



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Nuevos actores en un viejo escenario : la profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015

Scharager, J.

Citation

Scharager, J. (2017, February 28). *Nuevos actores en un viejo escenario : la profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/46325>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/46325>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/46325> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Scharager, J.

Title: Nuevos actores en un viejo escenario : la profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015

Issue Date: 2017-02-28

Capítulo 5

Construcción de la Identidad de los Administradores de Calidad en las Universidades

Como se describió en el capítulo anterior, las unidades de aseguramiento de la calidad fueron proliferando gradualmente. En la actualidad, todas las universidades en Chile tienen algún dispositivo institucional de nivel central, que se dedica a gestionar la calidad de la educación. Estos dispositivos han ido incorporando personal técnico, por lo general con estudios universitarios, quienes han asumido funciones que se han configurado sobre la marcha, especialmente en las primeras instituciones que incorporaron este nuevo campo de administración.

En la primera sección de este capítulo se caracterizará el perfil de estos profesionales, presentando sus trayectorias laborales previas, el medio por el cual llegaron al cargo, las motivaciones que han tenido para integrarse a estas funciones de gestión y los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de la función. Además, se describen los obstáculos y facilitadores que ellos identifican para el buen ejercicio de sus cargos. En la segunda sección se discute sobre la falta de delimitación de sus roles y funciones, junto a un análisis, desde una perspectiva de género, sobre la realidad de estos profesionales. Finalmente, se examinan aspectos que contribuyen a la configuración de la identidad profesional en esta nueva función universitaria. Todos los análisis han sido realizados a partir de datos empíricos obtenidos a través de entrevistas en profundidad y cuestionarios aplicados a una muestra de profesionales y académicos que trabajan en estas unidades de la organización universitaria, como se describió en el capítulo introductorio de la tesis.

5.1 Conociendo a los profesionales de la gestión del aseguramiento de la calidad

En esta sección se presenta una caracterización de los administradores de la calidad de las unidades académicas estudiadas. En ellas trabajan en promedio 6 personas. La mitad tiene a lo más 5 profesionales, mientras que la de mayor tamaño se compone de un equipo de 18 personas. Esta corresponde a una universidad privada de orientación docente creada después de los años 80, con más de un campus en cada una de las 13 regiones del país, lo que explica su mayor número de integrantes. Sin embargo, lo más frecuente es que estas unidades tengan poco personal; reportándose en un 75 % de los casos unidades de 5 o menos profesionales.

De los encuestados, el 34,3% son hombres y 65,7% mujeres. Esta predominancia de mujeres se analizará más adelante, en la siguiente sección de este capítulo. La gran mayoría de los entrevistados -profesionales y académicos dedicados a la gestión del aseguramiento de calidad- tienen entre 30 y 55 años de edad. Un grupo minoritario

(17%) son mayores de 55 años (mayoritariamente hombres) y sólo un pequeño porcentaje de los encuestados tiene menos de 30 años. Más de la mitad lleva más de 10 años desempeñándose en cargos de administración o gestión en instituciones de educación superior. Son, por lo general, personas que ocupan el cargo por primera vez, por lo cual éste no está definido con precisión, y se ha ido configurando con el tiempo, tema que se desarrolla en la próxima sección. En el apartado siguiente se describen la formación y experiencia de trabajo junto a sus trayectorias laborales previas a desempeñarse en el cargo actual.

5.1.1 Experiencias previas al ejercicio del rol de administración de la calidad y medio por el cual llegaron a sus cargos actuales

Las experiencias previas al cargo de administrador del aseguramiento de la calidad, tanto de formación como laborales, si bien no son tan disímiles en términos del tipo de trabajo desempeñado, si lo son en cuanto a la disciplina de origen. Existe una gran heterogeneidad en relación a su formación previa. Las áreas disciplinarias más numerosas (poco más de un tercio) son las de la Ingeniería.²² En orden de frecuencia, en segundo lugar (la cuarta parte de la muestra) son profesionales relacionados con las Ciencias Sociales (psicólogos, sociólogos, asistentes sociales) y, en tercer lugar (23%) están los profesionales ligados al área de la educación (profesores, educadoras de párvulo, psicopedagogas). En menor medida (9%) se observan profesiones relacionadas al área de la administración (administradores, economistas, administradores públicos). Las profesiones que participan en menor medida son estadístico; periodistas, profesionales del área de la salud, licenciados en ciencias básicas y arquitectura, con una o dos personas por profesión (ver gráfico 4).

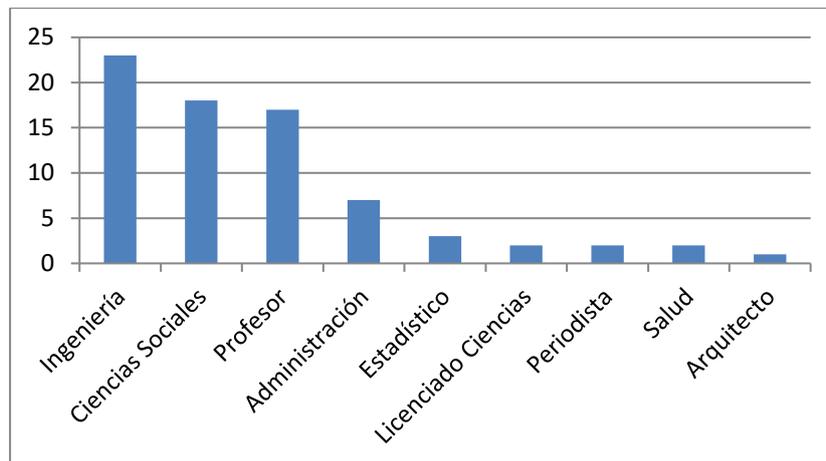
Esta variedad en la formación de origen de los entrevistados, sugiere que no se ha establecido una exigencia de especialización en algún área específica para el reclutamiento de profesionales que se dediquen a la gestión de la calidad en las universidades. Se trata de un puesto de trabajo que no tenía una definición previa al constituirse, por lo que obviamente no se determinó el perfil profesional requerido.

Todos los encuestados (profesionales o académicos ejerciendo funciones administrativas) cuentan con título profesional universitario. La mayoría además ha cursado estudios de postgrado (62%), verificándose la presencia de este nivel de formación en mayor medida entre los hombres, los que se distribuyen equitativamente en diferentes áreas de especialización. Un número significativo

²² Por razones de análisis se han agrupado a los diferentes subtipos de especializaciones de esta disciplina en una sola categoría –ingenieros civiles, industriales, eléctricos, informáticos, metalúrgicos, forestales y agrónomos.

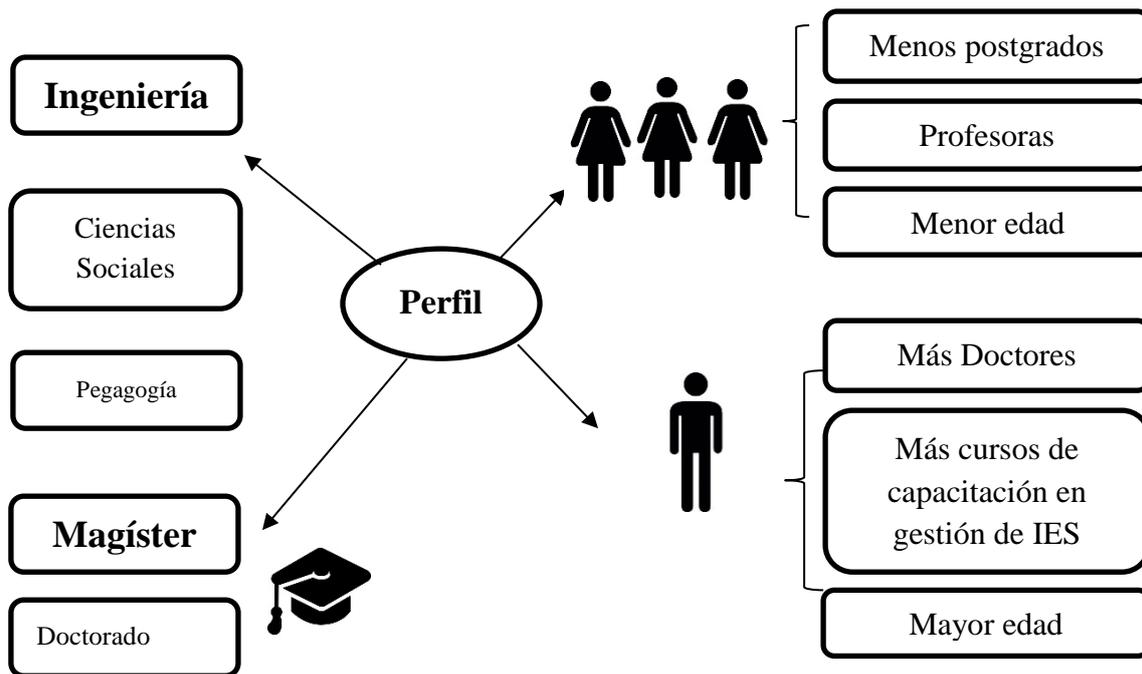
(25%), informa que tiene grado de Doctor, tendencia que está en línea con lo que reportan los estudios anglosajones (Deem *et al.*, 2007; Whitchurch, 2006, 2007), quienes aseveran que los administradores en las universidades tienen grados académicos (masters y doctorado) y experiencia en docencia equivalentes o incluso superior a las credenciales de algunos académicos.

Gráfico 4. Títulos profesionales de Profesionales encuestados



Sin distinción por género, casi la mitad de los encuestados que han cursado estudios de postgrado lo ha hecho en temáticas relacionadas al área de la educación (Evaluación Educativa, Liderazgo Educativa, Currículum e Instrucción, Tecnología Educativa, Gestión y Administración Educativa, Docencia para la Educación Superior, entre otros). Esto es indicador del interés y necesidad de especialización en temáticas vinculadas al ámbito de acción. Un 20% ha cursado postgrados relacionados a las ciencias sociales (Sociología, Metodología de la Investigación Social, Ciencia Política, Psicología Social Aplicada, entre otros) y otro 20% se ha focalizado en programas que tienen que ver con administración y finanzas (Administración de Empresas, Finanzas, MBA, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Marketing, entre otros). Ambas temáticas, de una u otra forma, se relacionan con la gestión de procesos de calidad. Un porcentaje menor (14%) tiene postgrados en el área de las ciencias exactas (Matemáticas, Física, Ingeniería, entre otros) y sólo un 2% se concentra ya sea en el área de economía (Economía de los Recursos Naturales) o salud (ver Figura N° 2).

Figura 2. Perfil sociodemográfico predominante



Por lo general, la especialización en muchas de estas áreas del conocimiento, particularmente ciencias exactas o psicología social, se corresponden con la formación disciplinar inicial de las personas, quienes ocupan posiciones académicas conjuntamente con sus cargos de gestión. Como lo ilustra la siguiente cita, el área de formación primaria es la que define la identidad laboral para este tipo de profesionales.

“Yo siempre he trabajado por mi especialización entre industrial y computación, y estuve 5 años en lo que fue la parte fundacional de la carrera de Ingeniería en Computación. Ahí ya se cumplió un ciclo, y el área industrial estaba un poco débil así que me fui a apoyarla. En eso estaba, llevaba 2 años como Director del Programa en Gestión de Operaciones que yo ayudé a formar, y ahí el Rector me pidió que yo asumiera la dirección de la Escuela de Graduados acá. Eso se me complicó mucho porque cuando los académicos asumen muchos cargos, seguimos siendo profesores, poco... pero hago un curso de pregrado y uno de postgrado todos los semestres, son 4 cursos al año.” (Hombre, U. Estatal).

Esta condición puede considerarse como evidencia que apoya la hipótesis de la primacía de la formación inicial y de la pertenencia a algún departamento académico disciplinar. Al respecto, Henkel (2005) plantea que los académicos tienden a tener una fuerte lealtad con su unidad básica (departamento o escuela), lo que trasciende cualquier cargo de gestión transitorio, condición que se confirmaría con la evidencia de este estudio.

