones evidentes. Algo común fue que en esa generación había mucho interés por cambiar el mundo de raíz, era la herencia de los años sesenta, como el mayo de 68³ cuando fue la revuelta en París («Seamos realistas, pidamos lo imposible») y lo que continuó de ello. Entonces, fui parte de una generación marcada por los cambios y por querer participar, ese era el lema.

Cuando llegué a la Universidad en 1976 todo lo político estaba proscrito, no había mucho que hacer y era un poco en silencio. La participación fue bastante subterránea, bastante escondida porque no se podía, pero sí con muchas ganas de participar, tanto en la política universitaria como en general. Yo estudié en la Universidad de Chile donde hubo mucha gente exiliada. Los espacios que ellas ocupaban quedaron vacíos y hubo que llenarlo por gente más joven (centros de estudiantes y federaciones). Era muy importante ser parte de esos espacios, había algo así como el reconocimiento.

Yo no llegué a estar en la Federación de Estudiantes, pero sí en el centro de alumnos de mi facultad. Teníamos grandes problemas, justamente porque a pesar de que no podíamos hablar de política, sí teníamos la intención de optar por los mejores docentes, luchar porque no se tocara a ciertos profesores y profesoras si eran buenos y aun así querían echarlos. Esa fue nuestra lucha. Yo en el ámbito político no incursioné para nada, pero sí en la gestión universitaria pensando en que la universidad deberíamos tener a las y los mejores; y también del libre pensamiento, y es que todas debíamos tener derecho a cultivar toda clase de ideas, siempre y cuando ello se hiciera obviamente con el respeto de todas.

Recuerdo cuando nosotros llegamos a la Chile nos decían que éramos las y los mejores, que éramos parte de un sistema muy chico. En esos tiempos estudiar en la educación superior era un privilegio, y costaba entrar a las universidades de prestigio. Nos decían que por tal razón teníamos que destacarnos en nuestro ámbito de quehacer profesional. Hoy yo no veo esa inspiración en el estudiantado.

En esa época era muy bienvenido que quisiéramos ir más allá. Yo siempre le cuento a mis estudiantes que cuando el profesor nos empezaba a hablar de un tema que no conocíamos, al salir de la clase salíamos todos corriendo a la biblioteca para averiguar de qué se trataba, no queríamos que pensara que no teníamos idea. En cambio, hoy en día siento que hay poco interés por el saber.

Desigualdad, solidaridad y resistencia: la Universidad de Chile en tiempos de dictadura

Afortunadamente, mis papás pudieron pagar la mensualidad de la universidad, lo poco que se pagaba en ese tiempo. Lo llamábamos el arancel diferenciado porque se pagaba de acuerdo con la situación económica. Además, eso es algo que le agradezco al sistema de la Universidad de Chile, desde el segundo año de la carrera las y los profesores te reclutaban para ser ayudantes y estar en los grupos de investigación. Esto implicaba un pequeño trabajo y un pago pequeño por ello, no era mucho, pero servía para mantenerse. Tú podías ir escalando en esa carrera, pasando de ser ayudantes hasta llegar a ser auxiliar, que era como la «super ayudante».

En la Chile conocí gente que realmente hacía grandes esfuerzos para estudiar. Yo siempre me acuerdo de compañeros que eran del norte del país, ahí conocí cómo operaba la desigualdad socioeconómica porque había personas que para la Navidad se tenían que ir a sus casas porque no podían seguir costeándose una habitación o vivían en pensiones ínfimas donde ni siquiera tenían luz eléctrica. Recuerdo a un compañero regalón que paseábamos por todas las casas de quienes vivíamos en Santiago para la época de las Fiestas Patrias porque él no tenía donde estar. Era un tipo brillante. Hoy en día es todo un personaje.

En la universidad, lo primero que me llamo la atención fue que había personas muy brillantes, y yo me pregunta «¿qué desayunaron?». Lo otro que fue muy relevante al inicio fue conocer a la gente famosa, sí, pero porque eran parte de los mítines políticos o cosas así o víctimas de que les retuvieran o detuvieran, les sacaban de sus casas algunos porque eran «hijos o hijas de» e incluso a algunas personas las desaparecían. Hubo

quienes fueron enviados a otros lugares, al sur, al norte. Esto marcó nuestra época universitaria.

Cuando decidí hacer el postgrado, la época de la dictadura persistía, pero lo que había mejorado es que, si ocurría algo, todo el mundo se enteraba y había grandes cadenas como para defender a la gente. En los primeros años no era así, era bien complicado y significaba que estos compañeros se atrasaban.

Y yo me acuerdo los consejos de la facultad donde yo estudié, los profesores eran bastante abiertos, independiente de que estaban ahí dispuestos por el rector de turno, qué sé yo. Pero no, no teníamos grandes dramas y las discusiones se iban en estas cosas. Pues como posible. Fíjese que he relegaron o tomaron preso a estos cabros y qué vamos a hacer, cómo los vamos a defender, etcétera. Había mucha inquietud y me quedé siempre con esa inquietud. De hecho, muchos años después me acuerdo, cuando me tocó ser vicerrectora académica acá en la Universidad de Los Lagos nos encontramos varias veces con chiquillos que eran tomados presos por Carabineros, muchas veces nos tocó con el abogado, el director jurídico de la Universidad, ir a los tribunales, estar en los tribunales militares ahí, estar intentando que liberaran a los chiquillos que habían sido detenidos.

Muchas veces tuvimos que hacer alguna actividad para juntar ropa, juntar víveres o alimentos porque no les daban nada; incluso a veces a los detenían y los dejaban a la intemperie. Yo creo que incluso aquí en Osorno hay historias. Cuando yo llegué a esta ciudad me contaron que hubo muchas personas relegadas, y que la comunidad las atendía y ayudaba. Pero en esa época, en la universidad fue dura, terrorífica incluso, pero teníamos también la convicción de que no podíamos quedarnos así, es la valentía de los 20 años.

De profesora joven a constructora de universidad: tres hitos fundacionales

Llegar a Osorno muy joven, a poco terminar el postgrado. En ese tiempo no era fácil ingresar a una universidad, no había muchos concursos académicos, ni cargos de gestión universitaria. De repente una persona

me contó de la posibilidad en Osorno, y me gustó la idea porque era, y es, hermoso. Llegué en 1983, era muy joven, incluso me asignaron cursos donde había estudiantes que eran mayores que yo. Eso fue algo importante para mí. Por suerte, ingresaron personas jóvenes como yo, con quienes me pude vincular con ellas, porque la comunidad es pequeña.

En ese tiempo, la universidad tenía un rector militar que, afortunadamente, dentro de todo, entendía que no había que limitarse a hacerse docencia, sino también hacer investigación y perfeccionarse. Ese fue el segundo hito importante, hacer un postgrado en la Universidad de Chile, pero finalizando la tesis en Estados Unidos, donde trabajé con un grupo de investigación y me ayudó a generar algunos trabajos de investigación en mi área.

Un tercer hito importante, fue cuando regresé en los años 90' y el Instituto Profesional de Osorno donde trabajaba tenía que decidir si se convertía en universidad o era absorbido por la Universidad Austral. Entonces con grupo de personas con quienes compartíamos la idea de que teníamos todas las características para armar un proyecto universitario propio y sólido, entre quienes está nuestro actual rector (que era un estudiante en esa época, muy talentoso por lo demás), y que lideraba el exrector Daniel López, empezamos a elaborar este proyecto que íbamos a defender. Ese proyecto se concreta en 1993, cuando llega la democracia y logramos convencer tanto a la clase política, incluido el Parlamento. En paralelo a esto, yo seguía trabajando muchísimo en investigación dentro de mi disciplina, las matemáticas; hasta que el rector López me pide que lo acompañe en un cargo que implicaba organizar la docencia de pregrado, que en ese tiempo era bastante caótica, por decirlo de alguna manera. Yo creo que ahí fue el principio de mi historia en la gestión universitaria.

A poco andar me di cuenta de que no era algo intuitivo, que había que estudiar todos los días, perfeccionarse igual como en las matemáticas, igual como en la investigación científica en la gestión universitaria. Había que conocer otros modelos. De hecho, hasta la actualidad yo le digo a mis colegas que son autoridades de turno que se vinculen con otras universidades, que conozcan otras formas, una no puede estar solo firmando cosas o encabezando reuniones. Yo creo que el tema universitario hoy en día exige que la gente tenga un compromiso enorme en el sentido formativo.

A lo largo de mi trayectoria participé de muchas instancias interuniversitarias y gubernamentales, donde no sólo conocí personas, sino que aprendí mucho lo que me sirvió para los diferentes cargos que tuve. Y ese es mi mensaje para la gente joven: «una tiene que siempre estar pensando en perfeccionarse, en hacerlo mejor». Esta es una pega como si tuviera que estudiar de nuevo, la universidad no se maneja por instinto ni se maneja por una cuestión emocional, es una ciencia muy precisa y el liderazgo requiere preparación. Cuando a ti te reconocen como líder también tiene que ver con el saber, con la formación y mostrar preocupación porque esto sea constante.

Leonor, Lorna y Salomé: referentes femeninos en matemáticas y educación superior

Sí, siempre hay. Voy a empezar por el final. Estos últimos años, antes de jubilar, trabajé mucho, en la parte de admisión universitaria, en la creación de las pruebas universitarias. Ahí me tocó trabajar mucho con Leonor Varas, directora del DEMRE, ingeniera civil, que para mí es todo un referente en Chile. Ella nunca ha sido destacada lo suficiente. Lo que significó haber podido rendir la prueba de admisión universitaria en el año 2019 con el movimiento social, considerando el rechazo que había detrás, y luego con la pandemia. Y eso se hizo. Las y los jóvenes rindieron las pruebas y las universidades les admitimos.

Dentro del ámbito de las matemáticas, hay una serie de mujeres destacadas como Lorna Figueroa. Ella es una mujer de la Usach que ha hecho historia en la educación matemática o en la formación en matemática de personas en el programa propedéutico. A mí también me tocó estar a cargo y crear el programa de la Universidad de Los Lagos, y ahí me tocó conocerla y ver cómo trabajaba y la admiraban en su universidad.

En la divulgación destaco a Salomé Martínez que ama las matemáticas y es capaz de compartir y contagiar ese amor a las nuevas generaciones y preocuparse de la formación matemática de los futuros profesores y profesoras.

El despertar de una vocación

Fue producto de la época. A finales de los 90 la educación superior en Chile empieza a mirar lo que se denominó el Espacio Europeo de la Educación Superior. Nos dimos cuenta de que Europa estaba cambiando sus planes de estudio, la docencia universitaria, que antes era muy rígida (aprobadas o reprobabas un examen). Ahora se comienzan a implementar los programas MECESUP, es decir, de mejoramiento de la calidad de la enseñanza, en este caso de la educación superior y allí surge la opción de ir a Europa e ir a ver modelos.

De estos viajes, recuerdo que le hice una entrevista al vicerrector académico de la Universidad de Sevilla porque en ese momento la institución cumplía 500 años (Para quienes vivimos en Chile o Latinoamérica es una cuestión impensable que una universidad cumpla cinco siglos). En esa ocasión le pregunté sobre cómo creía que había que implementar estos nuevos programas que se elaboran en Europa. Él respondió algo muy razonable e inteligente: «la Universidad de Sevilla se va a tomar todo el tiempo del mundo para capacitar a sus profesores y cuando estén todos los profesores capacitados, recién ahí vamos a empezar a hacer los cambios en los planes de estudio». Lo que la historia nos muestra es que en la universidad siempre tendemos a cambiar los planes de estudio, las mallas curriculares, para seguir haciendo siempre lo mismo. Ahora la apuesta era primero hacer que las personas cambien la forma de hacer docencia para luego pasar a modificar dichos planes. Esta época (los dos mil) fueron muy relevantes para lo que tenemos hoy, la educación por competencias, por desempeño.

Y naturalmente que todo esto va acompañado de todo un fenómeno social que se vive en Latinoamérica por el acceso hacia la educación superior. Nosotros en Chile teníamos índices bastante malos durante los 70 y los 80; del total de personas que lograban ingresar a la universidad, menos del 20% se lograba titular y los jóvenes de 18 a 35 años que estaban en la educación superior no llegaban al 40%. También, las vacantes eran limitadas, al igual que los recursos para crear nuevas carreras. Es ahí cuando empieza la explosión de las universidades privadas y el negocio de las universidades. Pero desde la universidad estatal, desde la universidad

pública como la nuestra, estaba siempre la idea de que nuestra misión era la de atender a la juventud que no era de la capital, sino de nuestras regiones, a todos y particularmente a aquellos jóvenes que egresaban de la educación pública y que veían en nuestra universidad una opción de poder tener una carrera universitaria. Ese es el sello que siempre nos ha marcado como universidad, hasta el día de hoy.

Cuando partí en la gestión universitaria no era fácil para las mujeres. Usualmente nos asignaban los cargos cercanos al estudiantado, que no eran de fácil solución. Yo siempre decía que, a las mujeres en el ámbito de la administración universitaria nos ponían en los cargos vinculados a la docencia de pregrado y a los hombres en las finanzas o planificación estratégica. Me parece importante que esto esté cambiando poco a poco. Que hoy tengamos una mujer vicerrectora de administración y finanzas, es un logro enorme

De la universidad autoritaria a la comunidad: el sello de la cercanía y el cuidado

Considero que he puesto mucho trabajo en transformar el vínculo entre quienes somos parte de la universidad, pasar de ser una universidad autoritaria a una comunidad universitaria. Ser como una familia grande que se tiene respeto, se cuida y ayuda. Ese es mi sello en la Universidad de los Lagos. En ese sentido, trabajé mucho para que mis colegas probaran incorporar políticas y reglamentos que favorecieran esta visión de comunidad y donde el estudiantado está en el centro.

Esto no significaba mermar la exigencia académica, pero si exigirla desde un lugar situado, es decir, reconocimiento quienes conformaban al estudiantado: de dónde y cómo venían y qué medios necesitaban para continuar con sus carreras.

Muchas veces, cuando me encuentro por la calle con algún estudiante de aquella época me dicen: «Hola, profesora, ¿se acuerda de mí?». Y la verdad es que no recuerdo a todos, pero la gran mayoría de ellos se acuerdan de mí no por las integrales, las ecuaciones o la geometría, sino

por cómo fue el trato con ellos y cómo fueron les brindé la orientación necesaria para lograr lo que querían: su título universitario.

Dedicación total y deber público: las fortalezas de una vida entregada a la educación

Quizás las mayores fortalezas estaban en que la dedicación que he puesto en cada uno de los roles que me ha tocado estar. Nunca tuve hijos, pero cada uno de los chicos y las chicas que ayudé a formar les he dejado algo mío. Siento que eso mismo me permitió entregarme en cuerpo y alma, eso fue obviamente una fortaleza siempre.

Para mí el liderazgo se funda en una inspiración. En cierto sentido, una elige estar donde está, influenciada también por la formación que tuvo. Agradezco haber pasado tanto tiempo en la Universidad de Chile porque me hizo mirar la educación superior desde el rol de una universidad pública estatal, de ser elegida en algún punto y tener el deber de devolver y/o aportar al país formando líderes con esa convicción. No eres líder si no tienes la capacidad también de decir en algún momento «tengo la obligación de devolver la formación que recibí a nuevos estudiantes».

Yo trabajaba 14 o 16 horas diarias aquí en la Ulagos. Había muchas cosas por hacer y yo aceptaba esa carga de trabajo. Hoy día eso es impensable porque hay una preocupación muy grande por el bienestar de las personas al interior de la universidad, y eso me parece increíble.

No obstante, fue importante haber dedicado tanto tiempo a eso, porque tenía la convicción de que tenía mucho que estudiar, mucho que crear, mucho que conocer y los problemas eran bastante grandes.

