

# El complejo mundo del liderazgo femenino en la Facultad de Ciencias Sociales Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

## The complex word of female leadership in the Faculty of Social Sciences at the University, of San Andrés, Bolivia

Ballesteros Trujillo Blanca Zulema<sup>1</sup>  
zuleballe123@hotmail.com

Recibido: 2017-09-30  
Aprobado: 2018-02-15

### Resumen

El artículo se refiere a la compleja situación de las mujeres académicas que ocupan puestos de liderazgo en la gestión 2016-2017, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. El patrón masculino dominante enraizado en la institución orienta y define las prácticas en desmedro sistemático del rol femenino en todos los ámbitos, a pesar de los esfuerzos hechos por democratizar el ingreso de la mujer y la casi paridad de la matrícula estudiantil femenina, la misma situación no se traduce en la docencia, la investigación ni en la interacción social. Manifiesta el descontento de las mujeres de la facultad que desde los lugares de liderazgo y gestión que ocupan por mérito no cuentan con oportunidades institucionales reales para cualificar su formación, se desgastan enfrentándose cotidianamente con el abuso de poder, el autoritarismo y la mentalidad patriarcal misógina de sus pares y de la colectividad universitaria en general que presiona a todo nivel, sobrepasando la intención del ente rector de turno. Situación que se agrava, por sus múltiples responsabilidades familiares, puesto que las labores de manutención y cuidado a su cargo alternan de manera difícil con la jornada que cumplen a tiempo completo en la institución.

**Palabras clave:** liderazgo, patriarcal, inequidad, poder, autoritarismo, misoginia.

### Abstract

This article refers to the complex situation of academic women in leadership positions (2016-2017) at the Faculty of Social Sciences of the San Andres University in Bolivia. The dominant male pattern rooted in the institution guides and defines all practices, which systematically diminish female roles in all areas, despite the efforts made to democratize the entry of women and the almost equal enrolment of female students. The same situation does not translate into teaching, research nor social interaction. In the university there are no policies that guarantee participation in equity and equality, nor is the institutional need to create a specific

---

1 Docente de la Universidad Mayor de San Andrés. E mail: idissociologiaumsa@gmail.com. Miembro de la Red de género y educación superior de Iberoamérica

attention unit to address the problem. This article shows the discontent experienced by women of the faculty who occupy leadership and management roles based on their merits. They do not have real institutional opportunities to qualify their training, they wear out facing everyday abuses of power, authoritarianism and the misogynistic-patriarchal mentality of their peers and the university community in general, which is present at all levels, surpassing the intention of any governing body shift. This situation is aggravated, most of the times, by multiple family responsibilities, since the maintenance and care work is carried out mostly by them, which is perceived to complicate full-time dedication to the institution.

**Keyword:** leadership, patriarchal, inequality, power, authoritarianism, misogyny.

## Antecedentes

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), creada por decreto Supremo de 25 de octubre de 1830, es una de las universidades públicas más prestigiosas del país por su ubicación y relevancia social e histórica a nivel regional y nacional. La oferta educativa en educación superior de la UMSA es amplia. Cuenta con: 13 facultades, 54 carreras y 32 institutos de investigación, 9 programas de postgrado, 27 maestrías, 1 doctorado, 6 diplomados, 35 especialidades y 6 menciones. El acceso a la educación universitaria es grande, según datos de la gestión 2001, de 60.686 estudiantes (59.924 en pregrado) el 47% corresponde a mujeres y el 53% a varones para pregrado, mientras que para postgrado el 45% corresponde a hombres frente al 55% a mujeres. Acorde a reportes en prensa de la división de sistemas de información y estadística de la UMSA, a principios del 2014, son 74.932 estudiantes matriculados, con un 49% (36.731) de mujeres y 51% (38.192) de varones.

La oferta de postgrados es mayor en el área de Ciencias Sociales. Existe una mayor concentración en los tramos de 20 a 32 años. El punto más alto para ambos sexos es entre los 23 y 26 años.

Según datos de la gestión 2002, la UMSA tiene 1.906 docentes, el mayor del sistema. La relación docente/estudiante es de un docente por cada 80 estudiantes, cifra variable en cada unidad. Existe mayor cantidad de docentes varones. El 21.51% (410) corresponde al sector femenino y el 78.49% (1.496) al masculino. La composición docente de 10 facultades demuestra que la docencia corresponde a un patrón ocupacional masculino. La carga horaria de las mujeres representa un cuarto del total, en medio tiempo casi un tercio y en tiempo completo un tercio. La tendencia es diferente en Farmacia, Bioquímica, Humanidades y Sociales, sin poder llegar a la equidad.

Al respecto, retomo el estudio de Sánchez, Murillo & Núñez (2004) sobre: *Educación, universitaria y género en el sistema Público*, quienes resaltan que el comportamiento actual sigue la misma tendencia.