En términos de las trayectorias previas al ejercicio del rol actual, los encuestados tienen en promedio 20 años de experiencia laboral total. Casi un 40% se ha desempeñado en cargos de administración en instituciones que no son de educación superior, ya sea de carácter privado (en su mayoría) o público. Quienes se han desempeñado previamente en instituciones privadas, lo han hecho por alrededor de 7 años en promedio.

Llama la atención que poco menos de la mitad de los que han trabajado en instituciones no universitarias, lo han hecho igualmente en organizaciones ligadas al ámbito de la educación. Entre ellas se cuentan los colegios (en cargos de directores, coordinadores académicos, integrantes de la Unidad Técnica Pedagógica –UTP- y orientadores), corporaciones privadas de educación y Ministerio de Educación. Las funciones más frecuentemente desarrolladas en este tipo de instituciones antes de su rol actual, han sido las siguientes:

- Como **directores**: ejercer funciones directivas y técnico-pedagógicas en establecimientos educacionales escolares, orientados a controlar la gestión escolar.
- Como **coordinadores/jefes de UTP**: revisar y coordinar la dimensión administrativa curricular de los establecimientos escolares
- Como **asesores/profesionales de UTP**: guiar, asesorar y revisar el proceso técnico pedagógico de los docentes y profesionales asociados.
- Como **orientadores**: organizar, implementar y desarrollar la unidad de orientación escolar, en temas tales como orientación escolar y vocacional y convivencia escolar.

En todos los casos, se advierte que la labor desempeñada anteriormente se vinculaba a la articulación de funciones de apoyo a la docencia, en el ámbito pedagógico y el administrativo; independiente de la disciplina de origen del profesional. Además, salvo en el caso de los directores de las unidades, los profesionales sin cargo de jefatura se ubicaban en un espacio intermedio entre la autoridad central y el quehacer inherente a la función de las instituciones, que en el caso de las escuelas corresponde a la formación de alumnos. Esto no difiere significativamente del rol que ejecutan en las universidades, por lo que en cierta forma, ellos reproducen o adaptan la misma función ejercida en otros entornos a la universidad, en el ámbito de la gestión del aseguramiento de la calidad.

Dentro de las otras instituciones donde trabajaron algunos entrevistados, se cuentan diversas empresas ligadas al área de la ingeniería, administración de recursos humanos, ciencias sociales y salud. Las funciones desarrolladas en este tipo de instituciones antes de trabajar en la universidad, se caracterizan por ser labores ligadas a la coordinación de procesos y al control de gestión. Estas funciones, al igual que el rol que desempeñan en la actualidad, se situaban al margen de la actividad central de la organización. Es decir, sus tareas no formaban parte del

quehacer principal y distintivo de la organización, sino que más bien cumplían principalmente funciones de coordinación. Estas las ejercían desde una posición periférica o de apoyo. En orden de frecuencia, las funciones desarrolladas son las siguientes:

- En el área de la **ingeniería como Subgerentes, Jefes y Analistas**: control y supervisión de procesos productivos; propuesta y evaluación de planes de mejora para los distintos procesos; desarrollo y gestión de herramientas de seguimiento y control de la Planificación Estratégica a nivel corporativo; desarrollo de sistemas informáticos para control de las instituciones financieras.
- En el área de la **administración de recursos humanos como Consultores Independientes**: desarrollo de proyectos de instalación de sistemas de evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo de carrera, bajo el modelo por competencias; consultoría en desarrollo organizacional.
- En el área de las **ciencias sociales como Coordinadores en Proyectos de Investigación**: estudios, aplicaciones e intervenciones en terreno, presentación de informes y resultados.

Debido a su reciente creación, la integración de los administradores a las unidades de aseguramiento de la calidad de las universidades, por distintos mecanismos, sugiere que la opción de desempeñarse en estos puestos de trabajo no obedece a un perfil definido. Se trata, entonces, de personas que no son reclutadas por cumplir con la prescripción de un perfil de cargo claramente establecido, sino que han sido seleccionados por atributos personales, afinidades institucionales o experiencias previas en cargos que pudieran tener alguna similitud con lo que se esperaba se hiciera en estas unidades.

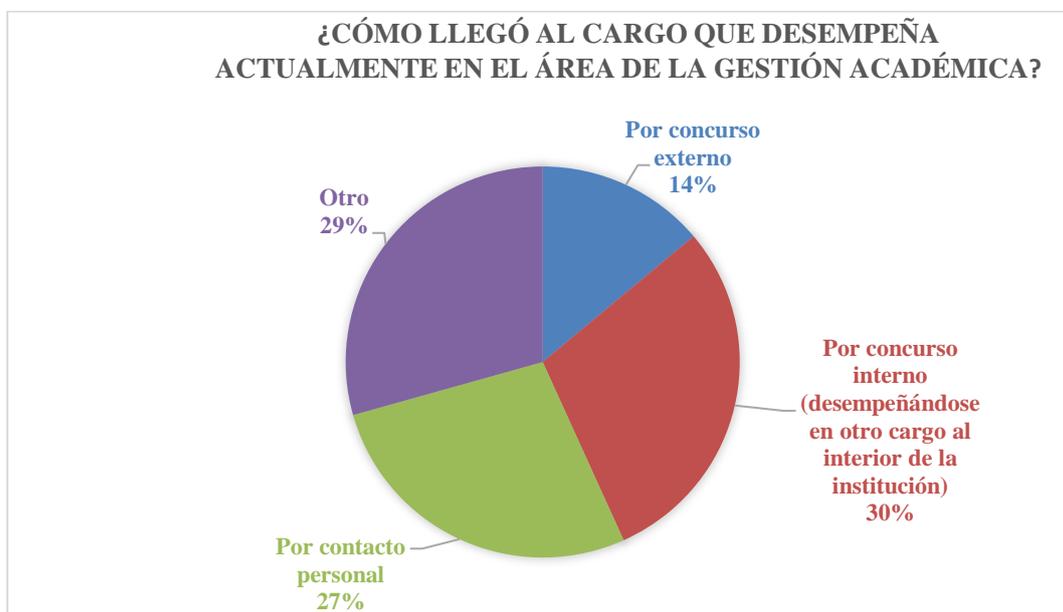
“Sin formación previa, o sea comercial a secas. A mí me llamaron de una Universidad y me dijeron oye sabemos que estás en un banco y no estás muy contenta, y están llamando de unos trabajos administrativos de una universidad privada de acá de esta ciudad, ¿te parece? Y yo obvio que voy a ver de qué se trata. Y dentro de eso, el cargo era como bien de administración, y eso lo iba a hacer o en el banco o en la universidad o en otro lado, en el fondo no había una afinidad mayor.” (Mujer, U. Privada después de los 80)

Se trataría de cargos que requieren un nivel de profesionalización incipiente, pero con una preparación para el trabajo administrativo que no implica una función ejecutiva o técnica especializada en algún área particular. Precisamente, por la diversidad de experiencias previas y áreas de formación inicial, son profesionales con mayor desarrollo de competencias genéricas que específicas o técnicas.

Los medios por los cuales estos profesionales y académicos han llegado a ocupar el puesto, son diversos. Un 30% llegó por concurso interno -desempeñándose antes en otro cargo en la misma universidad-, 14% por concurso externo y un 27% llegó por

contactos personales. Estos datos dan cuenta que se trata de cargos de confianza de la autoridad correspondiente y que las funciones desarrolladas son estratégicas para las instituciones.

Gráfico 5. Vías de acceso al cargo de administrador de calidad



Las motivaciones para involucrarse específicamente en el ámbito de la gestión en instituciones de educación superior, son variadas y no se ve predominancia clara en alguna de ellas en especial. Al agrupar las razones expuestas, surgen dos categorías: aquellos que plantean que se integraron a un cargo de gestión en la educación superior porque fue una oportunidad de trabajo y lo asumieron como desafío personal y, aquellos que dicen que se debió al interés por mejorar la propia institución y el sistema educacional.

Sin embargo, al comparar entre subgrupos, de acuerdo a ciertas variables de segmentación, sí aparecen algunas diferencias. Espontáneamente, las mujeres explican con más frecuencia que los hombres, que llegaron a este cargo porque se les presentó una oportunidad laboral de desarrollo, y también porque les motiva la mejora de las instituciones de educación. En cambio, muy pocos hombres (10%) dicen que era una oportunidad laboral o un desafío personal; ellos esgrimen varias otras razones sin que ninguna en particular predomine (interés por aportar a la mejora del sistema, hacer una contribución desde la disciplina, interés por la gestión, son las tres más nombradas). Las diferencias en las motivaciones de hombres y mujeres se ilustran en las siguientes citas:

“No hay razones previa antes de involucrarse, solo se dio. Luego en conocimiento de lo desafiante que es el quehacer en gestión académica, y el haber recibido mi formación

profesional en la misma institución me motivaron a seguir desarrollándome profesionalmente en esta industria.” (Mujer, U. Estatal)

“Me considero un gran conocedor de diversos modelos de gestión por lo cual al entrar a trabajar a la Universidad trabajé directamente con el modelo ISO 9001:2000 y Normas Chilena de la Calidad 2728 y me fue fácil en la aplicación, ya que mi desempeño fue mejor de lo esperado, me contrataron para la subgerencia de desarrollo de las personas, luego me vincule a la consultoría y luego volví a la educación.” (Hombre, U. Privada post 80)

Estos datos sugieren que hay una diferencia en la elección de la profesión de acuerdo al género, donde los hombres señalan que llegan al cargo por elección personal, denotando implícitamente que tienen control de la situación y que son ellos quienes definen su trayectoria. En cambio las mujeres muestran una actitud más pasiva al ocupar el cargo, y se someten a las prescripciones hechas por otros, dado que es una oportunidad que se les ofrece desde fuera, en la misma línea de lo argumentado por Priola (2013).

Por otra parte, todos los que manifestaron interés por la gestión, como razón principal para estar trabajando en este cargo, se desempeñan en universidades privadas creadas después de 1980. Ninguna persona desempeñándose en universidades del Consejo de Rectores comunicó ésta como razón principal para su opción. Estos últimos profesionales más bien expresan que su motivación es el interés por mejorar el sistema educativo. Por lo tanto, se puede hipotetizar que hay un sesgo de selección en ambos sentidos, universidades con un aparato administrativo más robusto que el académico -como son las nuevas universidades- tienden a reclutar profesionales con interés en la gestión, probablemente donde es menos relevante el contexto u objeto de gestión. Mientras que en las universidades más antiguas, con mayor trayectoria y mayor injerencia de cuerpos colegiados en la toma de decisiones, son más los académicos los que dedican parte de su jornada a la gestión (temporal) y, no manifiestan opción por el desarrollo de una carrera administrativa.

Al contrastar las opiniones de gestores que al mismo tiempo ocupan cargos académicos con aquellos que sólo tienen un contrato profesional, se advierte que los primeros declaran que su interés principal es aportar al mejoramiento de las instituciones y del sistema educativo. Mientras que aquellos que sólo ejercen un cargo administrativo, señalan con más frecuencia que éste representó una oportunidad laboral, tendiendo a definir su función como “gestor”, “administrador” o “profesional”.