Nuestra tarea iba bien encaminada. Algo bueno que hubo es que en esa época empezamos a ser objeto de inspecciones, de hecho, se creó la acreditación institucional, una lupa que miraba a todas las universidades y nos ranqueaba. Pienso que eso fue positivo porque nos obligó a hacer acelerar muchos procesos que a lo mejor sin eso habrían ido más lento: la acreditación de carreras, particularmente algunas pedagogías. Se podían hacer cambios más rápido de lo que nosotras pensamos porque teníamos esta certificación de calidad que de alguna manera empezamos a hablar

del tema de la calidad. Ese concepto llegó y se quedó: todo quedó bajo el paraguas de la calidad.

Del silencio a la dignidad: resiliencia y transformación feminista en la academia

Yo creo que. Sí, yo creo que siempre si uno empieza a mirar para atrás se va a encontrar con varios episodios donde vivimos o fuimos testigos de situaciones de discriminación, acoso y/o violencia de género, pero en mi época (los setenta) era impensable denunciar o siquiera plantear este tema en la universidad. Yo recuerdo que, una vez en la sala de clases el profesor le dijo a una compañera que por qué no se iba mejor a su casa, que ella tenía no tenía ninguna perspectiva en las matemáticas y que pensara en ir a cuidar niños a la casa. Había personas que se colocaban a sí mismas el título de Dios para decidir qué podía hacer una persona si había cometido un error o porque no ha hecho las cosas de determinada manera. Hoy no permitimos que esos hechos queden sin sanción o al menos, sean repudiados por la comunidad universitaria

Afortunadamente, la situación de las mujeres en la universidad ha cambiado muchísimo. Al menos hoy nadie nos mira con cara de «son inferiores» o piensan que debemos estar a la sombra de los hombres. Yo diría que hace 40 años era casi un dogma. Gracias al feminismo (palabra que a veces asusta si no la entiendes) nos han dejado (y nos hemos dejado de ver) como seres de segunda categoría. Tener el respeto de una comunidad, eso ha significado el movimiento de las mujeres en la educación superior en Chile y me parece que eso es lo más extraordinario que pudo pasar.

La universidad son las personas: un legado de enseñanza y aprendizaje mutuo

La universidad no es murallas, edificios, laboratorios, salones. No. La universidad la forman todas las personas que componen su comunidad. Las y los profesores, el estudiantado, el funcionariado de toda índole. Y

esa mancomunión es la fundamental. En ese sentido, lo que más quisiera recalcar es que los estudiantes y los profesores deben tener una interacción mucho más rica en el sentido de entender que no es que yo enseño y tú aprendes, sino que estamos todas las personas aquí en imbuidas en un constante devenir de enseñanza y de aprendizaje mutuo. De hecho, le diría a la mayoría de mis estudiantes que casi siempre aprendí más con ellos que probablemente que ellos conmigo. Traté de orientarles en el sentido humano.

Es importante lo que una puede enseñar respecto a las distintas disciplinas y de la de la cuestión técnica, pero lo más importante es estar ahí cuando un estudiante lo demanda; intentar orientarles lo mejor posible cuando te pregunta «¿Qué hacemos con este conocimiento que tenemos aquí? ¿Cómo lo miramos?».



EL ARTE DE LA ENFERMERÍA

POR ANITA PATRICIA DÖRNER PARIS (PUERTO MONTT, CHILE)

Vicerrectora Campus Puerto Montt, Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.
Académica, Departamento de Salud, Campus Puerto Montt, ULagos, Chile.
Magíster en Educación y Formación Universitaria, Universidad
San Sebastián, Chile
Licenciada en Enfermería, Universidad de la Frontera (UFRO), Chile.
Enfermera, UFRO, Chile.

I

Ser quien soy está asociado a una mezcla de hijo de colonos alemanes por parte paterna y descendencia de colonos franceses por la línea materna. Esta mixtura dio como resultado a una hija, «Anita» así me llamaron. ¿Por qué Anita y no Ana?

Según mi padre me llamaron así porque en hebreo significa gracia, y desde el momento que logró verme, según decía, le sonreí de manera

inmediata y le extendí mis brazos. Creo que estaba tan contento de que fui niña, que alucinaba de emoción.

Nací el 3 de julio de 1976, un día de pleno invierno, en el Hospital Base de Puerto Montt, vía parto normal con 4,6 kilos y 53 cm. Fui una niña grande que creció en un lugar llamado Panitao, que en mapuche significa «junta a pleno sol». Es un sector rodeado de múltiples estímulos hermosos que llevo conectados en el alma.

Sin duda no era fácil nacer en los años 70 en un lugar rural alejado de los servicios básicos. Algo que marcó un antes y un después en mi vida fue no tener conexión a electricidad. En las noches, la luz era con vela o con lámparas a parafina, ocupábamos agua de vertiente y no red de agua potable, los baños estaban fuera de casa (las llamadas letrinas), y teníamos que acceder a la educación escolar lejos de nuestro hogar, a través de caminos rurales muy poco intervenidos, lo que imposibilitaba en esa época optar a locomoción colectiva diaria para ir y volver.

Crecí rodeada de figuras masculinas, tengo un hermano mayor, uno menor, y muchos primos hombres con quienes compartíamos muchísimo, sobre todo durante los veranos, cuando teníamos la posibilidad de jugar y disfrutar del campo. Al estar rodeada de niños hombres, debía adaptarme a sus juegos, tolerar desafíos de fuerza, a veces de riesgo, que en ese momento no se dimensionaban con tanta claridad, pero para ser considerada los asumía igual.

Mi abuela paterna era una mujer a todo terreno, madre de cinco hijos, emprendedora, con una vida llena de desafíos difíciles de enfrentar. Ella quedó huérfana a los ocho años, sus padres murieron en un accidente y fue criada por unos tíos. A los 16 años conoció a mi abuelo, que falleció producto de un accidente a caballo a los 33 años, y quedó viuda a cargo de sus cinco pequeños hijos en el campo. Estos episodios marcaron su historia y la estimularon a tomar decisiones importantes en el campo, a liderar otros proyectos de vida, como emprender, instalando una residencial alemana en la ciudad de Puerto Montt y hacerse cargo de la crianza completa de su descendencia.

Siempre admiré de ella cómo se relacionaba con la lectura, amaba los libros escritos en alemán, buscaba lecturas distintas, y cualquier espacio de tranquilidad que se posibilitaba ella lo ocupaba para leer, me decía

que la lectura la llevaba a otros mundos, que lograba imaginarse otras ciudades y proyectar nuevos horizontes.

Mi abuela Teresa fue mi mejor compañera durante los primeros años de escuela, cuando tuve que dejar a mis padres en el campo e irme a estudiar a la ciudad. Con ella hubo una conexión muy cercana, íntima, un apego amoroso, seguro, duradero y que marcó en gran medida todo mi proceso de crecimiento. Ella me entregó cariño, el soporte vital para manejar la pena que significaba para una niña salir de su casa tan pequeña. Creo que con ella partió mi gusto por la enfermería. Mi abuela padecía de una patología cardiaca compleja, era hipertensa y tenía úlceras varicosas entre otras dificultades, esto me acercó mucho a estar conectada con sus cuidados, a facilitarle sus fármacos, a apoyarla en los tratamientos, siempre alerta a lo que le pasaba, y acompañarla a sus controles. En la residencial podía ayudarle a servir los desayunos a los pasajeros, ir de compras cuando necesitaba algo urgente, cocinar cuando le faltaban manitos, aquí pude también aprender las recetas más ricas de mi abuela, el kuchen de migas, el strudel de manzana, klesses, etc., que siguen estando hoy en nuestras comidas familiares.

Mi madre es una mujer muy energética, activa, que siempre nos entregó valores relevantes como la responsabilidad. Muy preocupada del orden, la limpieza, y de motivarnos en el estudio. Nos daba tareas diversas, nunca tuvimos oportunidad de aburrirnos, los tiempos de ocio no existieron para nosotros. Una linda experiencia que compartimos con mi madre y hermanos en la infancia fue aprender de la pesca del jurel. Durante un par de veranos salíamos de madrugada todos los días en un bote a remo a pescar. En ocasiones lográbamos extraer un gran número de jureles entre todos, otras veces no sacábamos nada, era una gran odisea, siempre pasaban cosas distintas en el mar: se nos inundaba el bote con agua, se caía un remo, pasaban lobos marinos, toninas, observábamos aves diversas, arcoíris...

Algo que sigo admirando de ella es su forma de afrontar las dificultades. Con mucha energía, sin miedo a los desafíos, lideraba diversas labores en el campo para resolver situaciones muchas veces complicadas y en conjunto con mi padre.

Mi padre Enrique, agricultor, acuicultor, constructor, lechero, quesero, entre otros oficios, lograba transmitir alegría, sencillez, solidaridad, en sus labores diarias: se levantaba muy temprano, a las cuatro de la mañana, a lechar sus vacas, para transformar la leche en crema y suero para hacer mantequilla y otras veces queso fresco.

Panitao era un lugar, para mí, paradisiaco, porque el campo se conectaba con el mar. Yo realizaba muchas actividades de orilla de playa, como nadar cuando la estación de verano lo permitía, recolectar diversos mariscos y crustáceos, salir de pesca con mis hermanos y padres, reposar, leer, y algo tan sencillo como tomarse el tiempo de disfrutar del paisaje que vinculaba al borde costero con las islas, las aves, los volcanes y el sonido de las olas del mar.

El límite superior del campo estaba conectado con un río maravilloso, que tenía la particularidad de tener un pozón profundo donde podíamos nadar, bucear, pescar, tirarnos piqueros y flotar con una cámara de goma de tractor inflada. Caminábamos mucho cuando pequeños, casi toda nuestra jornada de juegos se desarrollaba al aire libre en torno a los diversos oficios que realizaban los padres en el campo y que además nos servían para hacernos responsables de algunas tareas que nos encomendaban. Siempre teníamos una tarea diaria que liderar en el campo, a mí me encantaba darles mamadera a los corderitos nuevos que no se alimentaban de manera autónoma; debía darles su leche durante la mañana y la tarde. También recogía huevos de gallina todos los días a una determinada hora, limpiaba los nidos y les daba avena o trigo. Otra cosa que siempre me gustó fue ayudar a mi papá en el campo: era cuando había que inyectar a los animales para desparasitarlos, o cuando se enfermaban, él decía que yo era su ayudante enfermera.

Un episodio que marcó fuertemente mi decisión de estudiar una carrera de salud fue cuando mi padre tuvo un grave accidente en el campo. Ocurrió un día de octubre cuando yo tenía aproximadamente ocho años. Mi papá estaba domando un par de bueyes nuevos para prepararlos para trabajos de siembra, los tenía listos (enyugados) para conectarlos a una máquina (cultivadora) y, cuando los hizo caminar por un sendero de riñio, el sonido que provocó el contacto de la máquina con las piedras del camino hizo que los bueyes se asustaran y empezaran a correr, mi papá

iba delante de ellos y tuvo que correr para que no lo pasaran a llevar y así también tratar de detenerlos. En el momento en que corrió, mi padre se tropezó y cayó. Los animales y la máquina pasaron por encima de él. Quedó con muchas lesiones, heridas, cortes muy graves. Cuando lo vi en esas condiciones, tirado en el camino, en un sector rural, sin posibilidad de llevarlo rápido a un servicio de atención hospitalaria, pensé: «Sí o sí debo estudiar una carrera de Salud».

La enseñanza básica la realicé en una escuela pública (Escuela España nº6). Tengo los mejores recuerdos, tanto de los/as profesores/as como de las y los compañeros del momento. La formación fue rigurosa, exigente y cargada de posibilidades de desarrollar nuestros talentos. Desde aquí pude vivenciar experiencias de liderazgo que me ayudaron a bajar mis niveles de timidez, a enfrentar a las personas en público, a aprender a coordinar acciones con compañeros/as, a enfrentar los miedos y a resolver situaciones diversas. En general, me relacionaba positivamente con los grupos y por ello siempre ocupé algún cargo en el curso, ya sea de presidenta, a veces tesorera y/o secretaria, como encargada del botiquín de primeros auxilios, o como integrante de las brigadas del tránsito escolar.

En 7º básico mis padres tomaron la decisión de hacer un cambio de colegio, me trasladaron para cursar la enseñanza media al Colegio Inmaculada Concepción de Puerto Montt. Recuerdo que estaba muy asustada, angustiada con el cambio, ya que era un colegio desconocido para mí en todas las dimensiones: gente nueva, nuevos niveles de exigencia, y significaba dejar a muchas personas que uno aprende a querer y respetar.

Sentí profundamente ese cambio, que no fue al inicio del año escolar, sino en abril porque, según recuerdo, hubo que esperar unos cupos especiales y ello ocurrió más tarde. Lo único positivo para mí en ese instante fue que una muy buena amiga también se cambió y quedamos en el mismo curso, ello calmó mis temores y nos ayudó a ambas a enfrentar este nuevo desafío. Llegamos a un 8º básico desafiante, competitivo y con exigencias distintas.

Todos los miedos y angustias vivenciadas en ese tiempo fueron mermando de a poco, no fue fácil entrar a generar confianzas con las nuevas compañeras. Sentí un poco de discriminación por venir de una escuela básica municipal, y las exigencias personales subieron. Pasaron los años

y venía la época de dar la prueba de aptitud académica y elegir qué estudiar. En mi caso tenía claro que quería una carrera del área de la salud, pero no sabía si me alcanzaría el puntaje. Hubo mucha presión ese año.

II

En el año 1995, ingresé a estudiar la carrera de Enfermería en la Universidad Austral de Chile, fue un año cargado de cambios y desafíos. En primer lugar, era obligatorio salir de Puerto Montt para estudiar en una institución de educación superior, porque no teníamos universidades con carreras del área de la Salud en la Región. La alternativa más cercana era Valdivia.

En mi familia hubo diferentes reacciones por la carrera elegida, recibí muchas críticas y también felicitaciones, había muchos sesgos con la carrera (que era una carrera poco relevante, por qué mejor no estudiar Medicina, «tendrás que obedecer a los médicos», que tenía poco desarrollo, entre otras cosas), pero desde mi mirada, fue la mejor elección: es una carrera en la que me formé para ejercer diferentes roles y promover la competencia de liderazgo.

Al conocer la profesión a través de los años, he ido comprendiendo que Enfermería es una carrera que se debe elegir y ejercer por vocación de servicio. Desde el inicio de su historia se evidencia que su importancia muchas veces es invisibilizada por la comunidad en general, siempre vista al alero de la Medicina, ya que nuestra imagen no necesariamente se distingue dentro del equipo de salud, o puede ser también que como gremio profesional no hemos buscado las estrategias adecuadas para que las personas logren diferenciar qué función o rol tiene un/a enfermero/a de otro profesional de Salud en la red asistencial. Un gran desafío para la profesión es potenciar estrategias de visibilización que nos permitan generar mayor conocimiento y valoración de la «Gestión del Cuidado» y la responsabilidad de la Enfermería.

Durante la pandemia la Enfermería jugó un rol fundamental como primera línea. Estuvo de manera sistemática al cuidado de las personas, no cabe duda de que la experiencia y liderazgo de enfermería ante el

COVID-19 se visualizó como un punto clave para impactar en las acciones de promoción, prevención, control y mitigación de la pandemia.

El paso del colegio a la universidad presentó sus diferencias. La exigencia, la planificación de los tiempos y la adecuación general a la vida universitaria, con todas sus bondades y exigencias. Al año siguiente fui madre y eso agregó más complejidad a mi vida. Tuve que hacer una reingeniería completa de lo que imaginaba de la vida universitaria, y proyectar mi vida sencilla de estudiante ahora también como madre y esposa. Este proceso fue demasiado significativo en esta etapa de mi desarrollo personal y profesional, no fue un embarazo planificado, entonces durante los primeros meses de gestación este regalo de la vida me hizo llorar, tenía mucho miedo, la preocupación de pensar en cómo podría compatibilizar el cuidado de un hijo con la carrera, el cómo y dónde dejarlo mientras estaba en clases, sin redes de apoyo cercanas en la ciudad donde estudiaba, cómo mantenerlo si aún no tenía ningún ingreso, cómo contarles a mis padres y a mi familia esta situación, ya que para ellos su gran anhelo era que yo pudiera estudiar y ser profesional. Tuve miedo de que me dijeran que dejara de estudiar y volviera a casa a cuidar al hijo, muchos pensamientos más que se vienen a la cabeza en momentos en que a una la invade la incertidumbre y el miedo a enfrentar procesos de alta responsabilidad y donde no tenía cómo resolver de manera autónoma.

