

**Modelo de Aseguramiento de la calidad y Perfil de Rector Universitario:
Análisis de Criterios de Calidad**

Mg. Andrés Hernández
Mg. Karen Martel
Mg. Francisco Pérez
Mg. Daniel Rodríguez

Resumen

El aseguramiento de la calidad en educación superior es una tendencia a nivel mundial (UNESCO, 2016), que surge como respuesta a una serie de demandas, tales como: evaluar el impacto de la oferta educativa, justificar el aporte público y privado al sistema, proteger a los estudiantes e identificar perfiles de egreso (Lemaitre, 2015). Por esto, algunos sistemas educativos del mundo han establecido sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad, destacando dentro de sus enfoques el que entiende el aseguramiento de la calidad como un proceso permanente (improvement), relacionado al control interno y autorregulación (Centro de Políticas Públicas UC, 2011).

Abstract

Quality assurance in higher education is a worldwide trend (UNESCO, 2016), which arises as a response to a series of demands, such as: evaluating the impact of the educational offer, justifying the public and private contribution to the system, protecting students and identifying graduation profiles (Lemaitre, 2015). For this reason, some educational systems in the world have established their own quality assurance systems, highlighting within their approaches the one that understands quality assurance as a permanent process (improvement), related to internal control and self-regulation (UC Center for Public Policies, 2011).

El sistema de aseguramiento de calidad de la educación superior en Chile presenta un mayor énfasis por la verificación de estándares mínimos, lo que se evidencia en la Ley N°20.129 sobre Un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, publicada el 17 de noviembre del año 2006 (Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal, 2008). Adicionalmente, en la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior de Chile publicada el 29 de mayo del año 2018, se establece que uno de los principios de la educación superior es asegurar la calidad, es decir, “Las instituciones de educación superior y el Sistema de que forman parte deben orientarse a la búsqueda de la excelencia; a lograr los propósitos declarados por las instituciones en materia educativa, de generación del conocimiento, investigación e innovación; y a asegurar la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de

sus funciones y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad (...)” (Ley N°21.091, 2018).

Al respecto, la Comisión Nacional de Acreditación de Chile (CNA Chile, 2016) en su “Guía Para la Evaluación externa” proporciona una pauta de evaluación institucional que tiene entre sus objetivos dar garantía pública de los procesos de autorregulación de las instituciones de educación superior a través de la evaluación de la consecuencia de sus políticas y mecanismos con los objetivos de la institución, lo cual permite asegurar calidad.

Dentro de las áreas de evaluación institucional que considera la CNA, se encuentra la Gestión institucional, que se define en la Resolución Exenta DJ N°01 del 05 de febrero de 2013 como: “(...) El conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos materiales, humanos y financieros de la Institución, en función de sus propósitos y fines declarados. Considera la organización y estructura institucional, el sistema de gobierno y la administración de recursos humanos, materiales y financieros” (CNA, 2016 p.9).

En el apartado “Estructura Organizacional y Sistema de Gobierno”, se evalúa a las autoridades universitarias en el siguiente ítem: “Las autoridades unipersonales se encuentran calificadas y son pertinentes al cargo desempeñado” (CNA, 2016 p.53). Sin embargo, hacen referencia únicamente a directivos de facultades, tales como jefes de carrera o decanos, no incluyéndose a las autoridades institucionales como los rectores. Además, se describe de forma somera lo que se entiende por “calificado”, entendiéndose simplemente, que basta con que tengan un título relacionado a la carrera que imparte la facultad y no experiencia o formación en gestión. En este contexto, y considerando que uno de los principios de la educación superior en Chile es asegurar la calidad, es preciso determinar criterios más acabados acerca de la calidad de la gestión, ejercida por ejemplo por los rectores.

En la educación escolar ya se resolvió este aspecto ya que el Ministerio de educación generó “El marco para la buena dirección y el liderazgo escolar” en el cual por medio de sus cuatro capítulos, presenta antecedentes de su construcción así como una breve revisión del desarrollo del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas y, muy centralmente, el conjunto de prácticas más relevantes agrupadas en cinco dimensiones y también los recursos personales requeridos para llevar a cabo eficazmente esas prácticas (MINEDUC, 2015, p.4).

Para el caso de la educación superior, la Ley N° 19.305 establece algunos criterios mínimos para la elección de rector en las universidades estatales, los cuales son: poseer título universitario por un período de a lo menos 5 años, experiencia académica de mínimo 3 años (en universidades del estado o con reconocimiento oficial), e igual período de experiencia en cargos de dirección (Ley N° 19.305, 1994).