“Yo creo que requiere de una profesionalización que la da principalmente la experiencia y viniendo del mundo académico, no es cosa de hacer una carrera. Hay que pertenecer al mundo académico y lograr una profesionalización a través de la experiencia, porque yo no

me imagino una carrera que forme gestores del aseguramiento de la calidad y que el tipo se instale ahí. Es mucho más complejo que eso.” (Hombre, Académico, U. Estatal)

“Yo ahí me desayuné, en una universidad top, me encontré con una cosa que en el ámbito de la gestión era terrible: muy poco profesionalizada, mandaban los académicos.” (Hombre, Profesional, U. Privada)

Las citas además ilustran diferencias en las percepciones entre dos encargados de gestión de la calidad, respecto de la importancia que le otorgan a la preparación previa para el desempeño en el cargo, donde la primacía de la tecno-estructura es valorada por quien no proviene del mundo académico. Asimismo, se sugiere una tensión entre dos posiciones dentro de la universidad respecto del dominio en el mundo universitario. Una postura valora la profesionalización de la gestión, poniendo en oposición el componente académico. Es decir, se valora de igual manera la administración y los procesos de enseñanza y creación de conocimiento. Por otra parte, desde el espacio académico se enfatiza que para hacer gestión de la calidad de la educación es necesario formar parte del mundo académico. Desde esta última posición, gestión y academia no son vistas como antagónicas.

Por otro lado, si comparamos por grupo etario, se advierte una leve tendencia de los mayores de 50 años, por sobre las personas menores, a expresar espontáneamente un interés por aportar a la mejora de la educación. Esta manifestación es coherente con lo que se ha descrito como las tareas propias de esta etapa del ciclo vital. De acuerdo a la teoría de las llamadas crisis normativas de Erik Erikson (1980) ésta correspondería con la denominada etapa de la generatividad, en la que se espera que la persona contribuya con la experiencia adquirida. Se constata que son académicos que están en el ciclo final de su carrera, por tanto el desempeñarse en estas unidades puede constituirse como un mecanismo que les permite mantenerse vinculados a las instituciones, pero sin participar de la competencia y exigencias de productividad del mundo académico actual.

“Él me dijo, mira, nosotros te ofrecemos o volver a la academia o mantener un cargo de gestión en la Rectoría. Yo le dije que no podía volver a la academia porque pertenezco a ella desde el 74, no tiene sentido volver a un lugar donde pertenezco. Y segundo si tú me das a elegir, teniendo claro que soy parte de la academia, yo quisiera seguir con un cargo de gestión y concretamente en la parte de academia porque es donde puedo hacer un aporte a la universidad con mis conocimientos en gran parte a la carrera académica en esta universidad.” (Hombre, U. Estatal)

En síntesis, los hallazgos permiten caracterizar los administradores del aseguramiento de la calidad como profesionales con estudios superiores que manifiestan interés por especializarse en temáticas afines a la función que están realizando. No hay una profesión de origen que predomine sobre otras para ejercer esta función, debido a la reciente creación de estas unidades. Poco a poco, se han

configurado dos subgrupos: profesionales jóvenes sin cargos académicos, y académicos de mayor trayectoria laboral, que son quienes generalmente dirigen estas unidades. Se puede pensar que, para el segundo subgrupo, las unidades de aseguramiento de la calidad constituyen un espacio que les permite una desvinculación progresiva del ámbito universitario. De alguna manera, les da la oportunidad de permanecer en el medio sin experimentar las tensiones propias de las exigencias de productividad académica actuales. Esta conformación híbrida de las unidades de aseguramiento de la calidad –profesionales jóvenes y académicos de trayectoria-, encarna lo que Whitchurch (2007) denomina territorio cuasi-académico. Se puede hipotetizar que la continuidad de esta condición híbrida es necesaria para conservar una perspectiva académica dentro del ámbito de la gestión del aseguramiento de la calidad. De este modo, se podrá atenuar el impacto del control administrativo y evitar que éste adquiera una predominancia que invisibilice lo intrínsecamente universitario.

5.1.2 Conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de la función

Los profesionales participantes del estudio también fueron consultados por las habilidades requeridas para ejercer las funciones del cargo. Sobre este aspecto, no se observaron diferencias importantes entre la totalidad de los casos estudiados. Aquellos profesionales que trabajan en unidades localizadas a nivel cupular de las universidades y los que se desempeñan en instituciones que no cuentan con mucha participación de cuerpos colegiados, señalan que la capacidad para toma de decisiones y resolución de problemas, es la habilidad cognitiva más importante para el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, aquellos que trabajan como miembros de unidades ubicadas en los departamentos académicos, indican en primer lugar la capacidad para organizar y coordinar el trabajo. A este nivel, más cercano al quehacer académico (escuelas, facultades, departamentos, etc.), se requiere la participación y común acuerdo entre diversos actores y organismos colegiados disciplinarios, los que son un factor relevante del proceso de toma de decisiones. Hellawell y Hancock, (2010) los definen como formas de organización que determinan la política a través de un proceso de discusión y consenso, donde el poder puede tanto ser compartido como radicarse en ciertas personas. Además, los gobiernos colegiados permiten a la comunidad académica trabajar en conjunto para encontrar respuestas a los problemas considerando diferentes puntos de vista. En este sentido, las habilidades de apoyo y negociación son las necesarias para que los encargados de aseguramiento de calidad desempeñen bien su labor, pues es la forma orgánica en que los cambios son propuestos tradicionalmente en las instituciones universitarias.

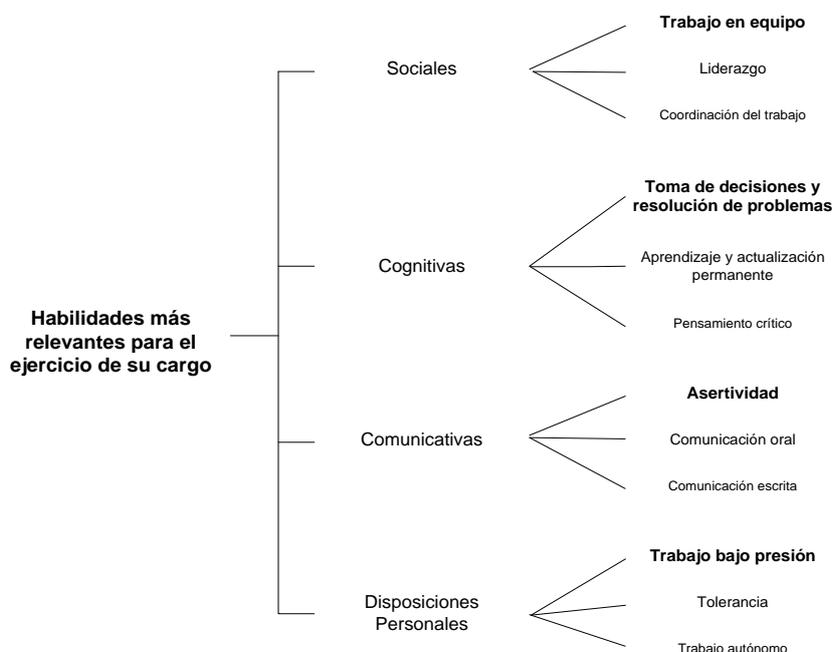
“La gestión académica requiere de consensos para la toma de decisiones. En otro tipo de instituciones las decisiones son más verticales.” (Mujer, U. Privada antes del 80´)

La mayoría de los entrevistados señala que la implementación de cualquier cambio significa un proceso que puede ser lento y desgastador, lo que supone una alta demanda personal por parte de estos encargados. Por ello, tal como señalan Hellawell y Hancock (2010), para un administrador académico, que tiene una cierta meta o visión y que desea al mismo tiempo una aceptación compartida y cierta urgencia de cambio de algún aspecto, su trabajo puede ser muy frustrante. Por ello se comprende por qué también la tolerancia a la frustración es señalada por los entrevistados como una característica fundamental que deben tener aquellos que se desempeñan en este ámbito.

“Cuando me preguntabas de las habilidades, también uno tiene que tener una alta resistencia a la frustración, en algunos momentos del proceso y una gran capacidad para lidiar con personas con distintas personalidades, aspiraciones” (Mujer, U. Estatal).

Con el objeto de jerarquizar las habilidades y conocimientos, se solicitó a los encuestados del estudio elegir las 5 habilidades más importantes para desempeñar sus funciones. Estas se presentan esquemáticamente en la Figura N°3. Se identificaron como las más importantes las siguientes habilidades: toma de decisiones y resolución de problemas, asertividad y capacidad de tolerar el trabajo bajo presión.

Figura 3. Habilidades más importantes para el ejercicio de cargo



Se podría afirmar que las habilidades más valoradas para desempeñar el cargo, son las sociales (conocidas comúnmente como “blandas”), que facilitan la comunicación, la negociación y la articulación entre estratos y niveles organizacionales dentro de la universidad. Probablemente, debido al hecho que quienes ocupan estos cargos no tienen una especialización en administración y menos en gestión en educación superior, esta experticia se ha suplido con la valoración de habilidades de negociación y comunicación. De este modo, más que gestores propiamente tal, se han instalado como mediadores entre estratos, coordinadores y facilitadores de tareas. La siguiente cita es de una entrevistada que pertenece a una unidad de aseguramiento de la calidad que está integrada a la cúpula directiva de la institución. Sus palabras retratan fielmente la percepción que la mayoría tiene sobre el dominio de las habilidades sociales.

“...porque yo negocio, yo les doy incluso las prioridades. Yo les digo incluso estas carreras son prioritarias, van a proceso de acreditación, no les queda más tiempo, por eso en el proceso no me vaya a recortar, porque ellos necesitan estos libros, etc.” (Mujer, U. Estatal).

Estos resultados son convergentes con los del estudio de Muma *et al.*, (2006), quienes llegaron a la conclusión que los administradores académicos usaban más roles interpersonales que informacionales o decisionales, según la taxonomía de Mintzberg (1993). De este modo, se constata la naturaleza del rol de administrador de aseguramiento de calidad en las universidades, más orientado a la coordinación, la facilitación y acompañamiento, que la ejecución y toma de decisiones.

Consistente con estos hallazgos, los administradores, aunque reconocen como muy necesaria la habilidad para negociar, no parecen ejercer con la misma facilidad un rol de “manejo de conflictos” (habilidad que figura dentro de la categoría “funciones de decisión, según Mintzberg, 1993). Esto se puede deducir a partir de la baja frecuencia con que declaran haber enfrentado dificultades que los hayan hecho sentir incómodos o tensionados. Lo anterior puede explicarse debido a que los administradores profesionales no tienen la presión de ser los ejecutores o tomar las decisiones finales, las cuales recaerían sobre el cuerpo académico, puesto que su rol es predominantemente de acompañamiento. De algún modo, la gestión de la calidad sería un ámbito de acción de los profesionales, pero sin la responsabilidad de ser sus ejecutores.

En relación al origen disciplinario hay menos consenso. Por un lado, están aquellos que señalan fehacientemente que deben ser personas con una vasta experiencia académica, de tal modo que logren entender la cultura del mundo universitario, tanto en lo relacionado con la docencia como con la investigación. Los entrevistados que opinan de esta forma, piensan que lo ideal es contar con académicos que aprendan del aseguramiento de la calidad a través de la experiencia misma. En este sentido, su

rol debe ser mucho más amplio que un “administrador” de la calidad. En general, estas opiniones tienden a ser emitidas por personas que justamente provienen del ámbito académico dentro de sus universidades.

En un punto medio se sitúan aquellos que piensan que también es posible que los que no provienen desde la academia logran adaptarse a la cultura de cada institución y finalmente funcionen bien en sus labores. Sin embargo, esto requiere de un esfuerzo importante, de un tiempo de entrenamiento, y de la comprensión de la cultura organizacional. Para ellos, el problema no es el origen, sino que más bien el logro de la comprensión del lenguaje y la tradición académica.

Por último, aquellos que defienden la conveniencia de contar con personas provenientes del ámbito profesional, sostienen que los académicos necesitan de apoyo en la realización de labores que están más cercanas a la gestión. Para ello, se necesitan profesionales con conocimientos específicos y con formación metodológica en análisis de datos. Además, señalan que son más “aperrados”²³ que los académicos para el trabajo de “manguilla”²⁴. Para este grupo, esto sólo es posible de conseguir eligiendo una persona que tenga una trayectoria en gestión, lo que generalmente caracteriza más a aquellos profesionales provenientes desde el mundo privado. No es sorprendente que los que emiten este tipo de opiniones sean justamente los profesionales que han llegado desde fuera a las organizaciones en las que hoy trabajan.