Fueron pasando las semanas y con el papá de mi hijo decidimos una primera e importante etapa, que fue que ambos queríamos tenerlo y enfrentar en conjunto todo lo que viniera. Un viernes nos subimos a un Tur-Bus de Valdivia a Puerto Montt, con la misión de contarles a nuestros padres y enfrentar lo que fuera. Fue uno de los viajes más largos para mí, no quería llegar a destino, pero teníamos que compartir esta noticia y comenzar a tomar acciones para avanzar y continuar adelante.

Mis papás casi se desmayaron de la impresión, quedaron sin palabras, se les vino parte del mundo encima, nos dijeron muchas cosas, buenas y no tan buenas, pero al final de todo pasamos el gran chaparrón. Y luego vino lo entretenido: ser mamá y estudiar a la vez.

Este gran desafío en esta etapa de mi vida contribuyó y potenció muchas competencias en el ámbito de la gestión, las emociones, liderazgo,

tomar decisiones y tener el verdadero sentido de la responsabilidad. Hoy recuerdo esta etapa como unas de las más lindas, con penas y alegrías, pero que me marcó profundamente en lo positivo. Viví todo el proceso de embarazo en la universidad. Fue un embarazo muy bueno, sin dificultades, lo que me permitió sacar el año adelante sin reprobar asignaturas. Mi hijo nació un 21 de noviembre de 1996, fue un parto normal, fue niño muy sano y tranquilo, y se convirtió en el regalón de lo/as abuelas/os, tíos y también de mis compañeros/as de universidad.

Lo que más agradezco de todo este proceso es que a pesar de todo lo difícil que fue ser madre en esta etapa de la vida, iniciando mi carrera profesional, es que mi padre pudo disfrutar a su nieto mayor a concho, lo pasaron muy bien, compartieron algunos añitos antes de que repentinamente mi padre falleciera producto de un aneurisma cerebral.

La muerte de mi padre fue otro gran momento que me sacó de mi estado de confort. Una muerte inesperada de un hombre que amaba y admiraba muchísimo. Para mí fue un super héroe, nunca había imaginado su partida, nunca lo vi enfermo, era una persona que jamás se quejaba de nada, resistía a cortes, quemaduras, caídas, patadas de animales en el campo, tenía una fuerza increíble... Me costó mucho su proceso de muerte, cuando lo pienso, aunque ya han pasado 17 años de su inesperada partida, se me aprieta profundamente el corazón.

Él me enseñó a no tener miedo, a ser valiente. Me enseñó carpintería, lechería, a elaborar mantequilla, a cuidar y curar animales, a cultivar la tierra, a sembrar, aprendí a cortar palos con motosierra, a encender motores, a cosechar y a sembrar choritos. Nunca me puso límites en las tareas que supuestamente eran de hombres, me permitía aprender de todo.

III

Existen muchas mujeres importantes que se pueden mencionar a través de la historia de la Enfermería, y también referentes nacionales que han sido las iniciadoras de la profesión en Chile y han marcado hitos importantes para su desarrollo y evolución.

Florence Nightingale es una enfermera, escritora y estadista británica, considerada la precursora de la enfermería profesional contemporánea y creadora del primer modelo conceptual de enfermería en el siglo XIX. La recordamos año a año, cada 12 de mayo, día de su nacimiento, ya que alcanzó fama mundial por sus trabajos precursores de enfermería en la asistencia a los heridos durante la guerra de Crimea. A partir de ese momento fue conocida como «la dama de la lámpara», por su costumbre de realizar rondas nocturnas con una lámpara para atender a los heridos.

En este contexto es que en la asignatura de «Profesión y Disciplina», que dicto a los estudiantes de primer año de la carrera, tratamos de relevar su rol y recordarla mediante la actuación de algunas escenas de su historia y visibilizamos su gran aporte.

Otra importante referente y lideresa para mí es Irena Sendler (1910-2008), también llamada El ángel del Gueto de Varsovia. Fue una enfermera y trabajadora social polaca, que tuvo especial afecto por los judíos, a quienes ayudó de manera incondicional, incluso sabiendo el peligro que aquello conllevaba para su propia vida. Durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial ayudó y salvó a más de dos mil quinientos niños judíos condenados a ser víctimas del Holocausto. En 2007 Irena Sendler fue candidata para el Premio Nobel de la Paz, aunque finalmente no resultó elegida. Sin embargo, se le otorgó la más alta distinción civil de Polonia, al ser nombrada dama de la Orden del Águila Blanca. Sin duda indagar sobre su forma de ejercer la profesión en condiciones muy difíciles, riesgosas y de mucho peligro, hace que una admire a esta gran mujer.

Otra mujer relevante en la profesión fue Hildegarde Peplau, enfermera norteamericana que falleció en 1999 y que destaca por la publicación del libro «Relaciones interpersonales en enfermería», donde explica las bases de su teoría y que constituye el primer modelo conceptual. Dio numerosas conferencias y ocupó la presidencia de la *American Nurse Associations* en 1970-1972. Recibió póstumamente el premio Christiane Reimann, el premio más prestigioso en la profesión. Su principal colaboración al mundo de la enfermería fue en el campo de la salud mental.

No menos importantes, debo destacar a muchísimas otras enfermeras que han incidido en mi formación de pregrado: Dorothea Elizabeth Orem,

una de las enfermeras teóricas estadounidenses más destacadas, teórica de la Enfermería Moderna y creadora de la Teoría enfermera del déficit de autocuidado, que establece que las personas están sujetas a las limitaciones relacionadas o derivadas de su salud, que las incapacitan para el autocuidado continuo, o hacen que sea ineficaz o incompleto. Muchas escuelas de Enfermería en Chile formamos estudiantes bajo este modelo, que se aplica al trabajo disciplinar actual de miles de profesionales en los diferentes centros sanitarios.

Entre las referentes que marcaron un liderazgo más político en mi vida de estudiante de pregrado, recuerdo a la E. U. Gladys Corral Neira, ella es un símbolo de la lucha gremial y social de la Enfermería en Chile, desde que asumió en 1990 como Presidenta del Colegio de Enfermeras de Chile (veinte años en el cargo) y como Asesora de FENASENE, visibilizó de manera potente el rol gestor de la Enfermería y motivó con su liderazgo de manera sistemática al empoderamiento de la profesión en las distintas líneas de acción.

Seguirla en su rol, me motivó a ser parte del centro de estudiantes de la carrera de Enfermería en la Universidad de la Frontera (1997-1999), instancia que recuerdo me ayudó mucho a desarrollar competencias importantes como persona y profesional (disminuir la timidez, enfrentar situaciones complejas, aprender a hacer gestión, coordinación, comunicación efectiva, entre otras habilidades). Sin duda aprendí lo relevante del rol de liderazgo entre pares, con las académicas de la carrera, con los líderes de otras carreras de la salud y otras áreas, ver y observar en las/os profesionales su liderazgo en el campo clínico e identificar en ellos diferentes estilos que en gran parte me impactaron muy positivamente porque significaron modelos a seguir y por otro lado liderazgos que no necesariamente eran positivos para la Enfermería.

En ese contexto la colega Gladys Corral trabajó en conjunto con un gran equipo, en procurar un marco jurídico para la profesión en el país, y así se logró entre el año 1997-2007, la incorporación al Código Sanitario, en su artículo 113 (año 1997). Luego se avanzó para incorporar la «Gestión del Cuidado» a la Ley de Autoridad Sanitaria y su Reglamento N°140 (año 2005), y posteriormente se formuló la Norma Administrativa N°19

(año 2007), que indica la creación de subdirecciones de Gestión del Cuidado en los hospitales públicos de la red del país.

Paulina Milos, también Enfermera y abogada, fue una lideresa que teniendo esta combinación de saberes aportó mucho a este gran hito de desarrollo de la profesión en este marco jurídico.

Durante el pregrado también tuve referentes importantes. Las académicas eran mujeres en su mayoría, con muchos años de dedicación a la docencia, y con un estilo de enseñanza muy orientado a formar profesionales de calidad, responsables, competitivos, y la exigencia siempre fue muy alta. La mayoría de las académicas tenían grado académico de Magíster, otras estaban cursando doctorados disciplinarios en otras universidades chilenas o fuera del país, otras proyectando las especialidades en Enfermería en las distintas áreas y otras desarrollando investigación y siempre preocupadas de postular a proyectos, de generar avances en la formación y el currículum, de visibilizar la enfermería y de motivar al estudiantado. Puedo nombrar a las que dejaron una mayor huella en mí: la Dra. E.U Mónica Illesca, Mg. E.U Beatriz Carrasco, Dra. E.U Edith Rivas, Dra. Paula Astudillo, Dra. Sara Barrios, Dra. Ximena Osorio, Mg María Eugenia Rapiman, Mg. Marcela Palma. Cada una de ellas con su forma de ser especial y desarrollando roles de gestión, investigación y liderazgo y conectando los aportes con la práctica asistencial.

IV

Mi primer año de estudio fue muy interesante porque me conectó con la realidad de la Enfermería. Recién entonces empecé a conocer el rol profesional y sus diversas posibilidades. El año siguiente fue más complejo: a la carga académica y se sumó la de ser madre. Nació mi primer hijo Sebastián, esto cambió toda la dinámica de planificación, organización. Significó la decisión gestionar mi cambio a la Universidad de la Frontera, para poder seguir estudiando y no abandonar la carrera. Fue un gran desafío estudiar y ser madre, compensar todas las exigencias es parte de tomar conciencia de lo significó ese tiempo para mí como persona y futura profesional.

V

Mi trayectoria académica se inicia en agosto del 2001, cuando me titulé de la carrera de Enfermería en la UFRO, justo en ese momento la universidad estaba abordando proyectos de innovación curriculares en sus distintas facultades y carreras. Enfermería requería de titulados/as jóvenes motivados/as que estuvieran dispuestos a incorporarse al trabajo con metodologías activas de aprendizaje como Aprendizaje Basado en Problemas, Examen clínico objetivo estructurado y procesos de evaluación de proceso. Postulé al trabajo e ingresé por 22 horas con el equipo de docentes de la carrera de enfermería y las otras 22 horas realizaba supervisión de experiencias clínicas de estudiantes de la carrera en la unidad de neonatología del Hospital Hernán Henríquez Aravena, ubicado frente a la facultad de Medicina de la UFRO. Desde ese momento me fui encantando con la docencia, la vida académica, la investigación, y se me abrió un mundo de aprendizajes posibles. En el año 2002, me contrataron a jornada completa para realizar docencia junto al equipo de académicas del Departamento de Pediatría y Cirugía infantil de la Facultad de Medicina de la UFRO, y desde esa responsabilidad inicié formalmente mi trayectoria académica con asignaturas a cargo, gestionando recursos para la docencia, desarrollando cursos, diplomados para mejorar las habilidades docentes, integrándome a equipos de investigación y participando en jornadas científicas para presentar ponencias.

En el año 2007 tomé la decisión de volver a la ciudad de Puerto Montt, la muerte de mi padre fue un hecho durísimo para mí, cambió toda mi proyección de vida en lo profesional y familiar. Postulé a carreras de enfermería de universidades privadas de la ciudad. En el año 2008 fui docente y jefa de carrera Enfermería en ust. En el año 2009, me contactaron para tomar el cargo de secretaria de Estudios de la carrera de Enfermería de la uss, fue una experiencia muy dinámica, exigente y demandante, hasta que en agosto 2012 me invitaron a iniciar el proyecto carrera enfermería en la Ulagos y fortalecer el área de salud en el Campus Puerto Montt. Esta etapa fue bastante motivante porque me correspondió liderar la partida de la carrera, apoyar la gestión del proyecto «edificio salud» y articular los convenios de campo clínico con las diferentes instituciones de la

red, lo más difícil fue lograr entrar al convenio del servicio de salud del Servicio de Salud Reloncaví. Nada de esto fue sencillo porque los recursos eran siempre escasos, pero me animaba que siempre había mucha disposición de las autoridades universitarias del momento en potenciar carreras de esta línea y crecer. El año 2016 me presenté como candidata a consejera Superior del Campus y fui elegida por amplia mayoría. Esta representación relevante me permitió profundizar muchísimo sobre el rol de una Universidad Pública Regional, en su estructura organizacional, en las problemáticas que viven las universidades del Estado, pude mirar de manera integrada todas las dimensiones del desarrollo institucional, y comprender lo complejo que es gestionar y liderar desde este nivel. Luego de esta interesante etapa de aprendizaje institucional en abril de 2018, el Rector me solicitó asumir la Vicerrectoría del Campus Puerto Montt.

Sin duda todo el aprendizaje que cada momento del desarrollo profesional te otorga, va posibilitando que una pueda enfrentar y liderar cargos de alta dirección.

VI

Personalmente siento que cada día, cada semana debo recurrir al ingenio y echar andar la imaginación para enfrentar diferentes situaciones, tanto con los equipos de trabajo, el cuerpo docente y sobre todo con las y los estudiantes que demandan formas creativas y distintas que motiven métodos de enseñanza más cercanas a sus contextos de aprendizaje, y por supuesto, estimule la curiosidad y el interés para fundamentar la razón de ser de su futura profesión, acoplando el conocimiento, las habilidades disciplinares pertinentes y las competencias actitudinales bajo un marco ético de respeto, honestidad, empatía y cuidado humanizado.

A veces se presentan situaciones en el cargo que no están relatadas en ningún libro o revista científica, son escenarios que ocurren sin previo aviso y que en muchas ocasiones me demandan abordarlas de manera distinta, a veces con una cuota de humor. Observar una situación en sus diversas aristas, cambiar de espacio o lugar, mejorar la iluminación, por

ejemplo, ir a terreno, hacer juego de roles para posicionarse en el lugar del otro/a, etc.

Para mí la creatividad está muy relacionada con salir del estado de confort, esto significa buscar nuevas formas de resolver e imaginar las cosas, de innovar en el quehacer cotidiano, salir de la rutina, atreverse a nuevos y distintos desafíos, y enfrentar tus propios miedos e inseguridades, a poner en práctica los valores y los componentes de la ética profesional.

La investigación tiene varias formas de enredarse en lo que hacemos. Mi primera experiencia formal en esta área ocurrió cuando cursaba tercer año de la carrera y una académica que yo admiraba me invitó a aplicar algunas encuestas para levantar un perfil sociodemográfico de una comunidad en un proyecto de investigación que ella lideraba. Desde ese momento me encanté con esta área y desde entonces fui ayudante de investigación. Me ofrecía para avanzar en lo que las docentes requerían: realizar búsquedas avanzadas de información científica de los temas asociados a los proyectos, revisar referencias, adecuar en norma APA o Vancouver, etc. Poco a poco le fui perdiendo el miedo a la investigación, a leer ciencia y aprender de metodología investigativa en las ciencias de la salud.

La investigación es un estímulo permanente para potenciar el pensamiento crítico, la creatividad y es a través de ella que el proceso de aprendizaje se nutre, se renueva, se actualiza y se conecta con la práctica basada en la evidencia. En los últimos años, he liderado y participado en algunos proyectos de investigación como investigadora responsable o coinvestigadora, esto permite ejercitarse la gestión de un equipo de investigación, posibilita generar redes de trabajo nacionales e internacionales, permite conocer otros lugares y realidades a través de asistencia a congresos y jornadas; visualizar avances, desafíos, ejercitarse la escritura de artículos científicos en las áreas de estudio entre otros elementos.

La docencia juega un papel fundamental en el quehacer de un académico/a. Pone al estudiante en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje. La relación entre la o el docente y sus estudiantes es crucial, varios aspectos se deben articular en esta relación, como lo son, por ejemplo: una adecuada planificación de los aprendizajes, la integración de un espacio respetuoso de manera bidireccional en el aula, con bajada

de valores y principios éticos fundamentales que se enmarquen en el sello de la carrera a la cual pertenezcemos. Somos modelos formativos y eso se debe reflejar en las competencias docentes.