La universidad es una de las instituciones que impulsó procesos democratizado-

res, creando condiciones de apertura para el ingreso de mujeres a la educación universitaria hasta lograr una casi equiparidad de género en la matrícula. (ii) Los principios de la universalidad de la educación, la democracia universitaria (autonomía y cogobierno) y la postulación de principios nacionales, populares y de servicio al pueblo han sostenido políticas con neutralidad de género en base a las declaraciones principistas de una educación pública no excluyente.

El incremento de la participación femenina a la educación universitaria obedece a los procesos de democratización de la educación; el papel del conocimiento de democratización y en las transformaciones sociales; los nuevos parámetros sociales respecto al trabajo femenino; la valoración de las mujeres como trabajadoras, generadoras de ingreso y de aporte económico en diferentes esferas, la creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y las modificaciones y orientaciones actuales del mismo.

El acceso al ingreso femenino a la universidad no significa que las relaciones de la desigualdad y subordinación hayan sido eliminadas. Los sistemas de género basados en una organización social androcéntrica se reproducen y revitalizan en el sistema institucional universitario con la vigencia de los patrones profesionales por sexo, reproduciendo las relaciones de género vigentes en el proceso de enseñanza aprendizaje, en el espacio laboral, el gremial y en el de la gestión institucional.

La apertura al ingreso ascendente de mujeres no ha significado el logro de la equidad. La estructura, organización, funcionamiento y la cultura universitaria contienen mecanismos de filtro que mantienen condiciones y consecuencias de inequidad, discriminación y exclusión social. Las relaciones de desigualdad de género se expresan en varios ámbitos que no se reducen a la matriculación. Están en la organización y práctica académica e investigativa; en la participación innovativa y adaptativa en el campo del conocimiento y de la tecnología; en la gestión del conocimiento; en el régimen universitario que implica no solamente los sistemas de elección sino de gestión y de definición de políticas en la dinámica

gremial de estudiantes y docentes; en el movimiento universitario; en la participación reivindicativa social y política. El espectro de la vida universitaria es amplio y se presenta en una trama institucional política, social, cultural heterogénea compleja que organiza la rutina, otorga insumos formativos en una dimensión personal, profesional y de proyectos sociales.

Los patrones de profesionalización por sexo acordes con los ocupacionales presentan cambios que modifican los actuales parámetros de inserción universitaria. Actualmente se configuran tres tipos de carreras: las mixtas, las masculinas y las femeninas bajo el criterio de la composición estudiantil. La organización obedece a la división entre ciencias duras y blandas, constituyendo las segundas las de mayor receptividad femenina, y entre estas las disciplinas del área de sociales se han mostrado y mantenido como las más proclives para el ingreso de población estudiantil femenina.

La docencia universitaria se caracteriza como una ocupación masculina. Hay más varones que mujeres, aún en las carreras femeninas, con algunas excepciones. La constitución de los sujetos académicos, hombres y mujeres, moldean las relaciones genéricas y los sistemas simbólicos que organizan las instituciones sociales en el proceso educativo.

Las experiencias de género han sido promovidas por factores externos al sistema universitario: los cambios sociales y las modificaciones de las representaciones de género como producto de la emisión del discurso de género a través de la difusión realizada por las organizaciones de mujeres y de las políticas públicas. Los actores que han impulsado las experiencias, en todos los casos, han sido docentes mujeres que contaban con el conocimiento teórico o empírico sobre la problemática de género.

Existe un conocimiento incipiente sobre el tema por parte de las autoridades, docentes y estudiantes, que impide que la transversalidad de género se convierta en parte de las políticas institucionales con los fines de igualdad y equidad de género y en tanto objeto académico. Esto hace que existan diversas concepciones, creencias, prejuicios y

visiones reduccionistas que limitan el tratamiento académico.

No existen políticas ni medidas explícitas en las instancias gremiales que favorezcan un mayor acceso de las mujeres a los espacios de decisión. El discurso universitario está encapsulando las condiciones, accesos y participación diferenciada de hombres y mujeres en los ámbitos gremiales e institucionales.

Las capacidades desarrolladas de la universidad enfatizan en la apropiación, transformación y adaptación del conocimiento y menos en la producción de conocimiento y en la innovación, aspecto que influye en el tratamiento de género. El abordaje académico del tema es marginal, al no ser reconocido como objeto académico e investigativo, los aportes al conocimiento se ven restringidos y se recurre a esfuerzos dispersos. Se respalda escasamente la investigación y su principal dinamismo se asocia al postgrado que se ha convertido en el espacio de formación de docentes en estudios de género, instancia que ha facilitado el acceso a material bibliográfico e impulsado la investigación.