En cuanto a las habilidades específicas que son consideradas necesarias para obtener un buen nivel de funcionamiento en las tareas de aseguramiento de calidad, los entrevistados nombran algunas características relacionadas con el trabajo práctico y otras con el ámbito de lo relacional. Así, algunos de ellos (fundamentalmente profesionales), señalan que las personas que realizan este tipo de funciones deben trabajar estructuradamente y con metodología, actuar con orden, rigurosidad y capacidad de sistematización, logrando enfocarse en varias cosas a la vez y funcionando adecuadamente bajo presión. Por otra parte, dadas las características del cargo y la necesidad de motivar a otros en el trabajo conjunto, señalan que las personas que se desempeñan en aseguramiento de calidad deben ser capaces de generar ambientes cálidos y buscar acuerdos.

En este sentido, deben tener habilidades de mediación entre posiciones diversas y grupos de poder dentro de las mismas unidades y, en situaciones de tensión entre

²³ El término “aperrado” se usa coloquialmente para referirse a una persona que persiste a pesar de las dificultades.

²⁴ Trabajo de “oficinista”

unidades académicas y el gobierno central. Para algunos, se plantea la necesidad de poseer el liderazgo suficiente para poder alinear a los académicos, “porque cada uno es un universo”. Por lo mismo, deben poder manejar la resistencia, convencer y seducir a otros en relación a la pertinencia del trabajo orientado hacia la calidad. Para ello, también es necesario ser capaz de resistir la frustración y estar profundamente abiertos a los cambios. Deben saber negociar con otros, pero también mantener cierta firmeza; ser empáticos, tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, escuchar, entender, apoyar, pero transmitir lo que hay que transmitir. Por último, deben tener habilidades políticas, de articulación y de generación de procesos. Para lograrlo, hay que tomar una cierta distancia pero también estar en terreno: “alejarse del bosque para poder verlo, no es suficiente, hay que meterse en él”. Estas habilidades, como ya se comentó, parecieran ajustarse mejor con aquellos que tienen funciones académicas o son profesionales mujeres.

“...Este liderazgo con aproximaciones distinta a la numérica fría, dura, etc. Sino más bien de gatillar procesos empáticos, conversacionales, de construcción de acuerdos, yo creo que ahí equipos liderados por mujeres han sido muy provechosos, pero no los dejaría exclusivamente en un tema esencialista, sino más bien es un estilo de trabajo que yo creo que las mujeres profesionales la encarnan más que profesionales hombres.” (Hombre, U. Estatal)

“...No, en los cargos, las mujeres somos las que llevamos la fuerza y los hombres la política. Las autoridades unipersonales son hombres. Y las que llevamos procesos somos las mujeres. ¿Qué raro, no...?” (Mujer, U. Estatal)

Respecto de las competencias para el ejercicio del rol, en general existe un gran consenso en que no hay un perfil claro de competencias requeridas para desarrollar las labores que ellos realizan, y que tampoco es necesario haber tenido una formación determinada, sino que ésta se va haciendo a través de la práctica misma. Para algunos, una especialización sería interesante, pero hasta el momento no existe nada atractivo en el área. Sin embargo, si se analiza la oferta académica tanto en Chile como en el resto de mundo en el campo de la gestión universitaria, se pueden encontrar diversos programas como diplomados, maestrías o programas de doctorado que ofrecen formar especialistas en gestión universitaria y sub-especializaciones en aspectos como el aseguramiento de calidad.

5.1.3 Obstáculos y facilitadores para el trabajo de gestión académica

En general, parece existir un cierto consenso en cuanto a los obstáculos y dificultades que se enfrentan para el ejercicio del rol. Los principales se relacionan con la oposición del mundo académico hacia sus demandas, fundamentalmente por las exigencias de tiempo que les implica, y por falta de validación de su parte.

Los entrevistados hacen referencia a situaciones que les han parecido difíciles de abordar, como la resistencia al cambio, la cual es considerada como uno de los mayores obstáculos para el ejercicio del rol. Coinciden en que la incorporación de ciertos procesos y estándares a cumplir por parte de los programas de estudio no ha estado exenta de reticencias. Por ejemplo, respecto a los primeros procesos de acreditación señalan que fueron vistos como burocráticos, sin importancia y alejados de las actividades centrales de la docencia. Sin embargo, progresivamente, y producto del trabajo que ellos habrían realizado para ganarse su confianza, las unidades han ido valorando la posibilidad de reflexionar sobre la práctica y el poder establecer metas y planes de desarrollo, tal como lo ilustra la siguiente cita:

“Entonces al principio fue todo un tema de transición, desde facultades que nunca habían hecho un plan y al final se dieron cuenta que les sirvió mucho todo el proceso de elaboración del plan, que un poquito lo mismo que se hace con el tema de la acreditación y evaluación interna...o sea cuando paras tu pega y empiezas a pensar en qué quieres. Entonces fue súper valioso y la gente empezó a querer esto. Al principio lo hicieron súper enojados porque de alguna manera los estaban obligando, pero luego vieron el valor de hacer este proceso.” (Mujer, U. Privada creada antes de 1980)

No obstante, sortear las resistencias al cambio para los entrevistados sería parte del proceso asociado a empoderar a las unidades e imbuirlas en una cultura de calidad permanente en el tiempo. En esta línea, uno de los desafíos con los que han lidiado, es manejar y hacer frente a la imagen que se tiene de ellos, ya que tienden a ser percibidos únicamente como proveedores de información o constructores de los formularios, en circunstancias que se sienten más que eso. Señalan que por este motivo han negociado en el tiempo una función mayormente relacionada al asesoramiento, apoyo para análisis, y asistencia permanente más allá de los procesos de acreditación.

Un obstáculo importante que se menciona, es la dificultad para instalar una cultura de la calidad dentro del ámbito académico. Sin embargo, al mismo tiempo muchos tienden a pensar la calidad principalmente en relación a los procesos de acreditación. Se quejan de cierta apatía de parte de los académicos, para muchos de los cuales, la acreditación sería un “cacho²⁵”, una presión, un trabajo engorroso que significa una carga extra que se ven obligados a hacer. No obstante, un buen número de ellos, en la práctica parece desempeñarse en tareas que se alienan con la imagen que proyectan, en un rol más instrumental.

²⁵ Expresión coloquial para referirse a algo que estorba o que se agrega a la carga laboral.

En este contexto, las personas entrevistadas tienen la sensación de tener que “nadar contra la corriente”, intentando convencer a otros. Algunos incluso conciben su rol como la conducción de procesos de “evangelización”, ya que deben constantemente persuadir a otros de que lo que hacen es beneficioso para la universidad.

Pese a su convicción sobre la relevancia de su trabajo, lo desarrollan con una cierta cuota de sacrificio, pues se trata de cargos menos visibles, que no reflejan un estatus jerárquico claro y que muchas veces son considerados como secundarios. Según ellos, existe una mayor valoración de la academia por sobre la gestión, por lo cual trabajar en este ámbito “no viste tanto”. Esta situación es acentuada también por la falta de claridad en la definición de sus funciones, lo que muchas veces no les permite tener claro “hasta dónde imponerse”. Constantemente intentar validarse ante el menosprecio de otros, para quienes su trabajo muchas veces es una pérdida de tiempo, debiendo aceptar la invisibilidad de la importancia de sus funciones para la organización.

Por otra parte, una dificultad importante percibida por muchos, como se señaló en el capítulo anterior, es la falta de colectividad y de misión conjunta por parte de los académicos. Según sus relatos, en las universidades, la calidad no emerge del esfuerzo colectivo como en organizaciones productivas, sino que es una agregación de éxitos individuales. Muchas de las personas entrevistadas reclaman por los “egos individuales”. Señalan que la implementación de planes y mejoras con el objeto de conseguir un bien superior, se hace más difícil por el predominio de intereses independientes individualistas. Comentan que a los profesores les cuesta alinearse y muestran resistencias para trabajar corporativamente.

“Hoy creo que no puedo decir que esos egos se han interpuesto en lograr los objetivos de la perspectiva de calidad y gestión que yo he necesitado generar, pero requiere de mucha paciencia, de que tú seas invisible, o sea si quisiera ser protagonista, fregué.” (Mujer, U. Privada antes de los 80)

Sin embargo un grupo minoritario plantea que en sus lugares de trabajo esto no sucede de esta manera, pues existe un buen clima laboral, poco competitivo, lo que ha permitido llevar a cabo proyectos conjuntos, ayudados por una “cultura del emprendimiento”.

En esta línea argumentativa, los factores que han facilitado su trabajo tienen directa relación con el nivel de conciencia que se haya instalado en la organización acerca de la importancia del aseguramiento de la calidad. Es decir, la fluidez de su trabajo depende del reconocimiento de parte de los académicos que el trabajo que realizan los administradores académicos para gestionar la calidad, constituye un proceso que sirve y que ayuda a mejorar la actividad académica. Contar con su validación es un facilitador ya que les permite focalizarse en la función de monitoreo y de

acompañamiento, instalando una lógica del trabajo colaborativo Esta situación es muy dependiente del contexto institucional y es más fácil de observar en organizaciones pequeñas, en las cuales todos se conocen y hay una línea más directa de comunicación.

Otro factor facilitador es el nivel de proximidad que ellos tienen con el gobierno central. Mantener una cercanía con éste les confiere un cierto nivel de poder que les permite validarse ante las unidades académicas. Sin embargo, muchas veces esto también los distancia y hace que sean visualizados como “mensajeros” de las autoridades. Por otro lado, el mantenerse más cercanos a las unidades académicas, les ha permitido una mayor validación, ya que funcionan como un equipo y se establecen más fácilmente mecanismos de confianza: “vale más el reconocimiento de los pares que un decreto de aseguramiento de la calidad”.

Por último, para muchos, el facilitador más importante es el provenir del mundo académico, y realizar o haber realizado labores de docencia y/o investigación. Esto permite mantener un status horizontal con respecto a los pares, lo que es una potente forma de validación. Ser académico permite estar a ambos lados del proceso, es decir, de quienes proponen el proceso de aseguramiento de calidad, pero también de los usuarios. Conocer el mundo académico hace que el trabajo sea algo más que la aplicación de una herramienta. Permite tener otra mirada de los instrumentos, no sólo desde fuera, sino que como quien “sufre” la acreditación. Por otra parte, ser académico permite adecuar más fácilmente los procesos a las necesidades de las comunidades, puesto que existe un lenguaje común.

5.2 El inicio de una nueva identidad

Esta sección aborda el proceso de construcción identitaria, en el marco de una identidad emergente, que no cuenta con representaciones sociales previas a las cuales recurrir para hacer frente al trabajo de desarrollo identitario. Desde allí, la identidad de los administradores académicos se define fundamentalmente a partir de la difusión de los límites del rol y la ambivalencia funcional que enfrentan.

En lo que sigue de esta sección, se describen las prácticas concretas que realizan los administradores y la manera en que éstas se estructuran en función de las características de sus instituciones y los mecanismos de poder existentes. Por otra parte, coincidentemente con la literatura internacional en el área, los testimonios recogidos confirman la importancia atribuida a las habilidades llamadas “blandas” para el desempeño de sus funciones. Esta característica permite hacer inferencias respecto a una feminización de la gestión en el ámbito de la calidad educacional y la sustitución del "poder masculino" en la toma de decisiones. La perspectiva de

género, que se desprende de esta referencia, es abordada más en detalle en una próxima subsección.

Por último, desde una visión constructivista donde la identidad es conceptualizada como un proceso continuo de negociación, se describen aquellas ideas y discursos a los que apelan los administradores de calidad para hacer sentido a su experiencia laboral.

5.2.1 Configurando el rol: las tareas y la falta de definición funcional

Las funciones y la identidad de los individuos que la componen se han ido configurando gradualmente, como lo expresa tan gráficamente la encargada de la unidad de una universidad estatal, cuando comenta que “todo lo hemos ido armando al hacer camino. Vamos haciendo camino al andar. Vamos haciendo caminos, resolviendo...”.