Sin embargo, estas características del perfil son de carácter más bien general y atingentes también a otros cargos directivos, pero no determinan la calidad de la gestión del cargo. Para el caso de las universidades privadas, estas determinan la elección en base a criterios internos determinados en sus estatutos.

A partir de lo anterior surge la siguiente pregunta: ¿Existen otras características y/o competencias a considerar en el perfil del candidato a rector que se enmarcan dentro del modelo de aseguramiento de la calidad?

La ley de educación superior (Ley N°21.091, 2018) el sistema reconoce y garantiza la autonomía de las instituciones de educación superior, entendida ésta como la potestad para determinar y conducir sus fines y proyectos institucionales en la dimensión académica, económica y administrativa, dentro del marco establecido por la Constitución y la ley. Por lo mismo es que no se puede imponer desde el Estado un protocolo de gestión, no obstante, como ya fue mencionado, la misma ley solicita criterios y estándares de calidad, por lo que se sugiere que el ministerio debería orientar en cuanto a qué se entiende por calidad de los equipos de gestión y brindar sugerencias que ayuden a las distintas casas de estudios a orientar sus prácticas y optimizar su liderazgo.

En Chile no existe mucha investigación sobre un marco para la buena gestión y liderazgo universitario o sobre las características que debe cumplir un rector, más bien cada universidad determina su proceso de selección y el perfil del cargo. Los perfiles de los gestores universitarios son, en ocasiones, difusos y las responsabilidades muchas veces se encuentran repartidas entre funcionarios y cuerpos colegiados. Estas características, unidas a las ambiciones personales o colectivas, ofrecen un panorama donde la jerarquía y atribuciones aparecen poco definidas y ejercidas por otras personas, según Palacio (Rodríguez, Artiles, & Aguiar, 2015).

La formación de nuestros universitarios exige una mayor calidad, de ahí que éste pivote en la mejora de la gestión universitaria que se desarrolla a través de una serie de procesos y toma de decisiones para la mejora de la docencia y de la investigación, según Narváez (Citado en Rodríguez et al., 2015).

Según la investigación de Rodríguez (2015), en la cual se entrevistaron 19 directivos, entre ellos 2 rectores, se encontró que la mayor parte de los entrevistados afirma no haber contado con una formación previa para desempeñar el cargo y que lo obtuvieron una vez que ya se encontraban ejerciendo sus funciones, principalmente por la asesoría de sus antecesores en el cargo. Además muchos afirmaron que a la hora de llevar a cabo alguna gestión había ocasiones en que los procedimientos a seguir no estaban muy claros (Rodríguez et al., 2015)

Según Spencer y Spencer (Citado en Alles, 2002) competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Como se verá en los siguientes párrafos, existen autores que proponen algunas de las competencias que deben tener las personas que ocupen un cargo de gestión. Y dichas competencias son aplicables al rector, pues éste es el encargado de gestionar varios procesos de la universidad, como veremos más adelante, cuando ahondemos en las funciones del rector. Lo cual en general aplica a cualquier cargo de gestión, como es el del rector.

Paulsen (Citado en Rodríguez 2015), asegura que las personas que conforman una institución son proclives a identificarse con ella. A igual que “se detecta que el sentido de pertenencia a la institución superior es un factor del éxito del gestor” (Rodríguez et al., 2015).

Según Paulsen (Citado en Rodríguez et al., 2015), existen otras competencias necesarias para las personas que ocupen cargos de gestión universitaria en general, algunas de estas competencias son: tener una demostrada capacidad en liderazgo, gestión institucional y destacada actividad académica. Además de tener un comportamiento ético demostrado, iniciativa, espíritu innovador, comunicación eficaz ante públicos diversos, y disposición al trabajo en equipo.

Pettit y Ayers (Citado en Rodríguez et al., 2015) afirman que las competencias en resolución de conflictos, la negociación y el diálogo son fundamentales en los cargos de gestión y de liderazgo.

Además Paricio (Citado en Rodríguez et al., 2015) indica que el gestor está inmerso constantemente entre lo eficaz y lo eficiente. Este proceso está condicionado por diversidad de factores, donde se hace necesario decidir entre lo urgente y lo importante. La gestión implica elegir en función de las prioridades, las urgencias, el día a día, quedando el cumplimiento de la mejora de la docencia y de la investigación en segundo plano, ya que la gestión de calidad se enfrenta al exceso de tareas burocráticas que requieren prioridad, dado que en las descripciones de funciones para él rector se aprecia una amplitud y diversidad de labores, de las cuales algunas son de carácter más inmediato o requirieren ser prioridad.