Las políticas públicas han incidido en el ámbito universitario como parte del despliegue en la sociedad, y no porque la educación universitaria haya constituido una problemática prioritaria para la política pública de género, ni porque la universidad la considere como parte de la agenda del sistema universitario. Los avances en la inclusión de género responden a las demandas de la realidad y las específicas de la sociedad, de las organizaciones sociales y de las instancias con las cuales interactúa la Universidad más que a una relación directa con organismos públicos que tienen competencia para el diseño y aplicación de políticas.

Es difícil determinar en forma directa el grado de influencia de género en el sistema público universitario, sin embargo, las reformas estatales y los cambios en la sociedad y la economía han influido e impulsado procesos de adecuación académica. A través de distintas políticas, vías internacionales y nacionales y la concurrencia de distintos actores en un proceso dinámico e histórico se han producido transformaciones relativas respecto al comportamiento reproductivo

biológico, social material de las mujeres, la inserción de las mujeres al mercado laboral, la autonomía económica de las mujeres, las transformaciones en la familia y el despliegue discursivo y de la constitución democrática y ciudadana, que influyen en las opciones y en el proceso de aprendizaje y en la cotidianidad universitaria.

La transversalización de género no ha sido asumida como parte de las políticas institucionales universitarias, sino más bien concurren iniciativas y esfuerzos aislados y dispersos en distintas unidades académicas, las mismas que no forman parte de una propuesta estratégica institucional.

Las experiencias de género se centralizan en el área de sociales y en carreras eminentemente femeninas, con avances en cuanto a su incorporación como materias, seminarios, tesis y proyectos de investigación específicos. No se ha encontrado un proceso de transversalización, y por tanto su consolidación como objeto académico en la currícula, ni en la gestión académica e institucional (Sánchez, Murillo & Núñez, 2004 p.149-153).

En ese contexto abordamos la investigación: la gestión y el liderazgo de las académicas en la Facultad de Ciencias Sociales de la UMSA / 2016-2017

- (1) La línea de preocupación de la investigación pretende analizar los diferenciales de género en la gestión y el liderazgo femenino en la Facultad de Ciencias Sociales de la UMSA. Interesa:
- (2) Analizar las voces y perspectivas de las académicas respecto a la discriminación, los diferenciales y obstáculos que han vivenciado en sus cargos, las satisfacciones, las oportunidades y los aprendizajes que les ha supuesto el cargo.
- (3) Identificar el modelo de dirección que practican.
- (4) Captar sus opiniones sobre las oportunidades y diferenciales de acceso a la gestión, las dificultades y discriminación que aprecian en la implementación de sus cargos, si ayuda el contexto familiar y universitario a amortiguar los diferenciales de gé-

nero, cómo reaccionan ante la discriminación, el tipo de liderazgo que desarrollan, si está influido por las oportunidades o dificultades de género, cómo desarrollan un aprendizaje profesional en el liderazgo y si encuentran oportunidad o dificultad de género.

- (5) Interesa también indagar otros aspectos como las oportunidades y los diferenciales de acceso al cargo debido al género, las personas que hayan sido referentes o hayan influenciado, las problemáticas de género en las relaciones (autoridades, compañeros), los apoyos y ayudas recibidos (autoridades, equipo, compañeros), los obstáculos y ayudas en la conciliación familiar y laboral, el modelo de toma de decisiones, estilo de liderazgo y las fuentes de aprendizaje profesional cotidiano en la gestión.

#### Marco teórico

La investigación y reflexión sobre la cualidad del liderazgo femenino de las académicas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Andrés se apoya en la línea de pensamiento de un conjunto de pensadores/as sobre temáticas de género; entre los/as que resaltan Celia Amorós con su obra *Hacia una crítica de la razón patriarcal* (1991) que permite indagar sobre la situación de la mujer en el contexto occidental, afirmando que la razón patriarcal es la que se impone. Amorós explica las relaciones de discriminación y sujeción de la mujer, situación que no está al margen de su origen, rango ni oficio. La autora se adelanta a comprender la cualidad de la mujer y advierte la mirada misógina que provoca.

Luis Bonino aporta con las ideas que vierte en "Micromachismos, el poder masculino en la pareja moderna" (s/f). Reconoce que el comportamiento machista en la pareja moderna no tiene una sola manera de ser ni de manifestarse. Permite complejizar la comprensión del comportamiento masculino en relación con la mujer, cuya cualidad distingue en función de la fina-

lidad deliberada que persigue. Su mirada acuciosa posibilita entender el tipo de relaciones que las mujeres afrontan en otros ámbitos, en nuestro caso, el académico institucional de la Universidad Mayor de San Andrés, signado ya por Sánchez, Murillo & Núñez, en *Educación, Universidad y Género en el sistema público* (2004), estudio pionero sobre la situación de género en la universidad pública de Bolivia, como un espacio androcéntrico cuya estructura de organización es patriarcal.