Para mí, el liderazgo es una capacidad fundamental que deben tener las personas, profesionales que ocupamos un cargo directivo. Esta condición debe estar acompañada de una forma de hacer las cosas de manera que permita el adecuado trabajo en equipo, que potencie los talentos de cada persona, y cuya la interacción esté al servicio de una institución. El liderazgo se aprende en el tiempo, se afina con las experiencias que se viven en la práctica y se contextualiza según desde donde estés liderando. He leído últimamente bastante de un estilo de liderazgo que me atrae mucho: el liderazgo redárquico, este estilo posiciona el ejercicio del liderazgo en la red de relaciones de un equipo, en su entramado social y en sus formas de interacción colectiva.

El método de trabajo que creo tener es bastante sencillo, está siempre guiado en base a una planificación, a una estructura metodológica diseñada para cada contexto, incorporando mucha plasticidad, flexibilidad, diálogo, compromiso, coherencia, tolerancia y comunicación oportuna y lo más asertivamente posible, esto para comprender a los distintos grupos de trabajo y desde ello avanzar en los propósitos y lineamientos institucionales y personales.

Desde estas competencias se va desarrollando el sello personal en el trabajo, donde trato de motivar la gestión de manera respetuosa, humanizada, colaborativa y alegre, dándole un enfoque ético basado en los valores y la coherencia en lo que se dice y hace, enfrentando de manera directa y transparente las situaciones que no me parecen adecuadas.

VII

Mi actual cargo en la Vicerrectoría de Campus lo asumí en abril del año 2018, justo en un momento complejo en el inicio del año académico por un desajuste que ocurrió en la planificación de las actividades académicas de ese inicio de semestre. Este fue el primer desafío, ya que este desajuste generó mucho malestar general en la comunidad universitaria del Campus.

Rápidamente nos involucramos con el problema y generamos un plan de acción que posibilitara el inicio de las clases de manera regular.

El siguiente desafío fue integrarme a liderar un Campus con un grupo de personas que no conocía de cerca, de quienes no tenía mayores referencias y de áreas muy diferentes. En este contexto los primeros meses de gestión del equipo estuvieron orientado a conocerse, a generar las confianzas básicas para el trabajo que cada quien debía aportar, generar espacios de mucha comunicación para coordinar todas las situaciones críticas con criterio de realidad y de manera pertinente.

Había que pensar y desarrollar un plan estratégico de Campus a corto, mediano y largo plazo. Ello significó estudiar muchísimo la historia de la universidad, las políticas institucionales, el plan estratégico institucional, los reglamentos, criterios y estándares de calidad para enfrentar procesos de acreditación institucionales y de carreras de acreditación obligatoria, políticas de vinculación con el medio, políticas de investigación y políticas educativas.

Enfrentar grupos de trabajo acostumbrados a liderazgos masculinos fue otro gran desafío: que minimicen tus ideas, la invisibilización de la gestión de una mujer, que te traten de emocional cuando eres sensible a algunas situaciones, no incorporar tu opinión en las decisiones estratégicas, tratarte de conflictiva cuando no estás de acuerdo cuando se toman decisiones entre hombres y a puertas cerradas, vivir muy de cerca los micromachismos en la gestión en los cargos directivos, percibí que las decisiones estratégicas las toman los hombres y que las mujeres aún seguimos teniendo una participación muy restringida.

VIII

Los cargos directivos son en general puestos complejos que tienen por función liderar ejes de la estructura organizacional con una alta responsabilidad y complejidad. Son bastante demandantes y a veces se tornan ingratos, porque se hace muy difícil comprender todas las dinámicas de relaciones humanas de una institución, y en ese sentido la cultura organizacional es tan diversa como sus integrantes.

Si pienso en los elementos que han sido muy gratificantes de manera personal en el cumplimiento del cargo, se me vienen muchísimas cosas a la mente y al corazón: nuevos aprendizajes, nuevas relaciones, el fortalecimiento de redes de confianza, el trabajo desde el afecto, y también aprender a mantener a ciertas personas con más distancia.

En mi caso, las competencias que he aprendido son muchísimas. Hoy me siento mucho más segura, fortalecida y con una mochila de conocimiento y habilidades sociales en diferentes áreas que antes no había explorado tan clara e intensamente. Lo gratificante y fundamental en este periodo de gestión es poder contar con personas comprometidas, competentes, con una calidad humana excepcional, comprensivas y diversas, en las cuales he podido confiar y así de manera colectiva abordar los desafíos constantes del Campus. Hemos pasado por procesos inquietantes y desafiantes en la gestión universitaria, como por ejemplo, el estallido social, el proceso pandémico que ocasionó un cambio completo en cómo abordar y gestionar equipos humanos a distancia, procesos que afectaron la salud mental de la comunidad académica y su retorno a la presencialidad, movilizaciones estudiantiles por diversos focos y las constantes demandas relacionadas al crecimiento del campus y los proyectos que nos permiten avanzar en temas de infraestructura y mejores espacios para el desarrollo de las actividades académicas en condiciones más confortables para todos y todas.

De forma concreta, el aporte que creo hacer y transmitir, en este puesto de liderazgo y gestión, es abordar los desafíos de manera respetuosa, transparente y ágil. En mi espacio de trabajo intento siempre abordar las situaciones en conjunto con el equipo, con preocupación por las personas, mirar de manera proactiva los procesos y participar en la solución, involucrarse.

Como funcionaria pública de la universidad cumplo diferentes roles dentro de la institución. Uno de ellos es el cargo directivo en la Vicerrectoría del Campus, pero también para mí es muy importante mi rol de académica: formar profesionales competentes, con calidad humana y valores importantes; participar en proyectos de investigación y aportar en este ámbito y por supuesto lograr vincularse con el entorno. Todos los aportes que se hacen en los diferentes contextos institucionales tienen similares principios.

He aportado en conjunto con el equipo a mejorar procesos específicos en las diferentes unidades, he sido parte de la construcción y puesta en marcha de proyectos de carreras nuevas en el campus, he liderado proyectos de mejora de infraestructura y reordenamiento de los espacios en el campus, he participado en proyectos de fortalecimiento desde que se iniciaron las carreras del área de la salud en el campus, he liderado las relaciones para concretar convenios con los diversos campos clínicos de la comuna, he colaborado en procesos de investigación con otras universidades, he liderado convenios de colaboración tanto con instituciones públicas, como privadas y también a nivel internacional con otras universidades.

He aportado en apoyar en la transversalización de diferentes políticas en las cuales la universidad ha ido incorporando en estos últimos cinco años, como lo son, la política de igualdad de género, la política de arte, cultura y patrimonio, la política de campus sustentable entre otros desafíos.

Para el Departamento de Salud, he sido parte de la instalación de la carrera de Enfermería en el Campus el año 2013. Más tarde fui parte de la creación y desarrollo del Programa Magister en Salud Colectiva, primer postgrado en Salud creado en la Universidad de Los Lagos. He aportado en la toma de decisiones estratégicas como consejera Superior. Y también lo he hecho con proyectos de investigación y publicaciones relacionadas a temáticas de salud integral y bienestar humano.

IX

El empoderamiento es una característica que desde pequeña he abordado en los diferentes desafíos de vida, desde los cinco años por vivir en la ruralidad mis padres tomaron la decisión de enviarnos a estudiar en la ciudad y eso significó que tempranamente aprendiéramos a enfrentar desafíos de manera independiente, a ser muy responsables en el colegio, a realizar las tareas de manera autónoma y resolver las situaciones más complejas de manera muy independiente.

Recuerdo muchas experiencias que me causaron miedo, tristeza, ansiedad, a veces mucha soledad. Sin embargo, a medida que fui creciendo

considero que todas esas experiencias vividas hicieron que hoy sea una mujer empoderada y resiliente.

Mi experiencia académica también la inicié de manera muy temprana, si bien ya llevo veinte años en la docencia he tenido que enfrentar variadas barreras que fueron fortaleciendo la motivación por esta área del rol profesional: ser docente, estar en cargos directivos y ser resiliente. Si bien la carrera de Enfermería es femenina aún, no siempre entre mujeres somos sororas y facilitadoras, sino muy por el contrario. Un ejemplo de ello fue enfrentar muchos comentarios negativos de colegas por hacer docencia siendo joven, pero sin evaluar la calidad de mi trabajo.

En la universidad aún tenemos ambientes académicos muy masculinizados. Como primera Vicerrectora mujer del Campus, he visualizado que, a pesar de todos los avances en materia de género, cursos de capacitación, diplomados, protocolos de acoso, entre otras estrategias, seguimos viviendo y observando conductas machistas que están culturalmente instaladas y que afectan sin duda los procesos de toma de decisiones estratégicas, políticas y operativas. Por lo mismo ser resiliente y empoderada es esencial.

X

Me inspiran múltiples aspectos en este rol de lideresa en una universidad estatal. Me motiva muchísimo formar estudiantes de la región a ser profesionales con un alto compromiso social y que pueden plantearse grandes desafíos. La movilidad social que esto significa es muy potente para los estudiantes y sus familias. Ser enfermera y vicerrectora es un elemento muy interesante para el estudiantado porque tienen un referente cercano que les sirve de inspiración para establecer metas claras y alcanzables, para conseguir ser profesionales y luego líderes motivados/as y comprometidos/as.

Es interesante cómo los y las estudiantes se interesan y me preguntan, por ejemplo: «Profesora, ¿cómo aplica usted el rol de gestión de la Enfermería en la Vicerrectoría del Campus?». O: «Profesora, ¿qué hizo usted para ocupar ese cargo?», o «¿qué habilidades necesitamos nosotros como estudiantes para llegar a un cargo directivo?», etc.

Tener la posibilidad de conversar con el estudiantado sobre mi trayectoria como líderesa, es un elemento inspirador, motivador y que me llena de satisfacciones. Con los estudiantes ha sido importante mostrarles lo relevante de su rol profesional y que no hay límites, que pueden alcanzar grandes cosas si se lo proponen con responsabilidad y valores. Siempre enfatizo en ser buenas personas y con sólidos principios éticos, el resto de las competencias cognitivas y habilidades se aprenden con la práctica profesional y con el tiempo.

XI.

Un evento muy inspirador y diferente que viví en marzo del año 2019 fue cuando rescaté a una especie de tiburón que, por razones que desconozco, varó en la orilla del borde costero del lugar donde vivo.

Una mañana, mi mamá me comentó que había algo extraño en la orilla de la playa, pero que no identificaba. Qué puede ser, pensé, es un lobo de mar. Al mirar desde la casa no se lograba visualizar de manera clara, y entonces salí y me acerqué a la orilla. Recién allí pude captar que era una especie de tiburón, que medía alrededor de un metro y medio y que estaba mareado, probablemente producto de la falta de oxígeno. Se acercaron otros familiares y vecinos a mirar, pero nadie se atrevía a hacer nada, algunos querían matarlo, otros tirarle piedras, y yo decidí meterme al agua y tirarlo de la cola hacia lo más profundo del mar para que retornara a su lugar y no le hicieran daño. A causa del riesgo, nadie me quiso ayudar.

Lo más curioso, fue que una de las personas que estaban en la orilla, tomó una fotografía, la subió a las redes sociales y llegó a las manos del Diario El Regional. El lunes, cuando llegué a la universidad, me llamó un periodista del diario y me preguntó si la persona de la foto era yo y cuando le respondí que sí, me pidió una entrevista relacionada al temido, pero indefenso tiburón. Como experiencia en este episodio puedo decir que se crean estereotipos.

VOLVER A PASAR POR EL CORAZÓN



Por Katherine Osse Ritz (Paillaco, Chile)

Directora de la Dirección de Desarrollo Estudiantil,
Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.

Académica del Departamento de Ciencias Sociales, ULagos, Chile.

Doctora de Ciencias Sociales en Estudios Territoriales, ULagos, Chile.

Magíster en Ciencias Humanas, mención Historia, ULagos, Chile.

Licenciada en Educación, ULagos, Chile.

Profesora de Historia y Geografía, ULagos, Chile.

Hacer memoria desde la infancia es un ejercicio que nos permite recordar, «volver a pasar por el corazón», aquello que vivimos en un momento determinado de nuestras vidas y significarlo desde el presente. Hoy me propongo, mirar mi infancia y mi juventud con los ojos del presente, pero de un presente que se conecta y reconecta continuamente con su pasado. Este ejercicio de memoria y este diálogo de tiempos históricos permiten reforzar una identidad siempre en construcción, indefinida, mutable.

Hoy me defino como una mujer que realiza múltiples funciones en su cotidianeidad: soy madre, profesora, pareja, hija, hermana, tía, amiga y ejerzo una función de liderazgo. Me siento muy afortunada con mi realidad actual, porque cada rol que desempeño significa un aprendizaje continuo y un desafío en el cual me exijo y a veces sobre exijo. Creo que si hay una palabra que me define es «prisa», siempre estoy haciendo algo, siempre tengo mucho que hacer y siempre estoy apurada. Creo que eso nos pasa a todas quienes intentamos conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral, y al escribirlo pienso que la conciliación en un reto sólo para las mujeres que, en la mayoría de los casos, asumimos los roles de cuidado, tratando de desempeñarnos óptimamente en el mundo laboral.

Lograrlo es difícil e invisibilizado, porque socialmente para quienes maternamos y trabajamos, dicha duplicidad es producto de nuestra responsabilidad: nosotras lo quisimos, nosotras nos hacemos cargo. Por ello, veo con algo de optimismo que en la legislación actual y en la opinión pública, la conciliación, la corresponsabilidad e incluso la salud mental de las mujeres madres y trabajadoras, se estén instalando con fuerza, visibilizando las desigualdades e incluso las violencias que muchas mujeres antes que nosotras sufrieron por expresar su disconformidad ante la sobrecarga física y mental que genera el maternar y trabajar.

Creo que soy quien soy hoy en día, producto de mi historia familiar. En mi familia nuclear soy la primera generación que ingresó a estudios universitarios, no obstante, mis padres siempre me inculcaron valores que serían fundamentales para mi desempeño en este desconocido mundo: la responsabilidad, el compromiso, la persistencia, el esfuerzo. Quiero hacer mención también a mis profesoras de educación básica, quienes les insistieron a mis padres en que la enseñanza media la cursara en un colegio científico-humanista y no en un establecimiento técnico profesional, pues mis habilidades estaban en esa área. Mi mamá quería que estudiara en un Liceo Comercial (Contabilidad) aquella carrera que ella no pudo culminar.

Fue así como me fui a estudiar a otra ciudad, lejos de la familia, interna de domingo a viernes. Dicho tránsito por la enseñanza media me permitió tener un buen desempeño académico y me enseñó mucho de autonomía e independencia. En todo ese tiempo, jamás olvidaré una frase

de mi mamá: «Estudia para que nunca nadie te mantenga, ni tengas que pedirle dinero a un hombre para comprarte tus cosas». Creo que, sin saberlo, se convirtió en una frase feminista que me marcó profundamente.

En mirada retrospectiva, desde pequeña me llamó la atención leer y escribir. Leí a los cinco años y en la infancia me gustaba enseñarle a muñecas y peluches lo que aprendía diariamente en la escuela. También recuerdo haber rayado varias paredes de la casa con tiza «haciendo mis clases»; mi mamá no estaba muy feliz. Recuerdo también, mis recitaciones en las escuelas, la escritura de cuentos y uno que otro premio por estas actividades.

Coincidencia o no del destino, estudié Pedagogía en Historia y Geografía y sigo ligada a la escritura, a la lectura, ya no rayo paredes, pero sí pizarras.

Ingresé a la universidad y empecé un proceso continuo de cuestionamiento y crítica a muchos dogmas y creencias que pensaba resueltas. Este proceso generó una tensión permanente en la reconstrucción de mis pensamientos y la adquisición de nuevas ideas y conocimientos.