La capacidad de escuchar, saber delegar, resolver conflictos, trabajar en equipo o saber actuar en un momento concreto, teniendo en cuenta las características del contexto y los objetivos marcados, son competencias vitales para el trabajo de los gestores. Estas competencias se evidencian como necesarias para la gestión, como señalan Pettit y Ayers (Citado en Rodríguez et al., 2015).

Si bien las competencias mencionadas anteriormente presentan un respaldo en la literatura y son aplicables al cargo de rector, al contrastarlas con los criterios de selección para cargos directivos de la educación superior utilizados en Chile, se aprecian diferencias que generan un margen de ambigüedad en cuanto a calidad del sistema de gobierno se refiere. Lo anterior cobra importancia al analizar la gestión de los rectores universitarios, quienes tienen gran importancia tanto para la acreditación como para el rol de la gobernanza, el aseguramiento de la calidad de las universidades y el óptimo funcionamiento de las mismas.

Aceptando el valor de la autonomía de las casas de estudio y su proceso de elección de autoridades, es de suma importancia tener la claridad sobre las competencias estándares para ocupar los cargos de gestión en concordancia con la búsqueda de calidad, esto ayudaría incluso a los nuevos postulantes a comprender mejor lo que se espera de ellos, no solo a nivel local, sino que a nivel país.

En un Chile que día a día busca alcanzar estándares de calidad en la educación, de acuerdo al modelo de aseguramiento de la calidad, es necesario fortalecer este marco para la gestión y liderazgo universitario. Dicho marco requiere de un trabajo conjunto entre el estado y las universidades para así generar un producto que aúne criterios y facilite la optimización de las gestiones universitarias.

Metodología

En el presente trabajo se realizó una revisión bibliográfica sobre el marco normativo del modelo de aseguramiento de la calidad y ley de educación superior en relación a las competencias que debe tener el cargo de rector en las universidades. Se utilizó como eje el marco legal establecidos por las leyes N° 21.091, N°19.305 y N°20.129. Además, se realizó una breve comparación del currículum de los rectores de 6 universidades chilenas, para determinar la concordancia entre su currículum, los estatutos o reglamentos de cada universidad para el cargo de rector y lo que la literatura de los últimos años sugiere como competencias deseables para un líder de la gestión universitaria.

De acuerdo a la Ley N° 21.091, dentro de las instituciones de educación superior, el subsistema universitario se encuentra compuesto por los siguientes 3 tipos de universidades: 1) Estatales creadas por ley, 2) No estatales pertenecientes al Consejo de Rectores, 3) Privadas reconocidas por el Estado. Por cada tipo se seleccionaron aleatoriamente 2 universidades de cada uno.

Para realizar la comparación se categorizaron 7 aspectos seleccionados tanto del currículum de los actuales rectores como en los estatutos de las universidades analizadas: 1) Función del rector según estatuto, 2) Sistema selección rector, 3) Edad, 4) Vigencia del cargo, 5) Títulos y grados académicos, 6) Sentido de pertenencia a la institución y 7) Experiencia laboral.

Resultados

A continuación, se resumen los hallazgos provenientes de los estatutos de cada una de las universidades estudiadas, los cuales se presentan para cada una de las 7 categorías mencionadas anteriormente, indicando aquellos aspectos más relevantes a considerar para el análisis.

Los cuadros con el detalle completo por cada universidad y rector, se encuentran disponibles en anexo N°1.

- 1) **Función del Rector según estatuto o reglamento vigente:** Al analizar los estatutos de cada universidad en estudio se determinó que en todos ellos la descripción de las funciones del rector son semejantes y de las cuales se logran desprender las siguientes habilidades tácitas expresadas en ellos, que permiten caracterizar las funciones del rector, estas habilidades tácitas corresponden a: Capacidad de Liderazgo, Ética Profesional, Manejo Administrativo, Capacidad de Negociación, Trabajo en Equipos, Manejo de Normativas, Iniciativa y Determinación, Habilidades Comunicativas y de Gestión.
- 2) **Sistema selección/elección rectora:** De las 6 universidades seleccionadas, 3 de ellas, Universidad de Chile, Universidad Federico Santa María y Universidad de la Frontera) la selección de rector se realiza según la Ley N° 19.305, es decir por elecciones. En cambio, en la Pontificia Universidad Católica de Chile, el rector es escogido de una terna propuesta por un comité de búsqueda que finalmente es nombrado por la autoridad eclesiástica, de manera semejante se realiza en la Universidad Católica Silva Henríquez, en donde el rector es escogido también a partir de una terna propuesta por un comité de búsqueda, pero el cual es ratificado por la Junta Directiva. En contraste, en la Universidad Andrés Bello el rector es designado directamente por la Junta Directiva.
- 3) **Edad:** Si bien, en ningún estatuto aparece una edad determinada o idónea para ocupar el cargo de rector, se observa que los rectores de las casas de estudio en cuestión, el rango etario de estos oscila entre los 50 y 70 años,
- 4) **Duración del Cargo:** Se obtiene que 5 universidades se ajustan a lo establecido por la ley, que corresponde a un período de cuatro años de duración del cargo con la posibilidad de una reelección, a excepción de la Universidad Andrés Bello, donde el rector puede ser ratificado por la junta directiva de manera indefinida. Por otra parte, la Pontificia Universidad Católica es la única que varía la duración del cargo de rector, siendo este por un período de 5 años.
- 5) **Títulos y Grados académicos:** Se observa que en tres universidades, U de Chile, U de la Frontera y PUC, sus rectores son médicos cirujanos, a diferencia de la U