Michael Foucault con *Microfísica del poder* (1974) resulta ser un referente teórico relevante en el afán de acercarnos a indagar, describir y tratar de explicar el liderazgo de las académicas de la Facultad de Ciencias Sociales. Su concepción de poder abarca novedosamente tanto la esfera pública como la privada. Es un instrumento conceptual que permite observar el lugar y el relacionamiento de la mujer, los diferentes roles que ejecuta y la manera en que los enfrenta o intenta conciliar.

El grupo de autores/as que orienta nuestra reflexión sobre el liderazgo femenino de las académicas en la educación superior se completa con el esfuerzo de Silvia Federici, quien con *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria* (2010) contribuye a reafirmar las ideas sobre la razón patriarcal que sostiene Amorós, los intentos que hace Bonino por mostrar la complejidad de los relacionamientos que entabla la mujer actualmente y la pertinencia del enfoque de poder de Foucault. La postura teórica de Federici revaloriza el protagonismo de las mujeres en el ciclo de producción y reproducción de la vida en los roles cotidianos que les toca cumplir desde el enfoque de la economía del cuidado, perspectiva crítica que enseña que “el capitalismo, en tanto sistema económico social, está vinculado necesariamente con el racismo y con el sexismo. El capitalismo debe justificar y mistificar las contradicciones incrustadas en sus relaciones sociales (...) denigrando la “naturaleza de aquellos a quienes explota” (Federici, 2010, p. 32). Las mujeres por su cualidad de género participan en ese escenario en condiciones siempre desiguales, incluso a pesar de ocupar lugares de liderazgo en ámbitos

académicos, como el caso que estudiamos, situación que prueba la convicción teórica y política de Federici.

### Metodología

La investigación es cualitativa, con uso de la observación participante, aplicación de entrevistas abiertas y elaboración de historias de vida, con revisión bibliográfica, siguiendo la línea de preocupación sobre el tipo de gestión del liderazgo que desempeñan las mujeres académicas en la educación superior de la Facultad de Ciencias Sociales de la UMSA.

Se ha utilizado los recursos teóricos consignados en la bibliografía para el análisis de los resultados, mismos que han sido requeridos para comprender y explicar la problemática.

Interesa particularmente la situación de las académicas que ocupan puestos de liderazgo y gestión relevantes en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Andrés durante la gestión 2016-2017. La Facultad cuenta con cinco Carreras: Comunicación Social, Trabajo Social, Sociología, Antropología y Arqueología. Las instancias académicas y de gestión que están dirigidas por mujeres son:

Decanatura; Vicedecanatura (a.i.), (La Directora de la Carrera de Trabajo Social se hace cargo actualmente de esa instancia y del Instituto de Investigación de Trabajo Social); Representante Docente al Consejo Facultativo; Instituto de Investigación de Comunicación Social (IPICOM); Observatorio de Política Social (a.i.); Área Descentralizada (a.i.); Administración (a.i.); Infraestructura; Dirección de la Biblioteca Facultativa y la Coordinación del Programa de Titulación para estudiantes no graduados “PETAENG” (Carrera de Sociología). En total, 12 instancias con 10 responsables en labores de dirección y gestión.

### Análisis de resultados

La investigación sobre la gestión del liderazgo de las académicas en la Facultad de Ciencias Sociales de la UMSA durante la gestión 2016-2017 muestra que su ejecución

es muy compleja y difícil por el peso que tiene una estructura de organización tradicional, tanto académica como administrativa, en la que destaca la presencia de la influencia masculina en general.

La forma de acceder a los cargos relevantes de liderazgo en la UMSA es diferenciada. Se basa en las normas establecidas a nivel nacional por el Consejo de la Universidad Boliviana CUB. Las autoridades de decanato, vicedecanato y direcciones de carrera se eligen mediante una propuesta de trabajo y por elecciones, con el voto docente ponderado frente al estudiantil, debido al cogobierno docente-estudiantil vigente.

Las carreras de mayor estudiantado despiertan mucho interés. No es casual que allí se generen pugnas por el acceso a los puestos de liderazgo más importantes por parte de las académicas. La Facultad de Ciencias Sociales cuenta en el año 2002 con 6.760 estudiantes. Las carreras con mayor alumnado son: Comunicación Social y Trabajo Social y las de menor alumnado son Sociología, Antropología y Arqueología.

Los puestos de las direcciones de los Institutos de Investigación y los cargos de gestión son obtenidos por concurso de méritos y/o examen para ascenso de nivel, siguiendo la costumbre institucional universitaria. Los cargos administrativos están fuertemente influenciados por recursos humanos y el sindicato, lo cual influye en el tipo de gestión, las facilidades con las que se cuentan y los obstáculos que se deben afrontar. En ambos casos, el cogobierno estudiantil es una variable importante en la decisión final, puesto que participa en las pruebas de evaluación.