Mis estudios de pregrado me permitieron desarrollar nuevas habilidades en la investigación y la inserción temprana en la escritura científica y participación en actividades académicas y disciplinarias a nivel nacional. En este proceso fue fundamental el apoyo de profesores, que me dieron la oportunidad de desarrollarme como ayudante de investigación y ayudante de asignaturas de la disciplina. Fue una etapa de mucho crecimiento, resignificación y descubrimiento; una experiencia que sin duda marcó el inicio de mi carrera académica actual.

Durante mis estudios de pregrado, alterné trabajo y estudio en el período estival, para poder paliar los gastos asociados al inicio de cada año académico. No obstante, mi buen rendimiento, me permitió ser beneficiaria de becas de arancel y mantención durante los cinco años de formación profesional e inclusive en el postgrado. A pesar de ello, durante estos años, como familia atravesamos una situación económica compleja, lo cual derivó en viajes diarios desde mi ciudad Paillaco a Osorno, y caminatas de ida y vuelta a casa para poder ir a clases. Recuerdo a mi papá acompañándome a la carretera a tomar el bus a las seis y media de la mañana o esperándome cuando llegaba a eso de las siete de la tarde, en invierno, con frío, con lluvia. Siempre estuvo ahí, con vehículo o sin él.

Pese a todas las dificultades, logré culminar mis estudios en la duración nominal de la carrera. Sin embargo, venía en camino un título mucho más complejo, desconocido y amado: la maternidad y mi primer hijo. En esas condiciones, iniciaba mi vida laboral.

Formación

Ingresé a estudiar Pedagogía en Historia y Geografía como segunda opción. La primera fue Derecho. No estaba segura de tener financiamiento para cubrir un arancel que duplicaba el de la Carrera de Pedagogía, así que tomé la decisión de no arriesgarme y me matriculé en la Universidad de Los Lagos, Campus Osorno. Aquí me enamoré progresivamente de la disciplina y del «saber un poco de todo»; creo que es lo que más me apasiona de ser profesora de Historia.

Descubrí un área del saber que me permitió adquirir nuevos conocimientos, pero sobre todo comprender el presente, la realidad social, política, económica, cultural que me rodea. La historia me permitió entender procesos desde una mirada multicausal y aprendí que no existen verdades absolutas y que las interpretaciones de la realidad histórica son múltiples y variopintas.

Poco a poco, fui adquiriendo conocimiento, habilidades y actitudes que me fueron moldeando como profesora y renació ese interés de mi infancia de poder transmitirle a otras personas lo que yo sabía.

En el año 2005, cuando ingresé a la universidad, fuimos sede de las Jornadas de Historia de Chile y allí conocí a muchos referentes de la disciplina. Llamó mi atención la presencia de historiadoras que hablaban de la historia de mujeres. Creo que fue la primera vez que oí de ello, ya que la invisibilización de la mujer en la historia tradicional era lo «normal». Allí conocí y luego leí a Margarita Iglesias y a Alejandra Araya; luego tuve el placer de compartir con ellas en distintos eventos disciplinarios, incluso son parte de la bibliografía de mis cursos en la actualidad. Ya inserta en la academia, compartí con otras historiadoras como Karen Alfaro, quien a través de la investigación ha aportado a la historia reciente de la región austral, estudiando el tema de las adopciones ilegales en Dictadura,

temática que causó revuelo a nivel nacional. Su investigación es el resultado de la valentía y el coraje que tenemos las mujeres, incluso en ambientes académicos y científicos; quien mejor que otra madre, puede empatizar con aquellas mujeres que fueron separadas de su descendencia, en un ejercicio de violencia sistemática realizado en este período.

De todas las historiadoras que he leído, he ido aprendiendo, no solo el nuevo conocimiento que generan, sino también las metodologías que aplican, cómo abordan su objeto de estudio y cómo sus subjetividades son incorporadas en el proceso investigativo.

Fuera de la disciplina, pienso y no encuentro una referente precisa que me haya marcado en algún ámbito, pero admiro a aquellas mujeres que han logrado puestos de poder importantes siendo madres o que han logrado romper el techo de cristal y convertirse en referentes para nuevas generaciones; aquellas que han hecho oídos sordos a los estigmas y estereotipos y han luchado por concretar sus sueños y aspiraciones en un mundo patriarcal y heteronormado.

Mi ingreso a la universidad como académica fue paulatino. Inicié realizando algunas horas de docencia y de a poco me fui estabilizando, compatibilizando la docencia de pregrado con mis estudios de postgrado. Desde el 2016, me incorporé a jornada completa como docente de la Carrera de Pedagogía en Historia y Geografía, con contrato a honorarios. Dentro de mis funciones, participé en la gestión administrativa de la carrera, en el comité de rediseño curricular y en el comité de autoevaluación. Ambas funciones, permitieron que fuera indagando en la gestión y empecé a liderar dichos procesos, los cuales tuvieron resultados exitosos, ya que logramos acreditar la carrera por cinco años. Paralelamente, cursé mi doctorado, el cual logré finalizar el año 2018, después de varias noches de escritura y reflexión investigativa.

Pienso que esta trayectoria exitosa, desde lo académico y en gestión, creó una coyuntura favorable para asumir el desafío de sumarme al equipo directivo de la institución. Creo que también mis habilidades socioemocionales, la cercanía y el buen trato hacia el estudiantado, crearon un escenario propicio para asumir la conducción de la Dirección de Desarrollo Estudiantil.

El cargo directivo ha resultado ser todo un desafío en el área de liderazgo y relaciones interpersonales. El equipo está compuesto por alrededor de cincuenta personas y homologar el funcionamiento de la Dirección en todos los campus y sedes es un reto constante. Para ello es fundamental el trabajo en equipo y colaborativo.

No puedo negar que siempre me ha acomodado trabajar sola, con mis tiempos y mi estructura, pero uno de los principales aprendizajes de este cargo ha sido aprender a delegar y a confiar en el trabajo de las y los colaboradores. Considero que para que un equipo funcione óptimamente debe tener su punto de partida en la confianza, en la convicción de que se realizará adecuadamente lo que se deba hacer, y me he propuesto transmitir este mensaje al equipo, para que confíen en sí mismos y entre ellos y ellas. Dicha confianza, genera mayor estabilidad y mejora el clima laboral, tendiendo a la cooperación por sobre la competitividad.

También me he capacitado en liderazgo con perspectiva de género, cuyos principios apuntan al trabajo colaborativo, a la valoración de las subjetividades, la empatía y la comunicación assertiva. Y me he dispuesto a colaborar con otras direcciones, para liderar procesos en conjunto y contribuir a una gestión institucional más articulada, más dialogante y efectiva.

Como los cargos son transitorios, espero que mi estilo de liderazgo permanezca en el equipo y que puedan fortalecer el buen trato, la colaboración y la comunicación permanente. Para mí, sin duda es una lección aprendida y que trataré de implementar en mi quehacer de manera permanente.



DEL PROCESO CREATIVO AL LIDERAZGO ACADÉMICO

POR PAOLA ALVARADO TOLEDO (PUERTO MONTT, CHILE)

Directora Académica, Campus Puerto Montt,
Universidad de los Lagos (ULagos), Chile.
Académica del Departamento de Humanidades y Artes, ULagos, Chile.
Doctoranda en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
Magister en Educación, ULagos, Chile.
Licenciada en Danza Universidad Artes y Ciencias Sociales (ARCIS), Chile.
Profesora de Danza, Universidad ARCIS, Chile.

Mis abuelas: el origen de todo

En la construcción de mi identidad femenina tengo en mi ADN tres referentes que son mis abuelas paterna y materna, y mi madre. Lo común entre ellas es que todas abrazaron la enseñanza o la pedagogía, tal como lo hice en mi formación profesional. Elegí la pedagogía en un área poco convencional como lo es la danza y según mi madre se debe a que cuando

estaba abrazada de mí, leyó *Mi vida* de Isadora Duncan. Ella fue una bailarina y coreógrafa estadounidense, precursora de la danza Moderna, una mujer que revolucionó la danza con su estilo libre y expresivo, inspirada en el arte griego y los movimientos naturales. Quedó impactada con su vida y de alguna manera le atribuye su influencia a mi pasión por la danza. Posteriormente en mi formación la descubrí y me hizo mucho sentido su influencia, por ser una revolucionaria que marcó una inflexión en la historia de la danza.

También las influencias de mis abuelas de alguna manera me guiaron intuitivamente desde pequeña a explorar el área artística. A una de ellas la conocí por su retrato en blanco y negro colgado en el living de mi casa. Tenía los ojos brillantes y profundos, melena ondulada, con finos labios y una leve sonrisa esbozada en ellos. Era la madre de mi padre, quien murió al darlo a luz, producto de una de las primeras cesáreas realizadas en la década de los años treinta en la ciudad de Puerto Montt. Era de la localidad de Maullín en la Región de los Lagos. Profesora de la Escuela N°1 de Puerto Montt, se casó con el abuelo Enrique a una edad mayor para el común de las mujeres de la época. Se la recuerda como una ávida lectora que pintaba cuadros al óleo inspirados en la naturaleza. Cuando era pequeña apareció en una de mis pesadillas. La veía sangrar, lo cual de alguna manera me causó un impacto y me incitó a conocer más de ella. Visitaba junto a mi padre a sus familiares para conocer el paradero de algunos de sus cuadros al óleo que estaban repartidos en las casas de sus familiares. De esas visitas a sus parientes, mi padre rescató uno que actualmente cuelga de la pared del living en la casa de mi hermano. Quizás mi interés en la pintura cuando era niña vino de mi abuela, lo cual me llevó a incursionar en unos talleres en la escuela, pero que dejé prontamente, ya que sentía mayor interés en contemplar y reconocer obras pictóricas de grandes artistas. En mi habitación, cuando entré en la adolescencia, pegué varias fotografías que arranqué de las portadas de una enciclopedia de arte que me encantaba contemplar (Vincent van Gogh, Diego Velázquez, Joaquín Sorolla, Francisco Goya, John Everett, Degas, entre otros¹).

¹. Hasta ese momento, era común que en las enciclopedias o compilaciones de artistas

Mi abuelita Lucy fue madre de catorce hijos, nueve de ellos vivos. Fue hija única de un director de orquesta del ejército, quien la envío a estudiar a la escuela de música y canto cuando vivían en Santiago, lo cual le sirvió posteriormente para dar clases de piano en la localidad de Loncoche, en la región de la Araucanía, y colaborar en el sustento de su familia. Mi madre dice que cantaba precioso y que la acompañaba a dar clases de piano a las casas de familias adineradas. Yo la conocí silbando a sus plantas, jugando con su banquito para sus pies que estaba bajo la mesa de la cocina y comiendo su rico pan amasado que guardaba en un cajón bajo la escalera. Jugué junto a mis primas y primos en su huerta y antejardín que cuidada con tanto esmero. Ella fue una mujer valiente que murió de cáncer de mama a sus 76 años, y que me regaló sus revistas de tejido a crochet cuando estaba interesada en aprender.

Mis abuelas son sin duda la génesis de mi vocación y amor por las artes y la educación artística, así como lo es mi madre, profesora normalista, que en su trayectoria profesional se dedicó a las ciencias naturales, las matemáticas y la gestión escolar, ejerciendo como jefa de UTP y subdirectora de la escuela N°777, actualmente escuela Santa Inés en Puerto Montt. Mi madre, quien a sus 85 años espera su anhelado pago de la deuda histórica, fue una mujer estudiosa, con una tremenda vocación por la enseñanza, siempre perfeccionándose, generando material educativo hasta altas horas de la madrugada junto a sus amigas, cuando los libros eran escasos, enviando sus esténciles al mimeógrafo de la escuela para producir sus cuadernillos de ciencias que circularon en varias escuelas y colegios de Puerto Montt. Siempre fui muy apegada a ella, fui su tumorcito, como amorosamente me llamaba, ya que supo de mi existencia cuando empecé a moverme dentro de su vientre, como fue mal diagnosticada, en los primeros meses de embarazo, creía que tenía un tumor, afortunadamente se cuidó con homeopatía, por lo que nací muy sana.

Si elegí Pedagogía y hoy estoy realizando gestión universitaria como Directora Académica reconozco en mí a mi madre. Cuando era niña, me gustaba ir a su oficina y a la sala de profesores, donde observaba como se

sólo hubiera hombres. Hoy en día conocemos a diversas mujeres en el arte: Xenobia Bailey, Helen Zugaib, Frida Kahlo, Yayoi Kusama, entre tantas otras.

dedicaba a su trabajo. También la imitaba jugando a la profesora, donde colocaba a mis muñecos y en primer asiento a mi sobrino mayor, con el que tenemos cuatro años de diferencia y quien dice que aprendió a sumar conmigo.

Recordar mi niñez es recordar la escuela y mi hogar, que quedaba al cruzar la calle y ver a mi madre entrando a la cocina para el momento de «once comida», sentir el calor de la estufa a leña y en las noches aprovechar que mi padre trabajaba fuera de la ciudad para dormir junto a ella o esperar a que terminara de planificar o corregir pruebas para aprovechar el tiempo junto a ella.

El proceso creativo como espacios de refugio y transformación

Durante el año 2023, cuando realizaba un proceso creativo, para una obra escénica en el marco del programa MAPA², titulada *Mujer frente al espejo*, me reencontré con mis abuelas y mi madre, me miré a mí misma y encontré sus huellas, me conecté con su fuerza femenina que me sostiene hasta hoy; y en el proceso reconocí el cansancio y cuestioné el sostener los diversos roles de las súper mujeres de la generación de los años setenta y ochenta. Las afiliaciones de la obra se sustentan en Bobby Macferrin y Alfredo Jaar con el cuestionamiento: ¿Es usted feliz? En el proceso de construcción de la obra, consideré la opinión y experiencias de amigas, colegas, reflexioné junto con mujeres que trabajan fuera de sus hogares y tienen hijos, abordando los tópicos de la felicidad, el rol de la mujer en sus vínculos de madre, pareja, amiga y colega. Por otra parte, otra afiliación de la obra la encontré en el texto de la modernidad líquida de Zygmunt Bauman, sociólogo polaco, donde compara las relaciones sólidas de las primeras y medianas décadas del siglo xx, con las

2. El programa MAPA es una propuesta del área Aprendizajes Artísticos, que diseña el espacio cultural Flor de Agua en la comuna de Puerto Montt, el cual es dirigido a personas creadoras que buscan una formación profesional paralela a espacios institucionales, dirigida a quienes cuenten con estudios de nivel superior en las artes, académicos o autodidactas. El programa ofrece acompañamiento profesional junto a una diversidad de docentes y prácticas artísticas enfocadas en la creación e investigación.

líquidas que inundan actualmente nuestros vínculos y donde el *tiempo* se manifiesta como un flujo constante y dinámico, donde las relaciones y los compromisos se vuelven más efímeros y menos duraderos. Para Bauman «el regalo más importante es nuestro tiempo, ya que, para la modernidad líquida, el tiempo es transitoriedad, fragmentación e individualización, y pone a prueba constantemente nuestras relaciones. Esto apareció en el proceso de construcción de obra en mi experiencia y en las de otras colegas, compañeras y amigas, con quienes fui reconociendo en sus relatos y experiencias a las supermujeres, las contenedoras del orden en el caos del hogar y sus lugares de trabajos, las que albergan cansancio y resistencia. Investigué en la generación que creció en dictadura y disfrutó de alguna manera de las bondades de la vuelta a la democracia, y fui descubriendo que somos parte de una generación que comienza a provocar el cambio y la resistencia a la cultura patriarcal. En el proceso descubrí que la autosuficiencia que hemos adquirido algunas, no nos permite pedir ayuda o aprender a soltar. Por ello, la frase de Clarissa Pinkola en el texto *Mujeres que corren con lobos*, fue una iluminación y revelación en el texto y culminación de la obra:

«Hay muchas maneras de quedarse atascada. La mujer que tiene el instinto herido suele delatarse porque le cuesta pedir ayuda o reconocer sus propias necesidades. Sus instintos naturales de lucha están drásticamente reducidos o se han extinguido».