Trabajan coordinadamente con entidades externas como las agencias acreditadoras y organismos de gobierno, que requieren información sobre los procesos académicos, la progresión de los estudiantes y sobre credenciales de los docentes contratados. De esta forma, estas unidades cumplen un rol de articular intra-institucionalmente los componentes de la universidad y también de relacionarse con entidades del entorno. Son como bisagras o piezas intermedias.

“Entonces uno también tiene que ser como un mediador, un recadero, con nosotros hacen la catarsis. Y hay que también hacer una labor de convencimiento que este es un proceso donde se generan espacios de negociación entre la unidad y las estructuras que toman decisiones, donde sencillamente podemos alcanzar los recursos institucionales para ayudar al mejoramiento de las unidades, ya sea a nivel de facultad o a nivel central.” (Mujer, U. Estatal)

Siguiendo la argumentación de Withchurch (2006), las identidades tradicionalmente han sido definidas desde ámbitos estructurados como las profesiones; no obstante las demandas a las instituciones de educación superior han empujado un creciente grupo multiprofesional con límites difusos. Estos límites poco claros les permiten hacer la conexión entre la academia y las decisiones ejecutivas para la gobernanza universitaria. Bajo estas condiciones que se verifican actualmente, por tanto, juegan un rol crítico en el enlace con el mundo externo, particularmente cuando están vinculados a las cúpulas de poder.

En algunas ocasiones, si están más cercanos al poder central, también actúan como articuladores internos entre las unidades académicas y las rectorías y vicerrectorías. En este contexto, ellos mismos se describen de formas diversas al respecto: algunos

hablan de ser un “vaso-comunicante” o “puente”, dentro de la universidad, como lo relata la docente de una universidad estatal que dirige la Unidad de Aseguramiento de Calidad.

“...Pero sí hacemos de nexo... Nosotros hacemos de puente entre todo lo que tenga que ver con la evaluación de una carrera, si hay que pedir un dato, se hace puente acá, si hay que hacer un trámite por la agencia, se hace puente acá. O sea, nosotros dejamos que los docentes concentren su escaso tiempo, porque siempre reclaman que es escaso, en hacer análisis. Tratamos de proveerle todo...” (Mujer, U. Estatal)

No todas estas unidades tienen el mismo nivel de injerencia y atribuciones sobre las decisiones en las universidades; y la variabilidad entre ellas cubre un rango amplio. Hay algunas instituciones, principalmente algunas universidades privadas de orientación docente creadas después de los años 80, en las que el aparato administrativo interviene mucho más en las decisiones de docencia que el propio estamento académico. En el otro polo se sitúan universidades que tienen cuerpos colegiados de académicos que son los que deciden los asuntos académicos, estratégicos y operativos. Esta última figura es más frecuente en universidades que pertenecen al Consejo de Rectores.

“Bueno, al principio es hacerse un espacio, que aquí no fue difícil, porque había, primero que nada, un mandato de la alta dirección de la institución, de los dueños, ordenando que había que separar las dos funciones y darle la altura, la prestancia, digamos, al aseguramiento de la calidad al igual que las otras vicerrectorías...” (Mujer, U. Privada después de los 80)

“El rector...me pide que constituya una dirección de aseguramiento de la calidad. (...) esta es una universidad estatal, por tanto aquí pasan las cosas por muchos organismos colegiados, entonces no es solo una cosa que el rector lo quiera sino que hay organismos que tienen que decir sí o no incluso sobre el rector, hay una junta directiva donde el rector da cuenta, en esa junta directiva hay representantes del gobierno y todo lo demás.” (Hombre, U. Estatal)

Estos testimonios muestran diferencias entre ambas instituciones, en lo que se refiere a la concentración y desconcentración del poder en grupos específicos. En el primer caso, hay una referencia a los controladores (“dueños”), como si la universidad fuera una empresa productiva, lo que no es cuestionado por los entrevistados. La segunda cita alude a la organización de una universidad estatal en la que hay organismos colegiados operativos, que intervienen en las decisiones. La segunda universidad contrasta con la otra institución, en la que los académicos no funcionan corporativamente y no tienen injerencia en la toma de decisiones, ya que éstas recaen en los controladores de la universidad.

Las condiciones tan dispares de estas dos universidades, definen interacciones diferentes con los académicos, aunque en los dos casos las unidades de aseguramiento de la calidad estén en el mismo nivel jerárquico en el organigrama de sus respectivas instituciones. Las particularidades de los gobiernos institucionales les asignan un rol diferente dentro de la universidad. Sin embargo, esta inferencia debe tomarse con cautela, ya que la perspectiva de los académicos solo puede ser conjeturada, en tanto no se dispone de datos concretos de sus opiniones. Se puede suponer, a partir de la literatura discutida en el capítulo uno, que los académicos de universidades con cuerpos colegiados, sean estas privadas o estatales, presentarán más resistencia a la instrumentalización de la calidad a través de la gestión administrativa de estas unidades que los de universidades sin cuerpos colegiados. En la mayoría de estas últimas, la representación colectiva de los académicos es escasa, por lo cual su voz es menos notoria y probablemente menos influyente en las decisiones sobre la gestión de la calidad. Pero, por otro lado, debe reconocerse que en ambos tipos de universidades, la existencia de estas unidades les permite desligarse de las tareas burocráticas que implican los procesos de acreditación y descansar en los cuerpos administrativos; reforzando este vínculo ambiguo que también ha sido mencionado.

En una posición intermedia, se sitúan algunas universidades con ambos estamentos consolidados, el académico y el de profesionales con funciones administrativas, como los que conforman las unidades de gestión de calidad. Corresponden principalmente a instituciones privadas creadas después de los años 80, pero que están transitando de una orientación docente a una de investigación y han consolidado sus cuerpos académicos, con plantas estables y con jornadas de dedicación a la universidad de medio tiempo o tiempo completo.

Por otro lado, la organización de estas unidades y las funciones que desempeñan no son estáticas. De acuerdo a lo que declaran los entrevistados, sus funciones han ido evolucionando gradualmente. Comenzaron colaborando con las direcciones superiores especialmente en procesos de acreditación, y hoy han cambiado su foco para constituirse en un apoyo indispensable a la gestión.

“Inicialmente se centró en los procesos de planificación estratégica y de autoevaluación para la obtención de la autonomía. En una segunda etapa se avanzó en establecer una vinculación efectiva entre la planificación estratégica, la planificación operativa y la formulación del presupuesto. Actualmente se está en el proceso de integrar la evaluación a los procesos de planificación, como factor fundamental del aseguramiento de la calidad a nivel institucional y de programas.” (Hombre, U. Privada después de los 80)

Con el tiempo, estas unidades han experimentado una evolución que ha permitido precisar poco a poco sus funciones. Incluso en algunas universidades forman parte el equipo de gestión cupular, como lo señala un representante de una Vicerrectoría

de Aseguramiento de Calidad al comentar que la unidad de aseguramiento de calidad se inició "...como un rol relevante, y eso fue creciendo y creciendo, y hoy día estamos en la toma de decisiones...". No obstante, aún no se puede afirmar que tienen un perfil claro dentro de las universidades.

Este proceso de ajuste en la función de las unidades de aseguramiento de la calidad es un fenómeno que parece haberse experimentado en distintas universidades, independiente de sus características, de si son privadas o estatales.

"En este momento después de dos años, la Dirección de Calidad se instala a pensar y a re pensar muchas de las cosas a partir de estos acompañamientos y procesos a partir del modelo de calidad a implementar en la universidad. Pero no hace otra cosa que una revisión de las políticas, del modelo pedagógico de la universidad, revisión de los procesos que acompaña la implementación de esas políticas, de ese modelo pedagógico...esa es la fase en la que estamos. Sobre todo revisión de procesos, levantamiento de los procesos, depuración, retroalimentación a partir de lo que se ha recibido como insumo de las acreditaciones o de otros procesos también, entonces nosotros estamos incluso en este momento redefiniendo procesos re planteando procesos en pos de mejorar los elementos que se han planteado como negativos, como débiles." (Hombre, U. Estatal)

La gran mayoría de estas unidades se definen como entidades asesoras y, como se describió en el cuarto capítulo, jerárquicamente dependen de estructuras superiores y se sitúan organizacionalmente en una posición muy próxima a la cúpula institucional. Son principalmente consultivas más que resolutivas. Proponen, recomiendan y acompañan, pero no definen las políticas institucionales, ya que éstas son fijadas por instancias de la autoridad superior de la universidad. A juicio de sus integrantes, el resto de la comunidad universitaria también les reconoce este rol.

"...La unidad de Aseguramiento de la calidad es propositiva frente a cambios necesarios, definiciones, estructuras, etc., pero no decide ni resuelve. Esto está en manos del Vicerrector Académico." (Mujer, U. Privada antes de los 80)

"...estamos al servicio de las carreras, o al servicio de las unidades, entonces estamos permanentemente diciéndoles cómo les ayudamos, cómo salimos de esto, cómo logramos algo, y eso ha hecho que finalmente, que se sienta como un trabajo colaborativo y que nosotros estamos siempre preguntando cómo podemos ayudarlos..." (Mujer, U. Privada después de los 80)

Por lo general, estas unidades no realizan un trabajo imbuido en la vida académica. Operan más bien como entidades externas, con escaso trabajo colaborativo y poco integradas a las facultades, departamentos o carreras. Quienes trabajan en estas unidades, describen su rol en torno a la idea de ser un acompañamiento de otros, especialmente en la implementación de los procesos de acreditación. Las

descripciones de algunos entrevistados dan la idea de un lazarillo, que guía a quien no ve o no conoce el camino.

“...tú tienes que trabajar con ellos... pero igual tú tienes que guiar el camino, marcar la pauta y para eso no lo puedes hacer en forma intuitiva, sino que también, viendo qué es lo que hay y qué es lo que se hace.” (Mujer, U. Privada después de los 80)

“...hay mucha relación de confianza también con los decanos. Claro, es una Unidad que promueve más que una evaluación externa, sino que instalar prácticas de autoevaluación o evaluativas dentro de las unidades, y nosotros colaboramos en eso...ya pero, tal vez por ahí no va la solución, si lo vemos por acá, miremos este otro dato, que se podría hacer para mejorar”, Como que nosotros somos una especie de catalizadores de ciertas preguntas y tratamos de que ellos mismos lleguen a las respuestas pero tratando de promover.” (Mujer, U. Privada después de los 80)

Por las características del papel que ocupan estos dispositivos dentro de las universidades, no figuran como actores protagónicos de los procesos, sino que están más bien en la “retaguardia”. Mediante su rol articulador y asesor, deben facilitar la conexión entre el logro personal de los académicos, expresado en indicadores de su productividad en investigación, publicaciones y docencia, con los logros institucionales de la universidad. Esto no parece ser una tarea fácil, ya que se trata de unir dos lógicas distintas, la de los proyectos individuales de los académicos y el corporativo de la universidad como un todo.