Las instancias de dirección cuentan con consejos que deben avalar las decisiones a todo nivel. La composición de los mismos no es equitativa y el cogobierno, por su composición, sobre todo masculino e interés político suele ser una instancia que dificulta el acceso al liderazgo femenino de manera sistemática y constante. La estructura de organización androcéntrica se reafirma por la cultura organizacional de la universidad, ya que marca la tendencia en los distintos niveles de liderazgo y gestión.

Los puestos de gestión observados tienen sobre carga de trabajo y falta de auxi-

liares calificados que puedan facilitar la función. Los trabajadores de planta se encuentran en constante disputa por los cargos en busca de un nivel mayor. Actitud que rompe la continuidad del trabajo y provoca la presencia de trabajadores eventuales que preservan la dinámica sin experiencia ni conocimiento alguno.

En uno de los cargos de gestión estudiados a profundidad, la responsable prolonga frecuentemente sus horarios, más allá de lo establecido institucionalmente, pretendiendo cubrir las exigencias que amerita su puesto con el más alto sentido de responsabilidad e inclusión. No existe reconocimiento por las horas extras de trabajo. Además, la institucionalización del cargo obedece, como dije antes a los intereses de recursos humanos o del sindicato, que a su vez corresponden a intereses creados a lo largo del tiempo, actitud que contradice los postulados máximos de la institución y a los principios democráticos expresados en la norma universitaria.

En el caso particularmente estudiado, la académica cuenta con 24 años al servicio de la institución en la Facultad de Ciencias Sociales, 22 años como secretaria en uno de los Institutos de Investigación y dos en un cargo de administración relevante como interina, al que accedió por su formación especializada en el área. Dicha profesional, hasta el momento ha fracasado en el intento de contar con el nivel que le corresponde, pese a sus méritos y empeño en la función, debido a dos exámenes manipulados en tiempo y materia por el sindicato de turno. Curiosamente, la última prueba fue superada por un varón, sin preparación ni experiencia en el campo administrativo, con el único requisito básico de 10 años de antigüedad y el aval disfrazado de su gremio. El resultado fue inapelable pese a las circunstancias irregulares evidentes del evento. Es un ejemplo paradigmático que ilustra la situación de muchas académicas en cargos de gestión en la Facultad.

La académica responsable del área de infraestructura de la Facultad sigue la misma ruta en la desvalorización de su trabajo a pesar de su formación y experiencia. Ha sido removida de su unidad por pretender hacer prevalecer criterios técnicos ante la

prioridad marcada por la autoridad facultativa transitoria de género masculino.

La responsable de la unidad de información más grande e importante de la Facultad, Licenciada en Ciencias de la Información, con amplia experiencia, también refiere actos de discriminación contra su función laboral, por la función misma y por su condición de género. Resalta la perjudicial injerencia política. Declara que como la disciplina no es tradicional, asignan personal conflictivo a la unidad a modo de castigo. En su experiencia, afirma que es posible el rescate de ese recurso humano y que lo logra por el tipo de liderazgo “participativo e inclusivo” que ejecuta. Piensa que las mujeres del entorno refuerzan y practican misoginia contra ella. Afirma que la mentalidad administrativa atribuye que un varón debe estar al mando de la unidad, arguyendo el peligro que representa su atención, sobre todo en horas de la tarde y la noche. Expresa la necesidad de apoyo de parte de las autoridades y estudiantes para dirigir la unidad, además de apoyo económico para hacer posible el trabajo. Sugiere atender la necesidad de retroalimentación del aprendizaje constante con cursos de actualización y capacitación en nuevos recursos, especialmente en las NTIC.

Respecto a los aspectos positivos referidos a las satisfacciones, oportunidades y aprendizajes de las académicas que ocupan cargos relevantes en la Facultad de Ciencias Sociales, es importante recalcar que estos se dan de manera escasa y discontinua. El apoyo institucional para estas tareas es marginal. No existe una política institucional que aliente el liderazgo ni la gestión femenina. Situación que se agrava por la excesiva burocratización del sistema y la voluntad de quienes controlan los procesos administrativos. Existe un programa de capacitación para el área administrativa que cuenta con tolerancia relativa para asistir de manera voluntaria, pero sin ningún incentivo económico para pagar el alto precio del curso (encuentro esto contradictorio porque la persona debe lidiar paralelamente con las obligaciones del trabajo y las del hogar si pretende participar), inconveniente que hace peligrar la intención de la propuesta que debería ser integral y viable.

Las oportunidades de acceso a cargos de liderazgo son referidas por las académicas de manera negativa en su mayoría. Es necesario aclarar que, si bien el proceso de participación no excluye a las mujeres en la letra, el procedimiento de admisión en la práctica, si lo hace: puesto que no cuida la paridad en su aplicación. Ni siquiera cuando los méritos de las mujeres son mayores se suelen respetar sus resultados.