Los procesos de creación artística se han constituido en mi cable a tierra en los momentos en que me he sentido atascada; son espacios que me permiten sublimar cuestionamientos personales y temáticas humanas que me movilizan y que me permiten trasformar y trasmutar vivencias, experiencias y reflexiones en arte.

Mi elección fue mi pasión: la danza

Me relaciono con el arte desde la danza, la cual ha estado presente en mi vida desde los nueve años, cuando ingresé a la escuela de Cultura y difusión artística de Puerto Montt, donde asistí al taller de danza académica hasta que cumplí los dieciocho años. Mi madre me impulsó a tomar la

decisión de seguir mi pasión, por lo que me llevó a Santiago para conocer opciones formativas en el área de la danza. Esto porque después de dar la PAA sentía tristeza, dejaría mis clases de danza; tuve que enfrentarme a la disyuntiva de querer continuar con ella o estudiar Enfermería en la ciudad de Valdivia, donde ya había quedado en lista de espera en la Universidad Austral. Por otro lado, tenía a familiares que me decían que estudiando danza no llegaría a ningún lado, que iba a desperdiciar «mi cabeza», que me moriría de hambre, y me instaban a que estudie Enfermería o alguna carrera del área de la salud. Sin embargo, mi madre me llevó a Santiago para tomar la decisión final. Visité universidades que dictaban Enfermería y Danza. Cuando llegamos a la Universidad ARCIS, me mostraron la malla curricular de su Pedagogía en Danza y supe de inmediato que era lo que buscaba, ya que estaban presentes todas las áreas de mi interés: la biología, la historia del arte, la filosofía, la psicología y la danza.

Esta elección me llevó a cambiarme de región y aprender a estar lejos de mi familia, lo cual no fue fácil: me costó adaptarme a las formas santiaguinas. Durante ese tiempo de inserción me acompañó mi pololo, quien vivía en Santiago, por lo que se me hizo más fácil mi adaptación durante los primeros años. Cuando estaba en segundo año, mi pololo tuvo la posibilidad de ir a jugar fútbol al extranjero, por lo que pasaba la mayor parte del día en la universidad y recién en ese momento, entablé una relación de amistad con una de mis compañeras, Pierina Rivas, que perdura hasta hoy.

En compañía de ella, tuve mis primeros trabajos remunerados mientras estudiaba: eventos de marketing. Uno de los más emblemáticos fue la grabación del video clip de Los Tres, que se titula «La respuesta», donde compartimos con mi amiga y nos sentíamos las «contemporáneas» (ya que nuestra formación era mayoritariamente contemporánea y las/os demás intérpretes eran de otros estilos dancísticos), compartimos con los primeros bailarines del ballet nacional y municipal junto a un grupo que provenía del ámbito del espectáculo.

Si bien ese ámbito era una fuente laboral, siempre supe que era algo momentáneo. Dentro de la formación en danza conocí los métodos somáticos occidentales como lo son el Feldenkrais y la Eutonía, que desarrollan la conciencia corporal a través del movimiento. Esto se trasformó en uno

de los tópicos y contenidos más relevantes en mi desarrollo profesional. Del método Feldenkrais fui ayudante por dos años de la profesora Margarita Reischneider, pionera en Chile y a quien acompañé en algunas oportunidades a su consulta particular a trabajar con sus pacientes. Por ella conocimos y tuvimos el privilegio de tener un par de clases con su vecino, el biólogo y profesor Humberto Maturana. Tuvimos en nuestras manos el documento «Proposiciones para la educación». A través de él, reflexionamos sobre la humanización de la educación y la importancia de la danza en dicha transformación.

Por otra parte, las enseñanzas de la profesora Marcela Araneda, psicóloga, en Psicoterapia Relacional Corporal, me orientan a desarrollar los seminarios de especialización en danzaterapia o rehabilitación terapéutica. Con ella conocí a otros autores que fueron muy significativos, como el psicoanalista Williams Reich y su frase máxima: «Coloquen sus manos sobre su cuerpo y habrán descubierto el inconsciente», que hasta el día de hoy muestro a mis estudiantes. Con mis profesoras de métodos somáticos y los autores mencionados, fui comprendiendo que la conciencia corporal es una llave para aprender y transformarse a sí misma, tal como lo puse en práctica conmigo y mi primer grupo de estudiantes.

Mis siguientes maestras y maestros fueron niñas y niños de la Escuela Espacial Nuevo Mundo de Ñuñoa, y los pacientes del Instituto de Rehabilitación Teletón, a quienes conocí en los últimos años de carrera. En este último lugar, realicé mi práctica profesional y mi investigación de pregrado. Ambos espacios me llevaron a cuestionar la formación en técnicas de danza. Junto a mi amiga Pierina, en el Instituto de Rehabilitación Teletón de Santiago, donde ella continúa trabajando hasta hoy, tuvimos que aprender que para trabajar con los niños, niñas y adolescentes que poseen movilidad reducida eran muy efectivos los métodos de enseñanza somáticos, y desecharmos la formación técnica de la danza. Tuvimos que aprender a movernos como ellas y ellos, usando aparatos ortopédicos y desplazándonos en sillas de ruedas en esas carreras en el pasillo del Instituto que realizamos junto a nuestros estudiantes, quienes nos enseñaron a colocarnos en su lugar en las situaciones más cotidianas, donde el juego fue fundamental para generar estrategias de aprendizaje.

Esta experiencia hizo que, junto a mi amiga abrazáramos la pedagogía y ambas sintiéramos por primera vez la convicción que «el amor en la enseñanza está en el respeto por las diferencias y en la aceptación del otro como legítimo otro», como lo afirma Maturana. Los trabajos creativos y sensibles que logramos en la Teletón, sin duda marcaron nuestras formas de enseñar y abordar la danza.

Entre la maternidad, la creación y la gestión universitaria

Después de dar mi examen de grado, recibí la noticia de que estaba embarazada y junto a mi pareja, con quien llevábamos más de ocho años de pololeo (estábamos juntos desde el colegio), tomamos la decisión de casarnos y volver a Puerto Montt para establecernos como familia.

Los primeros años de regreso a Puerto Montt me dediqué a ser madre y luego de que Francisca cumplió sus primeros años, decidí volver a trabajar inicialmente en unas academias de danza y en el Instituto de Rehabilitación Infantil Teletón de Puerto Montt. Paralelamente, me uní a la compañía de danza Danzahora, la cual era liderada por la profesora y coreógrafa Pamela Troncoso, quien también fue formada en ARCIS. En la compañía continué desarrollándome como intérprete durante los siguientes doce años, tal como ya lo había realizado paralelamente en Santiago en las compañías de danza del ARCIS y N.N, con las cuales tuve la posibilidad de salir de gira a otros países como Bolivia y a otras localidades de la quinta y la cuarta región.

Siendo madre, profesora e intérprete en danza, el año 2003, se presentó la oportunidad de trabajar en la universidad San Sebastián y la Universidad de los Lagos en calidad de honorarios. En la primera trabajé en el Instituto de Fundamentos culturales, desarrollando las asignaturas, teoría y práctica de la danza moderna y danza terapia. En la Universidad de los Lagos, me ofrecieron trabajar en la nueva carrera de Pedagogía en Educación Media en Artes con Mención en Teatro, donde ingresé como ayudante del profesor de actuación para desarrollar los contenidos de expresión corporal y posteriormente hacerme cargo de las asignaturas de movimiento.

Durante los primeros años de la carrera se realizaron trabajos creativos interdisciplinarios. Comencé a realizar las coreografías de la obra de teatro de Jorge Loncon titulada *In Memoriam 11 días tenía septiembre*, donde participaban dos menciones de la carrera: Teatro y Música. Posteriormente junto al estudiantado de teatro, en las asignaturas de movimiento, desarrollamos pequeños montajes de danza-teatro que presentábamos en diversos escenarios. Durante el 2007, junto a los colegas de la Carrera realizamos un segundo montaje interdisciplinario, *La Cantata de Santa María de Iquique*, donde participaron las tres menciones de la carrera: Cine y televisión, teatro y música. En esa oportunidad desarrolle el montaje escénico de la obra, creando siete coreografías que eran interpretadas por un grupo importante de personas en roles vinculados a la música y la actuación.

El año 2006, me adjudicué el llamado a concurso de coordinadora de práctica de la carrera de Pedagogía en Artes, ingresé como contratada y en la línea pedagógica, junto al equipo de prácticas, comenzamos a desarrollar los instrumentos de acompañamiento y evaluación del proceso. Comencé a vincularme estrechamente con los establecimientos educacionales de la comuna de Puerto Montt, donde realicé supervisiones de prácticas. En el cargo de coordinadora descubrí mis habilidades para la gestión. Desarrollé dicha labor siete años, hasta que asumí la jefatura de carrera el año 2014, la Dirección de Escuela de Pedagogía en Puerto Montt el año 2017 y, desde el 2018 a la fecha, el cargo de Directora Académica en el Campus Puerto Montt. Durante los diferentes cargos de gestión nacieron mis dos hijos Emilia (2013) y Valentín (2015).

Cuando estuve embarazada de mi segunda hija el año 2013, tuve que abandonar el escenario como intérprete y durante los meses de espera además de mis labores de académica y de gestión, desarrollé un proceso creativo investigativo titulado *Rincón de lluvias* junto al Colectivo artístico Escena sur Peuma, formado junto a dos colegas de la carrera de Pedagogía en educación media en artes, Ignacio Soto, Ivonne Iroume y un gran amigo que conocí en los ensayos de danza, Rafael Silva. Con el colectivo nos adjudicamos un Fondart y con ello realizamos una gira por la región, y justo después de la penúltima función en el Centro Cultural Sofía Hott de Osorno, al retornar a mi hogar rompí bolsa, por lo que tuve que ir de

urgencia a la clínica, donde me realizaron una nueva cesárea y recibí a mi pequeña Emilia. Durante mi posnatal, decidí retomar mis estudios de Magister en Educación en la Universidad y comencé a realizar la tesis que pude defender finalmente durante el año 2016, unos meses después del nacimiento de mí hijo Valentín, también con cesárea programada, considerando que su nacimiento tenía riesgo por las cicatrices de procedimientos anteriores, repitiendo de esta manera la historia de parto de mi abuela paterna y mi madre.

Culminar el magister no fue fácil, considerando que debía atender a mis tres hijos, sumado a los roles de gestión y académico que desarrollaba. Durante el 2017, realicé el diplomado en Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU), con pasantías en universidades mexicanas, que me entregó mayores herramientas y experiencia al compartir en el proceso de formación con directivos académicos de universidades chilenas y latinoamericanas. El proyecto de innovación que propuse fue un programa de mediación artístico cultural en la universidad para la formación integral del estudiantado. Fue un insumo que trabajamos para proponer una estructura con las y los colegas de la carrera de Pedagogía en Artes, la cual fue la génesis de la política de Arte, Cultura y Patrimonio de la Universidad de Los Lagos.

Mi sello: el trabajo en equipo y la complementariedad

Durante mi trayectoria profesional, el trabajo en equipo, la colaboración y la complementariedad han sido pilares fundamentales. En mi labor académica, tanto en roles docentes como en gestión e investigación, he trabajado con equipos donde las opiniones de colegas y el funcionariado son esenciales para abordar procesos de construcción, implementación y evaluación. Contar con diversas perspectivas contribuye significativamente a materializar un trabajo integrado que facilita la interdisciplinariedad, cultivando y desarrollando competencias individuales tales como: la escucha activa, la empatía, la aceptación de críticas, la tolerancia hacia comportamientos y actitudes desde la comprensión de distintas realidades individuales, y el respeto por las demás personas.

El enfoque colaborativo que ha movilizado toda mi trayectoria profesional ha sido crucial para consolidar un entorno de trabajo saludable y productivo. Ha potenciado el crecimiento personal y profesional de cada miembro del equipo, generando resultados significativos y duraderos en los proyectos emprendidos. La capacidad de integrar diversas perspectivas y experiencias ha Enriquecido nuestras iniciativas, permitiéndonos alcanzar metas ambiciosas y desarrollar soluciones innovadoras. En resumen, el trabajo en equipo ha sido vital para fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, donde cada persona contribuye y se beneficia de la riqueza de conocimientos compartidos.

Uno de los principales desafíos en el rol de directora académica es fomentar el trabajo colaborativo, característico de las estructuras matriciales, especialmente en contextos donde persisten actitudes patriarcales. Es necesario enfrentar el reto de transformar dichas actitudes. Este proceso requiere impulsar una cultura de igualdad y respeto, valorando cada voz y convirtiendo las diferencias en fortalezas. Para lograr este objetivo, es fundamental implementar estrategias de sensibilización y formación continua que promuevan la colaboración y el respeto mutuo. La creación de políticas inclusivas y espacios de diálogo abierto facilita la integración de todos los miembros, contribuyendo a un entorno laboral más equitativo y eficiente. Al trabajar conjuntamente hacia metas comunes, se fortalece la cohesión del equipo y se obtienen resultados excepcionales, asegurando un impacto positivo y duradero en la comunidad académica.



AVANZAR DESDE LOS ACUERDOS

POR MARÍA PAZ CONTRERAS (SANTIAGO, CHILE)

Académica del Departamento de Salud,
Universidad de Los Lagos (ULagos), Chile.

Coordinadora del Proyecto de Creación de la Carrera de Medicina,
ULagos, Chile.

Magíster en innovación en docencia en ciencias de la salud,
Universidad de La Frontera, Chile.

Licenciada en enfermería obstétrica, Universidad de Talca, Chile.
Enfermera matrona, Universidad de Talca, Chile.

Las huellas de mi familia

Crecí en una familia muy tradicional, con ambos padres presentes, y durante mucho tiempo, antes de que mis hermanas mayores ingresaran al mundo laboral, vivimos los cinco en un ambiente de cariño y mucha estabilidad. Soy de Talca, pero nací en Santiago. Debido a las malas

experiencias obstétricas de mi mamá con mis hermanas mayor, nací entre algodones en una clínica de la capital.

Sé poco de mis abuelos paternos, pero lo suficiente para construir una historia de abusos y desesperanzas. Mi abuela paterna, Hilda fue una maestra normalista de escuela rural. Trabajó cerca de Los Ángeles, y con los años supe que mi papá fue hijo de una relación entre la abuela Hilda y el dueño del fundo, muy propio de aquella época (inicio de siglo). Mi padre vivió la mayor parte de su niñez en la escuela junto a su madre, que murió cuando él tenía ocho años. Antes de morir le dejó una carta a su mejor amiga, la abuela Selva, quien había sido su compañera y amiga en la Normal, para que se hiciera cargo de mi papá. Así llegó Gastón, de ocho años, a integrar una nueva familia en Temuco, donde le dieron estabilidad, cariño, hogar, educación, y donde probablemente lo transformaron en el hombre maravilloso que yo conocí.

Mis abuelos maternos son la otra cara de moneda: mi tata Oscar era agrónomo, enólogo, de la Universidad de Chile, trabajaba administrando escuelas agrícolas, lo que los llevó a vivir en muchos lugares en Chile: Molina, Chillán, Temuco, Talca; también heredó un campo precioso a orillas del Maule que producía uvas y frutas exquisitas maduradas al calor del sol, con un inmenso dulzor. Tengo hermosos recuerdos de mis veranos en Pichamán, comiendo frutas, nadando en el río, haciendo caminatas a cerros y una hermosa vida en familia, con primas y primos.

Mi abuela María era una mujer muy visionaria y moderna, preparó e impulsó a sus hijas para que estudiaran en la universidad, ella decía que para los varones era más fácil, que con cuarto medio podían surgir. Ella provenía de una familia sin dinero, pero con mucha educación: médicos, abogados, ingenieros, profesores, lo cual marcó a mi mamá en relación con la educación y de alguna manera también a nosotras... Mi mamá vivió una vida tranquila y feliz en familia, imagino que habrá pasajes de tristeza en su vida, pero no fue lo que ella me transmitió... Ella hoy tiene 94 años, es sana y está en muy buenas condiciones.