“...el bien superior de la universidad no está tan claro en el discurso de los profesores. Por esto cuesta alinearse... La implementación de planes y mejoras en función de perseguir un bien superior se hace más difícil por intereses independientes individualistas.” (Mujer, U. Privada antes de los 80)

Otro testimonio de un profesional que dirige una unidad de aseguramiento de calidad en una universidad privada tradicional, apunta en la misma dirección que la anterior. Pero, acentúa más su postura crítica del individualismo y exitismo de muchos académicos quienes –a su juicio- sólo se preocupan de generar productos que les permitan obtener una buena calificación y valoración. Su opinión representa una perspectiva que se ha naturalizado en muchas instituciones, de hacer una comparación implícita o explícitamente de la universidad con una empresa. Este caso particular, quien expresa esta postura corresponde a un profesional que tiene experiencia en el mundo empresarial privado y por lo tanto su trayectoria profesional previa le dio un marco de referencia para hacer la comparación y plantearla espontáneamente sin moderar su opinión

“...En la empresa uno no puede hacer todo, por lo que tiene que buscar aliados. Entonces, uno por sí solo, en una empresa privada no puede establecer, por ejemplo, una nueva ley de negocios. Tiene que relacionarse con el de allá, con el de producción, con el de

marketing, “oye, cómo vendemos”, “oye está buena la idea, hagámosla entre todos”. En cambio acá (en la universidad) el prestigio es por una persona. Si a mí se me ocurre una idea, me gano un proyecto de X plata y logro establecer una muy buena investigación, y de ahí saco diez o quince publicaciones y resulta que me puedo hacer un doctorado entre medio, es mi éxito personal. Lo construí solo. Es una gran diferencia...” (Hombre, U. Privada antes de los 80)

Si bien esta fue una postura más extrema entre las opiniones de los entrevistados, su consideración permite dar cuenta del contrapunto que genera cierta tensión entre ambas visiones, la del administrador y la del académico. Ambos enfrentan el desafío de mostrar calidad de la educación, desde veredas distintas y a veces opuestas. La calidad, como se concibe en los sistemas de certificación externa, se mide a través de los logros de un sistema (institucional o a nivel más micro, de programas). Pero el éxito de una institución es el resultado del conjunto de logros individuales (por ejemplo, número de proyectos adjudicados, publicaciones en revistas de alto impacto, patentes, innovaciones, número de consultorías y convenios, etc.) todas las cuales tributan al éxito corporativo. Al mismo tiempo, todos son también insumos para la evaluación del éxito individual. Este diseño contrasta con la lógica de organizaciones productivas o de servicios, en las cuales el éxito y la calidad de la organización no se miden por logros individuales de sus funcionarios, sino por el resultado de la institución como conjunto. Pareciera que muchos de los sistemas de evaluación de calidad universitaria tienen su origen en estas últimas, lo que produce una tensión que debe resolverse, tal como lo grafica el mismo entrevistado, quien señala que en la universidad no existe una visión común como se ve en la empresa. A su juicio, estas características fomentan los protagonismos individuales a costa de los éxitos colectivos. El siguiente testimonio ilustra lo expresado:

“...Por un lado está el estamento académico que es una autocracia pura, donde el éxito es más propio de las personas que de la organización. Y se transforma en un éxito absolutamente subjetivo. Y se generan focos de poder en torno a ese éxito, que no respeta ningún nivel jerárquico dentro de la organización...” (Hombre, U. Privada antes de los 80)

A partir de estas experiencias, se puede apreciar cómo la gestión de la calidad universitaria se ha ido convirtiendo en un área nueva de trabajo en estas instituciones, aunque aún está poco delimitada. A juzgar por los relatos, pareciera que a la base de su creación, en muchos casos existe un concepto de calidad un tanto disociado. Da la impresión que se lo concibe como un atributo separable de la gestión académica. Ello, debido a que las funciones administrativas especialmente establecidas para el aseguramiento de la calidad, se alojan en una estructura organizacional ad hoc, diseñada especialmente y dispuesta cerca de la línea de mando institucional. Implícitamente pareciera que se asume como supuesto que la calidad es manejable como un componente independiente o paralelo al quehacer académico; y que su

manejo se puede delegar en profesionales sin experiencia y sin mayor familiaridad con la cultura académica.

Este enfoque que separa la gestión de calidad de la cotidianeidad académica y la delega a una unidad diferenciada, parece haber reforzado una racionalidad y un discurso impregnado de tecnicismos, al que subyace una concepción más propia de la empresa productiva. En este contexto, la mayoría de las unidades de aseguramiento de calidad chilenas, organizan su trabajo en torno a tareas abocadas a apoyar prácticas de planificación operativa y estratégica, generación de indicadores y conducción de procesos estandarizados, algunas veces guiados por manuales, para cumplir con las exigencias externas y mostrar resultados. Este estilo de gestión se asemeja a las modalidades de administración de empresas productivas, como lo expone uno de los administradores encuestados.

“...tenemos un manual de calidad que estamos instalando y por lo tanto esperamos que la instalación adecuada de este manual permita instalar en forma permanente mecanismos de autorregulación institucional, de manera de autorregular más allá de la acreditación...”
(Mujer, U. Privada después de los 80)

En síntesis, estas unidades asesoras, han ido priorizando la instrumentación y los sistemas de registro y formularios, en respuesta a las demandas externas. Se genera una brecha entre estas acciones y el sentido de las mismas. Hay partes del libreto de estos nuevos actores que aún no se escriben.

5.2.2 Diferencias por género: hombres y mujeres trabajando en gestión de la calidad

Es interesante profundizar algo más en lo relativo al género de los participantes del estudio, especialmente por la distribución asimétrica entre ellos: un tercio de los encuestados son hombres y dos tercios mujeres. Esta predominancia femenina puede tener varias explicaciones. Una posibilidad, tal como lo señala Morley (2005), es que la participación en la gestión de la calidad en universidades crea oportunidades de trabajo para las mujeres por la naturaleza de la función. Según esta autora, por la forma en que se están implementando las tareas de gestión de calidad en las universidades, éstas tienen un parecido a las labores domésticas de mantención de una casa, rol que universalmente se ha vinculado con la mujer, lo que explicaría la preferencia de asignarles preferentemente estas tareas a mujeres profesionales o académicas.

“con estos procesos de acompañamiento de carreras uno está enterado desde el sopapo²⁶ que falta en el baño de la carrera hasta la ideología del modelo curricular implementado.” (Hombre, U. Estatal).

“Entonces nosotros hacemos ese acompañamiento: “mira te falta esto, te falta ir a hablar con el vicerrector académico, te falta costear tu iniciativa, de los indicadores que tú tienes hay uno que esa información ¿De dónde la vas a sacar?” (Hombre, U. Privada posterior año 1980).

Igualmente, las funciones y tareas, de acompañamiento y apoyo, que aparecen en las narrativas de los administradores en universidades chilenas descritas como centrales en el cumplimiento de su función, se asocian a roles asumidos típicamente como femeninos. Al respecto, Priola (2004) señala que el proceso de construcción de lo femenino se realiza alrededor de cuatro aspectos estereotipados asociados generalmente con prácticas femeninas: la multitarea, roles de apoyo y desarrollo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo. En la siguiente cita se ilustra cómo las profesionales entrevistadas adhieran a prácticas de gestión asociadas a lo femenino para negociar con un ambiente que privilegia los aspectos masculinizados de la academia.

“Primero porque yo creo que la cultura académica es adversa aun a procesos que la sacan de su ethos, que es la academia, enseñar, investigar, gestionar la unidad. Por lo tanto, uno tiene que ser capaz de seducir al directorio de departamento, al jefe de carrera. Seducir a esa comunidad y a sus líderes para involucrarse en un proceso de esta naturaleza más allá del ritual organizacional, que hay que hacerlo. Y ahí uno tiene que ser un poco un coach o un inspirador de ese grupo.” (Mujer, U. Estatal).

La mayoría de los entrevistados releva la importancia fundamental de las capacidades blandas de gestión para persuadir fundamentalmente a los académicos, para que realicen ciertas tareas y las cumplan con consentimiento. A pesar que los hombres también destacan que buena parte de su labor se asocia a características femeninas, como señala Deem (2003), ellos lo llevarían a cabo con mayor dureza invocando analogías de estrategias de negocio o medición de indicadores, como se observa en la siguiente cita.

“(…) la perspectiva del aseguramiento de la calidad. ¿Qué entendemos de eso? Primero, que todo proceso, todo mecanismo que podríamos decir de egresado, pregrado, admisión, etcétera, tiene que tener: propósito, formalizado, conocido, difundido, tiene que tener proceso asociado para cumplir con esos propósitos, tiene que generar los resultados, por lo tanto implica tener mediciones para medir y verificar que el proceso se logra y el

²⁶ Un sopapo es un utensilio doméstico utilizado para destapar cañerías.

proceso evaluativo en torno a eso. Y eso va a generar un plan de mejora y ese ciclo es el que nosotros estamos trabajando transversalmente con distintas áreas.” (Hombre, U. privada post 80)

Los testimonios de los entrevistados concuerdan con las descritas por Morley y Priola, puesto que tienen un componente de contención emocional, que está asociado a un sesgo de género femenino. Autores como Deem (2003) sugieren que los rasgos femeninos son una forma de resistencia de las mujeres al nuevo gerencialismo, por ello utilizarían un enfoque que adhiere poco a los valores de mercado y que aprecian mucho más el uso de habilidades blandas o de gestión de personas atribuidos típicamente a características femeninas.

“Quizás yo creo que en general, las mujeres tienen esa cuota más de paciencia, de perseverar más, en ese sentido, de apostar más a cuestiones de mediano o largo plazo, no automáticas, eso se me ocurre. Pero en lo que tenemos o tratamos de mantener como valor de nuestro equipo de trabajo, no perder esa cercanía, esa empatía, y al menos en mi unidad hoy día somos puros hombres, pero la verdad es que tradicionalmente somos equipos mixtos. Pero bueno, se dieron coyunturas, se fueron algunas chicas que trabajaban acá en otros cargos y hoy día somos puros hombres.” (Hombre, Universidad privada post 1980)

Otra hipótesis que propone Morley (2005), que también podría aplicarse al caso de Chile, es el hecho de que las mujeres tienden a tener un desarrollo de carrera académica más lento y con menor acceso a jerarquías altas, por las incompatibilidades con otros roles sociales, principalmente la maternidad. Los desafíos institucionales de avanzar en una carrera académica, que se enfrentan en paralelo con experiencias tan vitales y significativas como la crianza y cuidado de los hijos, a algunas mujeres les hace postergar o demorar el proceso de generatividad académica que implica un mayor esfuerzo y, parece ser más demandante y competitivo que dedicarse a enseñar, lo que es más compatible con la gestión. En otro estudio, Fotaki (2013) demuestra cómo las normas masculinas y la ausencia de la mujer en las representaciones simbólicas limita su participación en términos equivalentes en los académicos de las instituciones estudiadas. Morley plantea que muchas mujeres en la academia estarían más ocupadas de tareas de docencia que de investigación, y trabajan en sectores o instituciones con menos acceso a financiamiento para la producción de conocimiento, lo que podría explicar por qué muchas se incorporan a trabajar en los procedimientos de garantía de calidad para la enseñanza y el aprendizaje y aceptan estos puestos como oportunidades de desarrollo de carrera. Deem (2003) a su vez señala que en la cultura de la auditoría de calidad los intereses de las mujeres quedan subordinados con frecuencia a los objetivos más amplios de la organización. En ese sentido, mejorar la visibilidad de las mujeres como responsables de calidad aparece como una ganancia. Sin embargo, la autora también sostiene que las oportunidades a corto plazo podrían dar lugar a

restricciones en el largo plazo para las mujeres si la calidad perpetúa la inequidad en la academia.

En este contexto, cabe preguntarse si el área del aseguramiento de la calidad representa efectivamente una apertura a un nuevo espacio de influencia de las mujeres en la academia, o más bien una forma de exacerbación de los patrones de responsabilidad socializados en los roles de género. Por tanto, la introducción del nuevo gerencialismo reproduciría las relaciones de género existentes en la universidad.

Sin embargo, la evidencia no permitió confirmar estas explicaciones hipotéticas, ya que no se encontraron diferencias en términos de actividad de docencia o investigación entre hombres y mujeres, integrantes de estas unidades de A.C. Ambos, hombres y mujeres que se desempeñan en tareas de gestión de la calidad, cuando participan de la actividad académica y ejercen como profesionales que administran la calidad tienen alguna participación en docencia y en contadas excepciones en investigación. En Chile, el predominio femenino en estos cargos, podría explicarse por una mayor dificultad de ascenso en la carrera académica para las mujeres. Esto ocurre en aquellas universidades “tradicionales” que tienen como requisito ser Doctor para ocupar cargos académicos. Los datos del Consejo Nacional de Educación (2015) ilustran esta asimetría. En ellos se observa que hay un predominio masculino de los académicos con grado de doctor en las universidades chilenas, tendencia que se ha mantenido en la última década, aunque con un leve incremento a favor de las mujeres en los últimos 5 años. De manera similar, cerca del 60% de los becarios a programas de doctorado de los últimos 7 años son hombres. En este contexto, es posible que la gestión ofrezca a las mujeres un espacio de desarrollo profesional en las universidades, aunque no tengan el grado de doctor.