El tipo de liderazgo está influido negativamente por los diferenciales de género que la costumbre institucional machista marca. La disputa de los puestos de dirección y gestión de alto rango es una constante. En esta batalla, como en una guerra sin cuartel y tierra de nadie, se enfrentan las mujeres con diversos tipos de discriminación y maltrato. La misoginia señalada por la especialista española Celia Amorós en *Hacia una crítica de la razón patriarcal* (1991) es una práctica instalada en la mentalidad del sistema patriarcal universitario, tanto como los comportamientos sexistas, prácticas que se extienden a la mentalidad de las mujeres mismas en la estructura vertical en la que se mueven, resistiendo o adaptando sus actitudes y modo de ser al lenguaje del poder vigente que las obliga al enfrentamiento constante.

No se puede negar la existencia de actos de discriminación recurrentes por la condición de género en la universidad en general y en la Facultad de Ciencias Sociales en particular. Los tipos de maltrato oscilan en una amplia gama, entre afrentas públicas o privadas, torpes o sutiles, tal como indica Luis Bonino en su artículo acerca de los “Micromachismos, el poder masculino en la pareja ‘moderna’ ” que se encuentran en la institución sin objeción alguna, a pesar de los esfuerzos del actual ente rector, que se ha constituido en una instancia particular de defensa para atacar y prevenir el acoso en la universidad y acaba de dar paso a la creación de la “Defensoría del estudiante”, bajo la responsabilidad de una docente trabajadora social de amplia trayectoria y experiencia en el campo de la defensa de los Derechos Humanos.

Bonino clasifica los micromachismos en: Utilitarios, encubiertos, de crisis y coercitivos, que si bien en su análisis están referi-



dos a las relaciones de pareja en la sociedad moderna<sup>2</sup>, en la universidad se encuentran con variantes en orden de jerarquía. La microfísica del poder enseña que el poder se encuentra instalado en todas partes, siguiendo a Foucault (1979). Los micromachismos constituyen expresiones del poder masculino, cuyos roles se reafirman en la universidad cotidianamente.

Las académicas que nos ocupan encuentran más dificultades que oportunidades en sus funciones de liderazgo y gestión, situación que atribuyen a la política institucional y la falta de ética profesional de las personas de su entorno. Los esfuerzos por mayor preparación en sus campos de liderazgo y acción resultan ser sobre todo de iniciativa y esfuerzo individual. No existe promoción ni incentivo para ser afrontados de manera sistemática ni continua. No hay aliento institucional al acceso de puestos de liderazgo y gestión en igualdad de oportunidades. Las mujeres se ven sujetas a enfrentarse a una serie de múltiples obstáculos si llegan a ocupar estos lugares.

La iniciativa de la participación femenina en los puestos relevantes es particular y su éxito depende de su posición frente al grupo de poder e influencia vigente y de la manera en que construye alianzas, esgrimiendo la fuerza de su talento personal, académico y político posible. Las más de las veces, su compleja lucha corresponde a la que se da en su espacio privado familiar, en soledad, porque el contexto familiar y universitario no amortiguan los diferenciales de género, al contrario, son instancias que compiten cruelmente en la dedicación, el tiempo, el esfuerzo y la in-

versión de su capacidad sin ningún tipo de reconocimiento social.

Silvia Federici (2010) con *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria* ayuda a comprender la superposición injusta de las tareas de la mujer en la sociedad contemporánea en la que la mujer re-duplica su labor y las tareas de cuidado en la esfera pública tanto como lo hace en la privada. Su sobreesfuerzo es considerado natural por la mentalidad patriarcal del medio en el que se desenvuelve. El liderazgo y la gestión de las mujeres académicas se enfrentan con la múltiple tarea que impone la rutina universitaria y la responsabilidad de afrontar la vida familiar. Más del 50% de las mujeres académicas con cargos de liderazgo o que tienen funciones de gestión relevante en la Facultad de Ciencias Sociales son cabezas de hogar y/o proveedoras principales. El promedio de hijos es de 3.5 y la mayoría no cuenta con otro ingreso que el de su fuente laboral. De 11 personas abordadas una sola es soltera y sin hijos, situación que no le significa ventaja porque no solo se siente discriminada, sino que tiene que soportar situaciones de acoso institucional y sexual por su condición de género.

Entre las problemáticas de género que manifiesta el grupo participante resaltan las envidias, la susceptibilidad, las competencias, los miramientos, la misoginia masculina y femenina, el sexismo y la falta de sororidad institucional entre mujeres. Reconocen que se impone la fuerza y el afán de detentar poder. El liderazgo autoritario femenino se hace una necesidad en situaciones en las que no se puede llegar al consenso en la obediencia de la norma, debido a la actitud negativa permanente de los grupos contrarios, lo que replica un ciclo de desigualdad permanente, en el que la lógica parece ser la del ciclo grotesco hegeliano ama/o- esclava/o.