Mis padres y mi familia me marcaron profundamente para ser quien soy. Mi papá creció con su nueva familia y se transformó en una persona muy amable y cariñosa, con un gran sentido de hogar. Él me entregó valores de responsabilidad y compromiso, me inculcó el trabajo duro y

sistemático para salir adelante; la verdad y la transparencia. Él también tenía un poderoso sentido de conciencia social y lo vi en innumerables oportunidades muy sensible con relación a las desigualdades sociales, tengo en mi memoria grandes ejemplos de actos generosos sobre los que tenían menos, aquellos que sin oportunidades no podían salir adelante. Papá también era de pasiones: como el básquetbol y el club de fútbol de la Universidad de Chile.

Mi mamá es una mujer dulce, discreta, de diálogo y calma, me marcó mucho que fuera profesional universitaria, sus estudios de Pedagogía en inglés en la Universidad de Chile fueron muy importantes en mi crecimiento, pues comprendía que en un mundo donde solo algunos (la élite) tenían la oportunidad de educarse, ella, mujer, del sur de Chile, había podido sortear esas barreras. La profesión y la educación era una cuestión central en mi casa.

Con la perspectiva de los años pude entender que crecí en un mundo lleno de cariño y cuidados, pero con enormes inequidades en cuanto a la distribución del trabajo. Cada parente tenía un rol muy definido, «aquel que era de mamá y aquello que era de papá», eso nunca tuvo cuestionamientos para mí: papá se sentaba en la cabecera de la mesa y daba las grandes directrices, era un gran proveedor, nos dio mucha estabilidad, nada nos faltó, muy por el contrario, con su orden y prioridades, supo atender nuestras necesidades sin excepción, con un alto sentido de la proporcionalidad y el ahorro.

Mi mamá trabajaba a tiempo completo como profesora de inglés, y a ella, claro, le tocaba lo más duro: correr el día entero entre la casa y el trabajo, en un mundo que ella creó de manera perfecta, para que nunca se notara su ausencia: llegaba a casa antes que mi papá, y aunque estuviera muy cansada, si lo sentía llegar, se ponía tacos y se pintaba los labios, sin antes pasar por un espejo y echar una mirada para ver qué tan linda estaba. Iba a la feria, al supermercado, al mercado, a la carnicería, a la pescadería, por los huevos, las flores, a la modista, etc. Preparaba sus clases en la noche, a veces hasta muy tarde. Innumerables veces la vi exhausta, pero jamás le escuché una queja, ella se preocupaba de que todo funcionara de manera perfecta, incluso muchas veces nos atendía a todos nosotros, con regalones, cariños, pero corría de la mañana a

la noche. A pesar de esta desigualdad en las labores, parecía que todo estaba bien, nadie se quejaba: la mamá en el mundo privado y público y el papá en el mundo público, ellos se trataban con mucho amor y respeto, así que todo funcionaba bien.

Mi papá nos inculcó desde muy pequeñas la necesidad de estudiar y ser profesionales universitarias, la razón de aquello es que, siendo mujeres, jamás tuviéramos que depender de un hombre, entendiendo que la independencia económica nos daría libertad. Así que primero mi hermana mayor, luego la del medio y finalmente yo, fuimos a la educación superior, con la rigurosidad y la disciplina propia de aquella época (rigor y trabajo).

Todos estos valores que describo fueron fundamentales para formar a la persona que soy: responsable, ordenada y con un gran compromiso por las tareas encomendadas. Las dinámicas familiares heredadas me dieron un contexto de forma y fondo para iniciar mi propia familia, repitiendo tradiciones culturales que mis padres me mostraron en la crianza. Mi crecimiento y desarrollo fue tranquilo, en un ambiente de mucho cariño y estabilidad, se hacía lo que era «correcto» hacer.

La enfermería y la Obstetricia

No tuve un interés especial por aspectos de la carrera de enfermería y obstetricia, esta elección fue hecha en base a una profesión feminizada (estaba bien estudiarlo porque era de mujeres de bien, «de señoritas») y en aquella época (1982) valorada socialmente, mi mamá decía con orgullo que su hija estudiaba enfermería, lo que era más que suficiente para que yo no cuestionara mi elección.

Mis estudios de pregrado fueron en plena dictadura, en la Universidad de Talca, lugar donde también residía mi familia, llena de comodidades y exigencias de mis padres, que consideraban que lo más importante era estudiar, sin muchos espacios de ocio, para no «perder el tiempo». Las notas y los ramos fueron pasados con excelencia, no exenta de largas horas de estudio en mi pieza.

La elección de Enfermería-Obstetricia tuvo que ver con la imagen que se tenía de la carrera, además el puntaje de la PAA (Prueba de Aptitud

Académica) me permitió ingresar con holgura (6^a en la lista de selección). Los excelentes resultados académicos tuvieron que ver con lo hermoso que me parecieron algunos contenidos, con mi responsabilidad y compromiso, y con la fuerte exigencia de mis padres (especialmente mi mamá); no había mucho más en qué pensar.

En esa época había efervescencia política, protestas por la dictadura y, a pesar de que en un principio no se hablaba de esto (mucho miedo en los ambientes), poco a poco mi papá comenzó a comprar libros y a hablar de las muertes, de los desaparecidos y de los abusos de la dictadura. Presencié con gran temor cuando en televisión, Ricardo Lagos apuntó con el dedo a Pinochet frente a las cámaras, desafiando el poder y la autoridad. Pensé que lo iban a matar.

Este tema político no se conversaba entre mis compañeras cercanas de carrera, cada cual enfocada en sus problemas (principalmente económicos); hacían esfuerzos sobrehumanos para vivir en pensiones frías e inhóspitas, que muchas veces, a pesar de mi inmadurez, me hacían valorar la situación que se vivía en casa.

Tuve dudas, en cursos superiores, por las altas exigencias y por lo mal que lo pasé en el campo clínico, en épocas donde existía poco respeto por los derechos de las personas. Con la perspectiva del tiempo, puedo decir que fuimos maltratadas. No se usaban instrumentos de evaluación, no había una retroalimentación clara ni específica luego de cada experiencia formativa, tampoco existía la posibilidad de conversar con los y las docentes acerca de áreas de mejoras, en muchas ocasiones éramos humilladas, y en general el maltrato y la poca empatía estaba normalizada. En fin, solo avanzábamos con las penas propias de las situaciones y salíamos adelante, entre risas y lindas conversaciones, pensado que igualmente estábamos en lo que debíamos estar, así era.

Fueron seis años de mucho sacrificio, estudio con muy buenos resultados.

Mis referentes

Al poco entrar en la carrera, conocí la vida de Florence Nightingale, la madre de la enfermería, una mujer aristócrata inglesa, con un futuro

claro y definido para ser esposa y madre, nacida en el siglo XIX, que sin embargo gracias a su vocación de servicio y amor por la enfermería, se transformó en la mayor líder que ha tenido nuestra profesión, mujer de ciencia y que a través de su influencia, cambió los destinos de los cuidados en el mundo, su historia de vida marcó aún más en mí los valores y principios que su imagen profesaba: la capacidad de tener un espacio de desarrollo en tiempos en que las mujeres eran educadas para ser esposas.

Mis referentes en casa, mi mamá y mis hermanas fueron muy potentes en su influencia. Mis hermanas Ana María, nueve años mayor, y Carmen Luz, ocho años mayor, para mí siempre fueron grandes, ellas tenían carácter y opinión, y no fue fácil para un papá autoritario (propio de aquellos años) hacer lo que él decía. Esto ocasionaba que muchas conversaciones se tornaran en discusiones fuertes, llenas de argumentos, que me hicieron comprender que la voz de nosotras también valía. Ellas eran profesionales o estaban en vías de serlo. Su ejemplo de vida fue muy importante para mí. Tenían ingresos, independencia, opinión, lo que me resultaba muy natural, y fui adoptando el carácter y la voluntad que allí en la familia aprendí. También había una fuerte historia de mi mamá: con su profesión y sus estudios universitarios, demostraba que, si bien es cierto que a las mujeres les tocaba el camino más difícil, se podía tener un lugar diferente.

La vida no es para temer

Toda la experiencia acumulada en estos 36 años de profesión ha sido significativa para desempeñar mi actual cargo. Cada trabajo, cada persona que he conocido y cada lugar, me han dado las herramientas para ser quien soy.

Me parece importante reconocer que fui con cautelas propias de la vida, pero sin miedos. Ahora que soy adulta le doy mucho significado a eso, puesto que me hizo tomar decisiones y conocer a personas que fueron muy importantes, sin desconfianzas y especiales cuidados que a veces son enfermizos: la vida no es para temer. Los cargos de responsabilidad llegaron a mi vida profesional al poco andar. A los 24 años, tomé la responsabilidad de la jefatura en los turnos de noche en la Universidad

de Católica. Cuando vine a vivir a Osorno fui la Enfermera jefa de la ACHS en la Unión. Después Enfermera jefa de la Mutual en Osorno, jefa de carrera de TENS en Santo Tomás, jefa de carrera de Enfermería en la Universidad de Los Lagos, luego la jefa de gabinete de rectoría y hoy coordino el proyecto de la creación de la carrera Medicina.

Toda mi vida laboral ha estado ligada a los liderazgos, a estas alturas me resulta natural planificar, organizar, conducir, gestionar. Mi carácter también ayuda, aquellos valores que aprendí de mi familia y que fui trabajando para mejorar durante toda la vida: el compromiso, la responsabilidad, la libertad de moverse sin miedo, la honestidad y la transparencia, me ha facilitado estar en espacios estratégicos.

Un liderazgo sostenido por un equipo

Nunca he desarrollado mi trabajo profesional a solas, aprendí desde el inicio y de manera consciente, que no podía trabajar sola. Equipos de colegas, personal técnico, equipos médicos, complementaron mi poca experiencia y me enseñaron todo lo que nadie me había dicho formalmente en el aula universitaria. Nunca estuve sola. Con cada trabajo y cada experiencia, mi conciencia de equipo fue aún mayor.

En el año 1997, me hice cargo de la jefatura de la Mutual de Seguridad en Osorno, lugar donde no había habido previamente una profesional de enfermería. El trabajo que allí se realizaba dependía de médicos y técnicos que, a pesar de su tremenda experiencia, tenían muchos aspectos que mejorar y organizar. Tuve que trabajar muy cuidadosamente con ambos estamentos, para hacerme un «espacio» que, aunque parezca natural, no existía. No podía avanzar sola, y así, entre la convicción del trabajo bien hecho y el respeto, fui haciéndome un espacio de trabajo, que resultó muy efectivo.

Hay momentos en que claramente es necesario estar sola, no se puede involucrar a «todos y todas» porque no es viable, no permite el avance que se necesita. Parto de ideas o una planificación puertas adentro, a solas, y luego lo someto a la conversación del equipo, que generalmente aportan nuevas ideas y/o complementan la mía original. Eso es lo que mejor me

ha funcionado, en especial en equipos que son acotados en números y preparados en formación.

Cuando me inicié profesionalmente y miraba a las colegas mayores, a las jefas y a otras mujeres que me parecían muy importantes, pensaba que ellas habían nacido con el don de liderar, tenían presencia, me parecían grandes, ¡importantes!, las admiraba profundamente, también pensaba en la enorme responsabilidad que cargaban sobre sus hombros... ¡Qué difícil! Como cuando mi mamá tenía el control de todo en casa... ¡Qué cansancio mirarla!

El respeto como eje de mi liderazgo

Nunca busqué liderar, eso llegó con el tiempo. En el primer trabajo en que fui enfermera jefa, fue por casualidad, no había nadie más y entonces me pareció natural. Al principio, ejercía un liderazgo autoritario, quería que las cosas se hicieran como yo pensaba, porque era la forma en que me parecía que quedarían bien hechas. Eso me trajo muchos sinsabores, las personas se alejaban, me temían y cuando yo no estaba el trabajo no se hacía. Me quedaba sola y me ocasionaba profunda tristeza.

Todos/as los/as compañeros/as con los que he trabajado en estos años, los errores, las penas y muchos sinsabores me fueron modelando y aprendí a escuchar, a mirar, a considerar nuevas formas y a entender que los otros piensan distinto porque ven el mundo desde sus perspectivas, eso me ha permitido abrirme a nuevas y diferentes ideas y a modificar una idea previa, porque finalmente en muchas ocasiones los otros y otras tienen razón.

También los años de experiencia y la edad han ido transformando mi carácter, las inseguridades propias de los primeros años y las formas que aprendí en familia, me hacían ser más conflictiva, los errores de trato tuvieron consecuencias lamentables para mí que no quisiera repetir. Con el tiempo, poco a poco, con más confianza y más experiencia fui comprendiendo que es conversando, con respeto, en confianza, desde la convicción, desde la verdad y desde los acuerdos, que se avanza.

En los últimos cinco años he trabajado espiritualmente mis emociones (mindfulness y yoga) y eso ha provocado un profundo cambio en mí. Escuchar mi cuerpo y mi corazón, me ha traído una profunda paz y ha dejado salir todo el amor y el cariño que estoy dispuesta a dar y por supuesto a recibir. He cultivado la paciencia y la presencia, mi sabia intuición, la calma, aceptar, esperar los tiempos y por sobre todo la consecuencia en mis acciones, pensar, hacer y decir lo que mi corazón dice. También he desarrollado el sentido común, una mejor capacidad de juicio y reflexión sobre aquellas situaciones que resuenan o no con mis valores y mi forma de pensar. Finalmente, este trabajo no solo ha traído beneficios para mí, sino también para los que me rodean, mi familia más cercana y las personas con las que comparto diariamente. Estoy segura de que este aspecto ha favorecido mi liderazgo y la manera de relacionarme con los demás, que perciben el trabajo que yo realizo como algo seguro, creíble y estable.

Pienso que liderar es un proceso que se aprende con los años, que la vida te va situando en posiciones que te exigen desarrollarlo o no, así me tocó, y he ido cultivando las habilidades que resuenan conmigo, el cariño por lo que hago, la convicción de que aquello que me mueve es importante, la sensación de aportar, y el sentido profundo de que ese aporte beneficiará a los demás.

Liderar o estar al mando para mí obliga a un inmenso respeto por el otro, conocer sus habilidades, sus capacidades, sus creencias, sus valores, tan arraigados como los míos, y desde ese conocimiento permitir que se desplieguen con sus mejores capacidades... en ambientes sanos y felices.

Mis mayores desafíos en el liderazgo es siempre seguir cultivando la tolerancia y la paciencia con los tiempos de los demás, de responder a lógicas diferentes y de aceptar las cosas como son.

Mi vida hoy

Mi cargo actual llegó a propósito de mi cargo anterior, como jefa de gabinete de rectoría, por mi doble función en representación de rectoría y como profesional de la salud. Participé desde el inicio en la comisión

de creación de la carrera de Medicina, y al dejar la jefatura de gabinete, el rector me solicitó coordinar este equipo, cuestión que anteriormente, los años 2021, 2022 y 2023, realicé de manera informal en paralelo con muchas otras responsabilidades.

Este nuevo cargo ha sido una gran fuente de inspiración y una nueva carga de energía para mí. No es la primera vez que estoy en el inicio de un proyecto. En los años 90 participé en el inicio del Nuevo Pensionado UC, en la Universidad Católica. En el 2012 inicié junto a Alejandra Martínez (enfermera) la carrera de Enfermería en la Universidad de Los Lagos. Y ahora viene este proyecto gigante a desafiarne para soñar y pensar nuevamente en cómo comenzar.

Mis mayores oportunidades en los desafíos que he iniciado, y en este en particular, es soñar con el futuro, imaginar cómo será, y junto al equipo trabajar y avanzar para que ese sueño se haga realidad. Eso requiere conducción, acuerdos, paciencia, trabajo riguroso y sistemático, convicción e inspiración para lograr el objetivo final, sobre todo en momentos donde parece que no se avanza o las cosas no resultan como queremos. Incidir, tomar decisiones, establecer prioridades, también son aspectos muy desafiantes. Es fundamental contar con un equipo que esté en la mayor sintonía, mantener una comunicación fluida, clara y transparente, de manera que cada uno sepa qué se espera de su trabajo, establecer prioridades, lo que no se puede hacer, en fin, hablar con la verdad. Esto ha permitido que el trabajo vaya avanzando exitosamente, cuento con un equipo de médicas, médicos y profesionales de apoyo que es un lujo, hay compromiso, convicción, experiencia, diversidad y respeto. Es una gran experiencia estar en este equipo.