En Chile no son muchas las universidades que valoran la productividad científica más que la actividad docente, y probablemente sólo este reducido número tiene un funcionamiento parecido a las universidades a las que Morley se refiere en su estudio. Por lo tanto, no es posible transferir esta hipótesis al resto de las universidades de orientación más docente. Por lo mismo, tampoco es posible aseverar que esta explicación aplica por completo a la realidad universitaria chilena, ya que la gran mayoría de las universidades privadas más nuevas (que son la mayoría en la muestra estudiada), aún no tienen instaurado el desarrollo de carrera como un valor; la investigación es apenas incipiente y la docencia es mayoritariamente de pregrado. Por lo tanto, la elección de mujeres profesionales o académicas para que desempeñen estos cargos con seguridad obedece a otro orden de explicaciones.

Algunos opinan que en parte el status profesional de la función administrativa de la calidad, de menor prestigio que el académico, hizo que se optara por elegir mujeres

en estos cargos, pero al parecer gradualmente se han ido integrando también los hombres luego que se ha consolidado la función y pueden aspirar un nivel más alto de remuneraciones, especialmente cuando ocupan cargos de jefatura. A continuación una seguidilla de testimonios que están alineados con esta hipótesis.

“...yo creo que fue visto el pariente pobre de esta área al principio de la universidad, entonces las universidades es una herramienta más barata y es una herramienta más cambiante, y yo creo que al final primero pusieron mujeres como diciendo “no voy a poner un buen profesor mío, un buen investigador mío a cargo de esta área”. Tú no pones al director de investigación, a cualquier persona. Yo iría más atrás: eran mujeres sin trayectoria.” (Mujer, Universidad privada creada posterior al año 1980)

“...También tendría que ver quizás con las expectativas de remuneraciones, yo creo que los hombres rápidamente, depende de donde esté ubicado obviamente, si se ubica más rápido en posiciones de jefatura, buscan mejores remuneraciones. En el caso de estas instituciones, en general, las remuneraciones en las universidades, incluso en las privadas, en los cargos operativos, tampoco son tan altas. Entonces hay una tendencia a que los hombres busquen rápidamente otras posiciones laborales que tengan una mejor remuneración que las mujeres...Pareciera que estos cargos con poco estatus y protagonismo interesa más a mujeres que no tienen una motivación por exhibir logros personales...” (Mujer, U. Estatal)

“...en los momentos de instalación perfectamente podían ser cargos que se veían como secundarios y eran ocupados por mujeres muy buenas que podrían haber estado en otros cargos de tomas de decisión.” (Hombre, U. Estatal).

A su vez, como fue descrito en la sección anterior, los hombres tienden a enfatizar que la elección de cargo en el cual se desempeñan deriva de un proceso de decisión propia respecto de la carrera y trayectoria profesional. Según su testimonio, la manera cómo llegaron a establecerse en el cargo tiene que ver con una elección racional. Por otra parte, las mujeres señalan que ocupan el cargo mayormente debido a la oportunidad y contingencia, sin mediar necesariamente una proyección futura en el área, pues ésta se construiría posteriormente.

Estos testimonios se ven reforzados con los datos obtenidos de las encuestas acerca de roles que han desempeñado los integrantes de estas unidades de A.C. Proporcionalmente más hombres (87%) que mujeres (51,2%) ocupaban los cargos de jefatura o dirección dentro de estas unidades al momento de aplicar la encuesta. En los últimos 10 años, también más hombres (60%) que mujeres habían ocupado algún otro cargo de jefatura en la universidad. Una profesional de una universidad privada pero con muchos años de antigüedad, lo describe muy gráficamente al señalar que:

“...Sí, ahí está el Director de planificación, que es el director general que es un señor varón que tiene un equipo de puras mujeres a cargo. Debajo de él está la coordinadora ejecutiva, encargada de eso, de esto otro, puras mujeres y él. El que está encargado de la Unidad de análisis institucional él es un varón, pero tiene a varias chicas también en su equipo, y yo que somos puras mujeres” (Mujer, U. Privada antes del 80).

Todos estos antecedentes sugieren que se está consolidando una función en la que predominan mujeres, particularmente en cargos subordinados a una autoridad unipersonal que con frecuencia es hombre. Probablemente estas condiciones influyen en la forma en que se consolida y configuran las características de esta función y contribuye a la configuración de la identidad profesional de quienes la ejercen, como se presenta en el siguiente capítulo.

5.2.3 Construyendo su identidad

Como ha sido comentado reiteradamente, las universidades contemporáneas se sitúan en un marco de educación masiva y de mercado que exige, de acuerdo al gerencialismo, adoptar medidas de eficiencia y eficacia que emulan al sector privado. Whitchurch (2006) señala que las prácticas de administración académica y de gestión descentralizada se han instalado sobre las estructuras y culturas tradicionales de las universidades, debilitando las fronteras internas y externas de las instituciones. Estos sucesos han conllevado implicancias en la identidad de los administradores profesionales y directivos, en la medida que adoptan un papel más orientado a proyectos que cruzan fronteras funcionales y organizativas, difuminando roles tradicionales.

Esto se instala sobre un cuadro más general de transformaciones de las características del trabajo contemporáneo, donde los cambios sociales, económicos y tecnológicos han despojado las estructuras tradicionales que daban soporte a las identidades individuales, lo cual ha puesto mayor presión sobre los individuos para construir un sí mismo más flexible (Beck, 2006; Dubar, 2002; Giddens, 1994; Sennett, 1998).

En este contexto, y coincidente con la literatura internacional, todos los entrevistados señalan que no hay una definición clara de su rol y que no existen modelos previos que sirvan de referentes identitarios. De esta manera, se puede concluir que no hay una especialización profesional particular requerida, se observan escasos patrones comunes, baja asociatividad y poca comunicación entre pares. Por lo mismo, no es fácil describir con claridad una identidad compartida. Consiguientemente, una de las características distintivas es la idea de ser pioneros y, en principio, incomprendidos en el proceso de instalación del aseguramiento de la calidad dentro de las organizaciones. Existe también la percepción de una cierta resistencia de parte de los académicos a sus requerimientos para desarrollar su trabajo y una sensación de estar

constantemente “nadando contra la corriente”. Esto los lleva a estar permanentemente conscientes de la necesidad de conseguir validación de otros, especialmente de los académicos, quienes constituirían el otro significativo (Collinson, 2007). Es justamente en esta búsqueda de reconocimiento desde donde parece instalarse una identidad común: la necesidad de validarse como interlocutor y el anhelo de poder funcionar de manera colaborativa y creativa con el mundo académico. Este aspecto parece constituirse como su principal logro identitario. Se trata entonces de negociar constantemente el propio rol desde la mirada y la aceptación de otros. La siguiente cita ilustra cómo un administrador de la calidad expone acerca de la dificultad de trabajar con académicos:

“Cuesta coordinar, por eso te digo que esto es como nadar, estamos dando algunos manotones en el agua como para poder manejarse bien, pero la sincronía total todavía no se alcanza, entonces eso se nota en ciertas resistencias de que hay personas que, cosas tan simples, les cuesta plantearse ciertos objetivos...pero hemos ido de a poco.” (Hombre, U. privada post 80)

No obstante, la introducción de técnicas de administración propias del gerencialismo, ha impuesto nuevos modelos de subjetividad que han impactado también la profesionalidad de los académicos. Thomas y Davies (2002) advierten que las prácticas derivadas de ésta lógica han producido un proceso gradual de desprofesionalización, modificación de la labor académica y pérdida de la autonomía profesional, con profundas implicancias en su identidad profesional. Este aspecto puede explicar, en parte, las dificultades iniciales que dan cuenta los administradores de la calidad, puesto que de alguna forma son vinculados a una burocracia indeseada y “encarnan” los nuevos modelos de trabajo, que son traspasados a los docentes y que terminan por intensificar el trabajo académico. Desde allí resulta imperativo, para los administradores de la calidad, conquistar un espacio de reconocimiento que no está dado por hecho.

“Y en las otras que conozco puede que el responsable de la unidad es académico, pero quienes laboran son profesionales, por lo tanto también hay que ganarse el respeto de los académicos, porque son los principales actores de un proceso de esta naturaleza en la unidad académica. Entonces hay que lograr posicionarse casi como un par, como un par que es experto en un área y que lo viene a acompañar y ayudar en un proceso, y un proceso que inicialmente es algo adicional y le significa más trabajo al académico.” (Mujer, U. Estatal)

Por otro lado, se ha afirmado que su rol es "invisible" debido a la falta de comprensión de lo que implican sus funciones. Sin embargo, esta falta de visibilidad social parece extenderse más allá de lo metafórico, resultando en una forma activa de exclusión por parte de los académicos. De esta forma, muchos de los entrevistados señalaron que son excluidos de los espacios de poder e influencia universitaria, los

cuales están reservados solo para los académicos. La siguiente cita describe la manera en la cual una participante relata como fue entrevistada por su jefe académico para integrar una unidad de aseguramiento de la calidad. En ella, se le explicita que su ámbito de injerencia tendrá límites establecidos:

“bueno pero usted se viene, pero tenga en claro que usted acá no existe, usted acá es un NN, toda su experiencia acá no sirve, porque en realidad nosotros somos la Universidad XX y nosotros somos la X Universidad de Chile en importancia, usted para los académicos de esta universidad tampoco existe, no tiene la profesión correspondiente, por lo tanto tampoco tiene valor la profesión que usted tiene.” (Mujer, U. Privada antes del 80)

Además de las características anteriores, coincidentemente con la literatura, se observa que la identidad ocupacional es definida en gran medida por lo que no son: "no académicos" y, por tanto, como el "otro" (Whitchurch, 2007). Según Collinson (2007), la naturaleza jerárquica de las universidades les permite a los académicos imponer su "clasificación" sobre los otros grupos ocupacionales dentro de la universidad. La siguiente cita ilustra cómo los profesionales de la gestión se definen frente a otros por oposición, construyendo "una identidad por defecto" al explicar en qué consiste su rol:

“Lo voy a responder tal cual como si me hubiera preguntado alguien en la calle: “mira, yo trabajo en temas de gestión en una universidad”, a veces pasan, pero hay gente que lo empieza a entender, “ah o sea no eres propiamente académico, sino que estás metido en otras áreas.” (Hombre, U. Privada después del 80)

En condiciones de una identidad que no cuenta con reconocimiento social, sobre todo de parte de los académicos, es esperable que se incrementen los esfuerzos por mostrarse eficaz y competente, como movimiento para apartarse de la ambigüedad e invisibilización. De esta forma, los administradores luchan contra la probabilidad de pasar desapercibido o que su trabajo se “tome por sentado”. Al respecto, una de las entrevistadas reporta que los productos de su labor no tienen notoriedad y la influencia de su trabajo en los resultados depende de la apreciación que se haga:

“Tengo que ser súper clara porque aun que tú a veces hagas quinientas cosas, y no se ven, y no las ven. No voy a hablar del valor, si las valoran o no porque es relativo, pero no se ven. A veces la gestión no se logra ver, no logra ser tan notoria. Por ejemplo, el tema de los académicos es mucho más notorio, gradúan a sus alumnos, sus alumnos tienen empleabilidad específica, tienen puestos de trabajo en específico y tú dices qué vela del entierro tengo para yo en eso, y tu puedes decir, ninguna, o toda, depende de cómo yo lo quiera ver.” (Mujer, Privada antes del 80)

Con el fin de contrarrestar esta identidad indefinida, los administradores adoptan estrategias para hacer notar su labor dentro de las instituciones. Es por ello que

preferentemente tienden a vincular su trabajo a los procesos de acreditación, como espacio concreto que permite visualizar los resultados obtenidos.