El aprendizaje profesional no se articula con el liderazgo y la gestión. Se producen sobreesfuerzos que consumen el desarrollo e integridad personal, pudiendo estos ser resultado de una planificación estratégica equitativa que considere ante todo la cualidad humana femenina. El ambiente de trabajo es considerado en general, adverso

2 Según Luis Bonino, los micromachismos utilitarios tratan de forzar la disponibilidad femenina aprovechándose de diversos aspectos "domésticos y cuidadores" del comportamiento femenino tradicional. Se realizan especialmente en el ámbito de las responsabilidades domésticas, los encubiertos, intentan ocultar su objetivo de imponer las propias razones, abusando de la confianza y credibilidad femenina, los de crisis intentan forzar la permanencia en el statu quo desigualitario cuanto éste se desequilibra, ya sea por aumento del poder personal de la mujer, o por disminución del poder del dominio del varón, los coercitivos sirven para retener poder a través de utilizar la fuerza psicológica o moral masculina. La característica común es que se rigen por la lógica machista.

y contradictorio para las mujeres. Situación que se encuentra, como dije anteriormente, ampliamente naturalizada.

He notado que, a pesar de la predisposición manifiesta de las académicas, existe resistencia a reflexionar sobre el rol de liderazgo y gestión que ejecutan. Es verdad que sus jornadas están saturadas, pero, también es cierto que la temática no resulta prioritaria para ellas. Situación que preocupa sobremanera porque la generación de un debate crítico con perspectiva de género podría fortalecer la calidad de la gestión del liderazgo femenino, incluso; sembrar la semilla para que otro tipo de trabajo fuera posible, frente a la indiferencia institucional.

Otro aspecto que me parece importante resaltar es que, a pesar de las dificultades marcadas en la Facultad de Ciencias Sociales, los cargos de dirección y gestión son de interés recurrente por parte de las académicas, quienes aspiran una y otra vez a ocuparlos, enfrentándose a duros embates con varones y entre mujeres. No es casual observar un sistema de rotación permanente entre las autoridades femeninas, sobre todo en la carrera de Trabajo Social, patrón que se repite en los varones que aspiran a estos cargos, quienes acuden a completar sus fórmulas de liderazgo con figuras femeninas de las carreras numerosas, situación que me ha sido permitido observar durante los 26 años de trabajo que tengo en la Facultad. En la gestión que me tocó observar, excepcionalmente, el binomio ganador tuvo al frente a dos académicas representantes de las carreras más numerosas de la Facultad: Comunicación Social y Trabajo Social en un escenario de elección y gestión muy reñido institucionalmente.

En tal sentido, los hallazgos identifican que en la facultad de Ciencias Sociales existe un liderazgo femenino que difícilmente se consolide. No es casual que, en el periodo de la investigación, la Facultad tenga a una de las dos decanas de las 10 facultades de la universidad como máxima autoridad, misma que anteriormente fue directora también de Comunicación Social. Es un caso paradigmático, importante de ser destacado en esta ocasión, considerando la dificultad real del acceso femenino y la falta de reconocimiento del conjunto, más allá de las

adversidades académicas, administrativas, políticas y personales con las que tiene que lidiar cada día.

El mismo análisis puede ser válido para quien ocupa hoy la vicedecanatura de manera interina (debido al fallecimiento de la autoridad titular) quien es Directora de la segunda Carrera más numerosa de la Facultad, Trabajo Social, que coyunturalmente está a cargo de otra instancia de dirección importante, el Instituto de Investigación de su Carrera. Vale recordar y resaltar que la Carrera de Trabajo Social es eminentemente femenina y que allí las funciones de liderazgo y gestión se disputan de manera repetida exclusivamente entre mujeres, académicas que corresponden a grupos históricamente encontrados que no superan las diferencias institucionales, políticas ni personales.

Las controversias se expresan en mayor grado entre hombres y mujeres y entre mujeres mismas en el espacio heterogéneo de la Carrera de Comunicación Social, dinámica que afecta sobremanera el ámbito académico y profesional en desmedro de la condición femenina.

Al gremio de la Carrera de Trabajo Social corresponde la Consejera Docente del Consejo Facultativo que se enfrenta con el razonamiento machista patriarcal de sus pares varones. El Observatorio de Políticas Públicas está dirigido recientemente por una académica trabajadora social, en calidad de interina, quién ya disputó sin éxito la dirección de su Carrera. El Instituto de Investigaciones de Comunicación está a cargo de una comunicadora social, cuya función sigue la misma tendencia.