Federico Santa María en donde su rector es Ingeniero Civil Químico y se encuentra que en la U Andrés Bello y en la U Cardenal Silva Henríquez, sus rectores tienen el título de Licenciados en Filosofía. En cuanto a estudios de posgrado, se observa que si bien los rectores de la U de Chile y la PUC son médicos, sus estudios de posgrados son referentes a la especialidad de medicina, a diferencia de los rectores de la U de la Frontera, quien posee un doctorado, al igual que el rector de la U Cardenal Silva Henríquez, quien además tiene un magister en administración, al igual que el rector de la U Andrés Bello, el cual tiene magister en gestión y políticas públicas.

- 6) Sentido de pertenencia a la Institución: Se encuentra que tan sólo el rector de la U Andrés Bello no tiene un sentido de pertenencia, al no tener una continuidad de desempeño en dicha universidad, a diferencia de los otros 5 rectores que si presentaban una vasta trayectoria dentro de su casa de estudios.
- 7) Experiencia Laboral en Gestión: Se observa que los rectores de la PUC, la U Andrés Bello y U de la Frontera si tienen experiencia laboral en el área de gestión, a diferencia de los rectores de la U de Chile, U Federico Santa María y U Católica Cardenal Silva Henríquez que no la tienen.

Conclusiones

Si bien los criterios mínimos establecidos por la ley 19.305 para la elección de rector son considerados en todas las Ues en cuestión, se reconoce la necesidad de redefinir el termino Calidad de un Equipo de Gestión y establecer una gama más amplia de criterios que conlleven a mejorar el modelo de aseguramiento de la calidad.

Se reconoce la falta de formación en el ámbito de gestión y la importancia de esta como criterio básico para la elección de rector

Se establece la necesidad de realizar un trabajo mancomunado entre el Estado y las universidades con el fin de fortalecer el marco que regula la gestión y liderazgo universitario.

Si bien este estudio no considero el género como criterio en la selección de rector, se observa que hasta el 2018 de las 6 Ues estudiadas el cargo de rector está ocupado por hombres y que a nivel nacional, de las 52 Ues presentes, sólo 3 de ellas (U de las Américas; Universidad de Aysén y Universidad de Aconcagua) el cargo de rector es ocupado por mujeres. Esto, sin duda, que abre nuevas aristas de estudio en pos del Mejoramiento de la Calidad en la gestión universitaria.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. 108.
- Centro de Políticas Públicas UC. (2011). Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior : aspectos críticos y desafíos de mejoramiento. In *Temas de la agenda pública* (Vol. 6).
- CNA Chile. (2016). *Guía para la Evaluación Externa*. Retrieved from [https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion Institucional/AllItems/Guía para la evaluación externa Universidades.pdf](https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Guía%20para%20la%20evaluación%20externa%20Universidades.pdf)
- Lemaitre, M. J. (2015). Aseguramiento de la Calidad: Una Política y sus Circunstancias. In A. Bernasconi (Ed.), *La Educación Superior en Chile: Transformación, Desarrollo y Crisis* (Primera Ed, pp. 295–343).
- Ley N°21.091. Ley de Educación Superior. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de Mayo de 2018.
- Ley N°19.305. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 23 de Abril de 1994.
- MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas*. Retrieved from <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>
- Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.5427>
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 2: SPECIAL FEATURES: EQUITY, INNOVATION, LABOUR MARKET, INTERNATIONALISATION. In *Oecd* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1787/9789264046535-en>
- UNESCO. (2016). Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning... *Report*, 83.