El descubrimiento del género

Mi rol de lideresa ha ido variando con los años, dependiendo de los lugares, las épocas, los años, los equipos y las situaciones de cada uno de los trabajos. Esto ha requerido mucha adaptación a las situaciones y personas, para no causar conflictos y poder avanzar.

En los años 90 y 2000 (previo al ingreso a la Universidad de Los Lagos) con poco o nulo conocimiento de las inequidades en torno al género, fui acomodando mis distintos roles para no incomodar, sobre todo en espacios masculinizados. Recuerdo discusiones y desacuerdos con jefes (hombres) que ocasionaron que, en diversas situaciones, tuviera que ceder por la profunda cultura machista en la que vivimos. En ese sentido, ser enfermera ha sido un privilegio, porque en general me he relacionado principalmente con el género femenino, no teniendo que competir necesariamente con líderes masculinos.

Hoy en este nuevo rol, con el avance que hemos tenido en distintos espacios, me siento cómoda, tranquila, estoy validada y he experimentado el respeto y la consideración que hacen de este espacio un lugar sano y seguro.

Finalmente, a mis 59 años, estoy convencida que la vida nos ofrece oportunidades, que podemos tomar o no, dependiendo de las circunstancias en que estemos, fundamental para mí ha sido no tener miedo, ¡atreverse! Incluso cuando tuve miedo, ¡lo hice igual!

Mis mayores crecimientos han venido del dolor del error, aprender de lo difícil, de aquello que te incomoda, que te tensiona, que te estresa. He vivido el desafío de hacer trabajos que no siempre agradan y en esas situaciones he encontrado nuevas oportunidades de mejorar y aprender, salir de los espacios cómodos y las sillas mullidas para cuestionarme y ser cuestionada también.

Con los años, he aprendido a dar el mayor valor a las personas, todas me han dejado algo, recuerdos tristes, dolores y también maravillosas experiencias, cariños profundos que cruzan mi vida, todas han sido importantes, incluso aquellas que no quiero volver a ver.

Hoy, con el desarrollo de la espiritualidad, he aprendido a vivir más tranquila, a dormir profundo en las noches, escuchando atenta mi sabia intuición, mi corazón, mi cuerpo, respirando, inhalando para tomar la vida maravillosa que comienza cada día y exhalando para dejar aquello que no me sirve. Atenta y consciente para vivir la vida en cada momento, trabajando en crecer e ir abandonando aquello que no resuena con mis valores, con mis objetivos y con quien soy.

Atenta a las personas, a sus necesidades, a estar dispuesta y ofrecer lo que se necesite, y para quien lo necesite, atenta a lo que ofrece cada

día, para no perder el tiempo en discusiones absurdas o peleas que no tienen sentido, eligiendo las batallas, al mismo tiempo llena de pasión y energía, avanzando y caminando con lo que me hace sentido, abrazando mis dolores, mis dudas, mis contradicciones.

Luchando cada día por nuestras inequidades. El tema de género lo conocí de golpe, una mañana, una tarde, un coloquio, un conversatorio, una toma, y me abrió los ojos de un momento a otro; otra razón que me mantiene atenta con aquello que no me gusta, que me estorba, que nos posterga, para no tolerarlo, para dejarlo atrás, como lo hacemos nosotras las mujeres, con trabajo, con amor, con cariño, con convicción y también a través de los nuestros, con mis hijos: dejo en ellos un legado de amor y sabiduría pero también de justicia, dos hombres maravillosos que lucharán por estas inequidades y por muchas otras desde el lugar en que estén.

Estoy agradecida de esta maravillosa oportunidad, este camino recorrido que me adentró en los recuerdos más profundos y que me recordó nuevamente lo maravillosa que ha sido mi vida.

TEJER UNIVERSIDAD: LECCIONES DE UN LIDERAZGO ARRAIGADO

Los diez relatos que acabamos de leer no son historias aisladas de éxito individual, sino que constituyen un tejido colectivo que revela patrones profundos sobre cómo se construye el liderazgo femenino en una universidad pública del sur de Chile. Más allá de sus diferencias generacionales, disciplinarias y geográficas, estas narrativas comparten elementos estructurales que nos permiten comprender las condiciones, desafíos y estrategias del liderazgo transformador con perspectiva de género y justicia social desarrollado por las mujeres en la Universidad de Los Lagos.

Uno de los elementos comunes entre las autoras es su ética universitaria no autoritaria. Cuando estas mujeres narran sus experiencias universitarias durante o después de la dictadura, no lo hacen como simple contextualización histórica. La dictadura construyó subjetividades específicas que determinan cómo entienden hoy el poder, la autoridad y la resistencia.

Destacamos cuatro características de esta ética. Un primer mensaje es que la universidad debe ser un refugio ante el autoritarismo estatal, un espacio de libertad. Esto cobra sentido cuando recordamos el trabajo que realizaron algunas de las líderes de la ULagos cuando con el regreso a la democracia hubo que cambiar la lógica autoritaria con la que funcionaba la universidad hacia una comunitaria: no de forma metafórica sino vital. Otro de los aprendizajes es que garantizar la calidad académica es un acto político; defender al buen profesorado, exigir una formación rigurosa, no es tecnicismo: es resistencia contra la mediocridad impuesta por el autoritarismo. Así también, los relatos nos enseñan a ver la solidaridad como método de supervivencia institucional, puesto que la universidad sobrevivió porque el estudiantado y el profesorado se cuidaron mutuamente: esa memoria genera la convicción de que la universidad no es competencia sino cooperación. Y finalmente, cada testimonio nos transmite que el presente es asumir la responsabilidad por las personas ausentes, por las causas que defendieron, y es que los derechos humanos,

la igualdad de género, los pueblos originarios, no son «temas nuevos»: son continuación de la resistencia contra el pensamiento único imperante.

Por tanto, cuando estas mujeres trabajan hoy por una universidad pública, regional, de calidad, gratuita, inclusiva, están continuando en la dirección que sus antecesores/as comenzaron. La forma cambió (porque ya no hay represión política directa), pero persiste una idea en disputa: ¿educación como derecho o como mercancía? Y en eso, la universidad pública y regional tiene un rol fundamental.

Otra de las premisas es la convicción de una universidad arraigada al territorio. La relación de estas mujeres con el territorio es radicalmente distinta al modelo hegemónico de universidad. En el modelo tradicional, la universidad está en la capital nacional, los y las «mejores» estudiantes migran de regiones a Santiago; los y las que «triunfan» se quedan en la capital; y la universidad desde su centralidad estudia las regiones, pero no pertenece a ellas. Este es un modelo extractivo-colonial: el conocimiento se extrae del territorio y se concentra en la metrópolis. Las mujeres de la Universidad de Los Lagos proponen lo contrario: la universidad arraigada, que pertenece al territorio, con sentido y calidad, valorando la diversidad de miradas, lo rural, lo costero, lo originario/indígena, etc.

¿Cuáles son las características de este arraigo? Para estas mujeres, el territorio no es el «lugar donde está ubicada» la universidad; o el «contexto sociocultural» (telón de fondo); ni el «objeto de estudio» de la investigación. El territorio es un sujeto con agencia: El bosque, el mar, las comunidades, no son objetos pasivos sino actores clave que configuran a la universidad. Es memoria histórica en tanto guarda la memoria del despojo (tierras usurpadas), la dictadura (centros de tortura), la desigualdad (ruralidad sin servicios). Es también un repositorio de saberes, el territorio porta conocimientos (ancestrales, campesinos, pesqueros, migrantes) que la universidad reconoce. Es comunidad de destino pues la universidad debe tener como fin último servir al desarrollo sostenible del territorio, y no extraer conocimiento, por ejemplo, para publicar en revistas extranjeras. Con todo, la universidad promueve identidad, ya que ser de/en este territorio marca cómo piensas, cómo te desplazas, qué preguntas haces, cómo investigas, qué legítimas, qué quieres cambiar y/o

qué quieras proteger. Esta es una epistemología territorial: el lugar situado desde donde te reconoces determina qué conoces y cómo lo conoces.

Un tercer elemento es la convicción de avanzar hacia una comunidad que se cuida. En ese sentido, las autoras rechazan el modelo patriarcal y plantean (también practican) nuevas formas para construir universidad. Todas estas mujeres construyen su liderazgo en oposición consciente a un modelo que caracterizan como vertical (el poder fluye de arriba hacia abajo), jerárquico (hay niveles claros de autoridad), autoritario (se manda, no se dialoga) y basado en la masculinidad hegemónica (dureza, frialdad, distancia emocional). En ocasiones, resistirse a este modelo de liderar las ha llevado a ser cuestionadas y a recibir consejos bien intencionados que, no obstante, e inconscientemente, reproducen el mandato patriarcal, esto es que para tener poder (como directora o vicerrectora), debes adoptar códigos masculinos. ¿Cómo es eso? Por ejemplo, les han dicho que deben ser menos amable, que en el fondo significa ser más dura; o ser más directa, es decir, menos dialogante; o ser menos risueña, o sea, más seria; o ser más estricta, es decir, más autoritaria. Esto es lo que hoy se ve que cuestionan, desde sus relatos de vida, las autoras del Libro Expertas V.

Desde los feminismos, un modelo de liderazgo que se centra en el cuidado tiene características que es posible apreciar en las mujeres de la Universidad de Los Lagos. Primero, es relacional, no individualista, ya que una líder no es una heroína solitaria, sino un nodo en una red de relaciones; el liderazgo se ejerce con otras personas, no sobre ellas. Segundo, es transformador, no reproductivo, en tanto no busca ocupar espacios de poder existentes, sino busca transformar cómo se entiende y ejerce el poder. Tercero, es horizontal, no jerárquico, ya que difunde la autoridad en vez de concentrarla; la decisión es colectiva, no unilateral. Cuarto, es afectivo, no «neutral», es decir, se reconoce la dimensión emocional, no la niega; el cuidado, la alegría, la rabia son parte del liderazgo. Quinto, es situado, no abstracto; se ejerce desde identidades específicas (mujer, mapuche, clase trabajadora, migrante, campesina) y reconoce esas especificidades como recurso, no como limitación. Sexto, es ético-político, no técnico, pues saben que cada decisión tiene implicancias humanas y políticas que no pueden ocultarse tras «criterios técnicos». Séptimo, es sostenible, no extractivo, en tanto busca sostenibilidad (bienestar, alegría)

en vez de extraer hasta el agotamiento. Y, finalmente, es pedagógico, no autoritario, ya que busca que las otras personas aprendan y se desarrollen, no que obedezcan.

El cuarto punto en común que destacamos de los relatos de este libro es la insistencia del rechazo al individualismo como postura intergeneracional y política. No se trata de falsa modestia («no, no fue nada»), de negación de logros propios o de romantización de lo colectivo. Más bien es una postura consciente que implica el reconocimiento de la interdependencia: nadie llega sola donde está, todas llegamos sostenidas por redes (familiares, comunitarias e institucionales); el mérito debe considerar las diferentes trayectorias y dificultades asociadas, el éxito no es individual, es colectivo, por lo que debe compartirse; es liderazgo es responsable de sostener escaleras de ascenso, si yo llegué, tengo la responsabilidad de facilitar que otras lo hagan también; es transformación estructural sobre movilidad individual, pues no basta con que algunas mujeres asciendan: hay que transformar las estructuras que impiden que todas lo hagan; el sujeto político es colectivo, no es «yo, mujer» sino «nosotras, mujeres»; No «yo, mapuche» sino «nosotros/as, pueblo originario»; no es «yo, trabajador/a» sino «nosotros/as, clase trabajadora». Finalmente, los relatos nos hablan de una temporalidad extendida, es decir, el desafío de reducir las brechas no empieza conmigo ni termina conmigo: es una cadena intergeneracional; recibo de quienes me precedieron (madres/padres, abuelas/abuelos, profesora, compañeras/os muertas/os). Transmito a quienes vienen después (hijas/os, estudiantes, comunidad).

A modo de conclusión, valoramos los relatos valientes que demuestran amplias posibilidades de decisión y gestión del ecosistema universitario de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación en la universidad (CTCI). Las líderes de la Universidad de Los Lagos están trazando y/o pavimentando un camino hacia una política de lo colectivo y asociativo desde la universidad pública. Estos cuatro ejes: ética no autoritaria, universidad arraigada a su territorio, comunidad de cuidados y postura intergeneracional; no son dimensiones separadas: se entrelazan configurando un interesante proyecto político.

Este proyecto se nutre de aprendizajes que nos dejan las experiencias situadas en gestión de la CTCI y la visibilización y trabajo ante los desafíos

actuales en la construcción de otras formas de liderazgo. La historia reciente nos enseñó la solidaridad como supervivencia, el autoritarismo como enemigo, la universidad como refugio potencial y la memoria como obligación política. El territorio nos enseñó que la universidad debe arraigarse, no extractar, el conocimiento no es solo académico sino también territorial y ancestral, y que la misión es servir al territorio, no servirse de él. El liderazgo femenino aquí narrado nos habla de una horizontalidad sobre la jerarquía, del afecto sobre dureza, de la comunidad sobre la autoridad individual, y del cuidado como principio organizador. Por último, el ejercicio de antiindividualismo intergeneracional afirma que somos interdependientes, que el logro es colectivo y producto de un proceso no menor; que tenemos una responsabilidad social, organizacional, académica y universitaria.

Todo esto configura un modelo contrahegemónico de universidad pública: no extractiva sino arraigada, no autoritaria sino comunitaria, no individualista sino colectiva, no colonial sino intercultural, no patriarcal sino feminista, no neoliberal sino de deberes y derechos.

Esta universidad ya existe en las prácticas de las autoras: es una realidad presente y dinámica en constante construcción. Y ése es el mayor acto político de estos relatos, y en general de la Serie Expertas de la Universidad de Los Lagos: documentar que otra universidad es posible porque ya está siendo co-construida.

ESTE LIBRO HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL TRABAJO DE

Autoridades Universidad de Los Lagos

Óscar Garrido Álvarez, Rector

Marcia Adams Monsalve, Prorrectora

Hans Ritcher Becerra, Vicerrector de Investigación

Cristina Pérez Vásquez, Directora de Igualdad de Género

Claudia Castillo Haeger, Directora de Investigación

Comité Editor

Claudia Castillo Haeger, Arquitecta, Doctora en Periferia,
Sostenibilidad y Vitalidad Urbana

Mónica Gallardo González, Ingeniera Civil en Informática,
Master Ingénierie des Médias pour l'education.

Betzabeth Marín Nanco, Trabajadora Social, Master en Política Social
Trabajo y Bienestar con Especialidad en Trabajo y Género;
Doctora en Sociología.

Cristina Pérez Vásquez, Psicóloga, Magíster en Educación mención
Política y Gestión Educativa.

Ninoska Schenffeldt Ulloa, Socióloga,
Magíster en Estudios de Género y Cultura

Karen Navarrete Astete, Socióloga, Magíster en Desarrollo Humano,
Local y Regional, Especialización en Políticas Públicas
y Justicia de Género

Unidad Editorial

Ricardo Casas Tejeda, Director

**Desde el Sur cultivamos saberes,
cosechamos libros**

Equipo Proyecto INGE210006, ANID Chile
"Más Mujeres, Más Ciencia e Innovación: Fortalecimiento de las
Capacidades Institucionales con Enfoque de Género en I+D+i+e en
la Universidad de Los Lagos"

Claudia Castillo Haeger,
Directora

Mónica Gallardo González,
Coordinadora Académica

Betzabeth Marín Nanco,
Coordinadora de la Serie de libros «Expertas»

Ninoska Schenffeldt Ulloa,
Encargada del área de Formación

Marcia Fuentes Delgado,
Profesional de Gestión Financiera

Omar Altamirano Altamirano,
Profesional de Gestión Administrativa