Las Carreras de Comunicación Social y Trabajo Social, por su tamaño, son las que abrigan la posibilidad de mayor liderazgo en la Facultad, sobre todo porque los comicios electorales provocan un escenario de derroche y disputa a todo nivel. El tipo de liderazgo y gestión en ambas unidades se afecta por las diferencias que han llegado a comprometerla vida privada, razones que obstaculizan la posibilidad de generar alianzas estratégicas amplias, lo cual perjudica sistemáticamente la gestión y el liderazgo femenino en la Facultad de Ciencias Sociales.

La instancia del programa de titulación alternativa, coordinada por una académica en la carrera de Sociología siguió la misma ruta. Si bien el Consejo de Carrera avaló su participación para una primera etapa, no garantizó la continuidad legítima de su gestión, ni las condiciones óptimas de su labor, entre otras razones, por su condición de género.

El Área Descentralizada está dirigido eventualmente por una académica que participa con mayores dificultades, debido no solo a la tarea contable bajo su responsabilidad, sino a su condición de género, replica el ciclo del complejo mundo del liderazgo femenino de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Mayor de San Andrés, que en esta ocasión he pretendido observar en profundidad, describir y tratar de explicar.

### Conclusión

La conclusión mayor es que el liderazgo y la gestión de las académicas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Pública Mayor de San Andrés es de difícil logro, debido a que en la institu-

ción no existen políticas que garanticen la participación en equidad e igualdad ni se socialice la necesidad de crear una unidad de atención específica al problema, el cual se abandona a la iniciativa, capacidad, voluntad, esfuerzo y resistencia de mujeres que, sistemáticamente, se retan contra un medio adverso en el que empeñan su vida día a día, enfrentándose incluso entre ellas. Se trata de un trabajo que es necesario fortalecer mediante una política institucional planificada estratégicamente, que cuide la cualidad de la gestión del liderazgo femenino, para que pueda abrirse hacia una participación legal, legítima y en igualdad de oportunidades, por el bien, no solo de las mujeres, sino de la educación integral de la sociedad boliviana, condición básica de desarrollo. La estructura androcéntrica patriarcal de la institución permea y desvirtúa los intentos y las prácticas del liderazgo femenino. Situación que debe transformarse desde la conciencia y la práctica de las mujeres mismas como un legítimo derecho a ocupar el lugar histórico que por capacidad y mérito corresponde.

### Referencias

- Amorós, C. (1991). *Hacia una crítica de la razón patriarcal*. Barcelona: Anthropos.
- (1997). *Tiempo de Feminismo. Sobre Feminismo, proyecto ilustrado y posmodernidad*. Madrid: Cátedra, Col. Feminismos.
- (1994). *Feminismo: igualdad y diferencia*. México: UNAM, Col. Libros del PUEG.
- Basaglia, F. (1985). *Mujer, locura y sociedad*. México: UAP.
- Beauvoir, S. (1998). *El segundo sexo*. México DF: Alianza editorial Siglo Veinte.
- Bonino, L. (s/f). "El poder masculino en la pareja 'moderna'". En: [www.aulaviolenciageneroenlocal.es/consejoscolares/archivos/P\\_005\\_micromachismos-el.poder-masculino-en-la-pareja-moderna.pdf](http://www.aulaviolenciageneroenlocal.es/consejoscolares/archivos/P_005_micromachismos-el.poder-masculino-en-la-pareja-moderna.pdf) (5/02/17)
- Butler, J. (2006) Regulaciones de género. *Revista de estudios de género*. Guadalajara: La ventana No.023.
- Federici, S. (2010). *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Madrid: Traficante de sueños.
- Foucault, M. (1979) *La microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Lagarde, M. (1993). *Los cautiverios de las mujeres. Madresposas, monjas putas, presas y locas*. México: Coord. General de Estudios de Posgrado, UNAM.
- Mariaca, (1999). *La Democratización de las Élites*. Apuntes sobre Género y Educación Superior. La Paz: Ministerio de Desarrollo sostenible y planificación. VAGG.
- Matriculación Universitaria. Estadísticas por Carreras y Facultades, la Paz, 2011-2012. Universidad Mayor de San Andrés UMSA (s/f). Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés. La Paz.

- Planilla docente. Dirección de Personal docente 2011-2012.
- Preciado, B. (2002) *Manifiesto Contra sexual*. Madrid España: Espasa Calpe.
- Sánchez, M. Murillo N. Núñez, A. M. (2004). *Educación, Universidad y Género en el sistema Público*. La Paz: CIDES-UMSA, Plural.
- Segato R. (2003) *Las estructuras elementales de la violencia*, Buenos Aires. Universidad de Quilmes. Prometeo 3010.
- Tribuna Docente, FEDSIDUMSA, II-2013.
- Winkler (1994). *La educación superior en América latina. Cuestiones sobre Eficiencia y Equidad*. Documentos de discusión del Banco Mundial.