“O sea yo soy la encargada de acreditación de la Universidad X. Eso digo, para hacerla corta digamos. Sí, encargada de acreditación de pre grado de la Universidad X.” (Mujer, Universidad Privada antes del 80)

Dado que la mayor parte de las personas entrevistadas tienden a concentrar sus actividades en los procesos de acreditación y autoevaluación, suelen actuar en el rol de mediadores entre las unidades académicas y las entidades acreditadoras externas. En algunas ocasiones, si la unidad en la que se desempeñan está más cerca de la autoridad central, también actúan como articuladores entre las unidades académicas y la dirección superior (rectorías y vicerrectorías). De esta forma, reiterando lo ya comentado más arriba, los entrevistados caracterizan su rol como “vaso-comunicante” o “puente”. Otros, lo describen como “volante”²⁷, aludiendo a un partido de fútbol, donde los docentes son los que deben trabajar en la elaboración de informes y la unidad de aseguramiento de la calidad los apoya al proveerles información.

De esta forma, los entrevistados describen las funciones que realizan en torno al objetivo de “guiar” a otros en relación a la búsqueda de calidad. Para ello llevan a cabo funciones de apoyo en el sentido de traducir el lenguaje técnico de los procesos de acreditación a las unidades académicas y socializan un modelo de aseguramiento de la calidad. No se trata de hacer el trabajo, pero sí de supervisar que éste sea “bien hecho”, es lo que señalan. De esta manera, actúan como “catalizadores” de preguntas y respuestas y procuran transferir buenas prácticas. Más que instalarse en un rol de controladores, intentan generar procesos de reflexión y de aprendizaje institucional; al menos es lo que está en su discurso.

Además, se podría afirmar que hay una predominancia de una función al servicio de satisfacer las demandas externas a la universidad. Precisamente por el rol de asesores que dicen desarrollar. En primer lugar, apoyan y acompañan a las unidades a cumplir con requerimientos de sus procesos de autoevaluación. En segundo lugar, prestan asistencia al nivel central en la provisión de información para los análisis estratégicos. En este contexto, se advierte cierto desbalance en la dedicación de estas unidades a favor de acciones más reactivas a la demanda en desmedro de actividades de aseguramiento de la calidad, concebidas desde la universidad. Por lo tanto, de acuerdo a lo que se infiere a partir de su discurso, tienen menos espacio para la

²⁷ Volante es la posición de un jugador de fútbol que juega en el centro del campo y tiene como una de sus funciones dar pases a otros jugadores.

innovación y generación de mecanismos propios de gestión de la calidad que se ajuste con sus concepciones. Eso, dado que deben priorizar la respuesta a requerimientos externos.

Por otra parte, hay una particularidad que se observa en el caso de aquellos profesionales o académicos que se desempeñan en las unidades de aseguramiento de calidad, especialmente en aquellas localizadas en espacios de cercanía a la autoridad central. Se puede suponer que la indefinición de las atribuciones de este subsistema universitario se potencia con el hecho que son los mismos profesionales que allí trabajan los que han ido construyendo las descripciones de su rol y las fronteras de sus ámbitos de acción. Esto, a su vez, está sujeto a las experiencias subjetivas y a las trayectorias previas de cada uno, y dependen de las habilidades y conocimientos de quienes constituyen estos subsistemas y no de una planificación articulada con el quehacer académico. Esta impresión es compartida por quienes trabajan en diferentes tipos de instituciones como lo muestran los dos testimonios que se presentan a continuación.

“...no está muy claramente definido el rol, entonces al no estar claramente definido, los intereses, las funciones, las inquietudes intelectuales de aquellos que trabajamos en este tipo de cargos son diferentes también...” (Hombre, U. Privada después de los 80)

“Hace ocho años atrás, cuando llegábamos a las unidades nos miraban como “¿Estos extraterrestres a qué vienen?...” (Mujer, U. Estatal)

Sobre este punto, Grant y Hofmann (2011) destacan que la expansión de roles es frecuentemente un proceso reactivo, donde la influencia interpersonal es la clave. Los autores subrayan el hecho que en la actualidad los sistemas de trabajo se han vuelto mayormente inciertos, altamente dinámicos e interdependientes; lo que dificulta la formalización de roles en perfiles específicos. En el caso de las universidades, las demandas externas obligan a estos profesionales a asumir cada vez mayores y más complejas tareas, que implica la negociación con los actores que tradicionalmente se han desempeñado en las universidades. Según Whitchurch (2006a), es cada vez más probable que los administradores individualmente se concentren en un proyecto o en una serie de proyectos, en lugar de ocupar roles orientados hacia los procesos o estructuras institucionales lo que refleja la sustitución de "carreras burocráticas" por las de "trabajo flexible".

Dado que los integrantes de estas unidades de gestión han sido los primeros en ocupar estos cargos y no hay precedentes de experiencias que orienten el camino a seguir, son los potenciales "constructores de cultura" alrededor de este nuevo "territorio cuasi académico" (Whitchurch, 2006, 2007, 2008, 2013). Esto podría favorecer en ellos la apropiación de una perspectiva disociada de la cultura

académica y alejada de la misión esencial de las universidades, en especial en aquellas instituciones donde los cuerpos académicos son más débiles.

Desde la instalación de estas unidades de aseguramiento de calidad, su definición en términos de ámbitos de acción, fue poco precisa y su organización en la estructura universitaria fue perfilándose sobre la marcha. Lo más frecuente es observar un perfil asesor de carácter técnico o instrumental, con una organización interna por división de funciones en áreas de especialización, dependiendo del número de integrantes de cada unidad.

“...Todo lo que existe a la fecha en la unidad ha sido creado por quien responde: la misión, funciones, perfil de los cargos en la unidad, políticas de autoevaluación, etc.” (Mujer, U. Estatal)

“Mi cargo fue creado cuando llegué, por tanto, la definición actual del mismo es en gran medida dependiente de la injerencia que he tenido. La actual instalación de las áreas de análisis y planificación es parte de la maduración del cargo.” (Hombre, U. Privada post 80)

En la expansión de rol, entendida como la incorporación de un conjunto más amplio de responsabilidades dentro de la definición personal, Grant y Hofmann (2010) señalan que quienes están en este proceso interpretan la expansión desde su propio marco de valores y entendimiento personal de los roles del otro. En general, se tendería asumir que los valores, motivaciones y preferencias del otro son similares a las propias, lo que es llamado sesgo del “falso consenso”. Este sesgo es problemático en cuanto los valores de ambos son diferentes.

“El cargo se creó sólo hace dos años (con mi incorporación), por lo cual mis aportes y experiencia han sido fundamentales en la implementación de nuevos mecanismos de aseguramiento de la calidad”. (Hombre, U. privada post '80)

La influencia interpersonal parece haber sido clave en la extensión de las fronteras del rol desempeñado, de alguna forma ellos mismos han ido aumentando y limitando las fronteras de su trabajo, proponiéndoles a sus interlocutores maneras de definirse y de ser definido. Se puede comprender desde el planteamiento de Wastell (1996) descrito en el capítulo uno, frente a los manejos que las personas hacen para controlar su ansiedad en contexto laboral. En el caso del rol de los administradores de calidad el apego a pautas de acreditación, sus formularios, datos e indicadores, podría estar cumpliendo también una función de alivio contra la ansiedad, en gran parte explicada por la indefinición del rol.

Consecuentemente, la acreditación y todos sus instrumentos y operaciones asociadas, puede ser entendida como una especie de “objeto transicional”, que calma

la ansiedad de tener que mostrarse desde la diferencia, a la espera de la validación de los académicos y de la constitución de un trabajo conjunto. De hecho, los procedimientos estandarizados pueden ser vistos como objetos transicionales. En el caso particular de los administradores de la calidad universitaria, dado lo inestructurado de su rol, estas metodologías (formularios, técnicas, pautas, indicadores) juegan también una función transicional. Se esperaría que gradualmente, a medida que madure su rol, quienes los ejercen, aumenten su autoconfianza y podrían prescindir del uso sobre estructurado de esas técnicas.

En síntesis, la identidad profesional de los administradores de la calidad se caracterizaría por la invisibilidad, falta de definición de sus funciones y la complejidad de sus relaciones e interacción con el cuerpo académico. De esta forma, la indefinición de su trabajo, la naturaleza ambigua del rol y las fronteras difusas, hacen que sea razonable comparar con el concepto de liminalidad desarrollado por Van Gennep (1960) y también descrito en el capítulo uno. Al respecto, se observó que preferentemente tienden a vincular su trabajo a los procesos de acreditación, como espacio concreto que permite vislumbrar los resultados obtenidos. Sin embargo, quienes pertenecen a la academia tienden a tener una fuerte lealtad con su formación y trabajo disciplinar –como lo son los departamentos académicos o líneas de investigación- que es central en la constitución de su identidad (Henkel, 2000). De este modo, la identidad académica tiene límites más delineados, es menos ambigua e indeterminada y más estable en el tiempo. Desde este punto de vista, en el caso de los administradores, se trataría de identidades construidas en el umbral, es decir, una posición caracterizada por “ni una cosa ni la otra”. Es por ello que, frente a la indefinición, buscan vincular su trabajo a procesos concretos como lo es la acreditación. Además, debido a que no hay historia ocupacional previa, es esperable que la influencia externa permee más fuertemente en este grupo profesional moldeado por las nuevas y crecientes demandas de gestión universitarias.

Resumiendo, en este capítulo se expuso una caracterización de quienes están a cargo de la gestión el aseguramiento de la calidad en las universidades chilenas estudiadas. Esta caracterización se hizo en función de variables sociales, deteniéndose en algunas distinciones explicadas por la edad y el género de los participantes del estudio. La evidencia es consistente con los hallazgos de algunos estudios internacionales, que apuntan a relevar que este es un espacio de oportunidad para profesionales mujeres, lo que ha redundado en una suerte de feminización del rol. Sin embargo, cabe preguntarse si el área del aseguramiento de la calidad representa efectivamente una apertura a un nuevo espacio de influencia de las mujeres, o más bien una forma de explotación de los roles de género. Esto debido a que es un grupo que está estructuralmente privado de poder debido a la falta de representación en los niveles superiores. En este contexto, la introducción del gerencialismo reproduciría las relaciones de género existentes en la universidad.

Por otro lado, al mismo tiempo es un espacio para hombres con trayectoria académica que están en el ciclo terminal de su desarrollo académico. Ellos, combinando quehaceres menos competitivos dentro del contexto universitario - como es la docencia- con funciones de gestión, son quienes de preferencia asumen el liderazgo de estos territorios “cuasi académicos”. Para este subgrupo, las unidades de aseguramiento de la calidad parecen constituir un espacio que les permite una desvinculación progresiva del ámbito universitario. Además, varios de ellos señalaron que provenir del mundo académico y haber realizado labores de docencia y/o investigación es el facilitador más importante para su trabajo actual. Esto porque permite mantener un status horizontal con respecto a los pares, lo que es una potente forma de validación.

En este capítulo también se abordó el proceso de construcción del rol, funciones e identidad de los profesionales vinculados al aseguramiento de la calidad en las universidades. Se puede aseverar que en general no existe un perfil claro de competencias para las labores que ellos realizan. Además, no hay una profesión de origen que prime sobre otras para ejercer esta función debido a la reciente creación de estas unidades. Sin embargo, se da una dicotomía entre quienes provienen del mundo académico pero que ahora también se dedican a la gestión y los profesionales (por lo general más jóvenes) sin experiencia académica relevante, que ocupan puestos en una planta “administrativa” más especializada. La tensión de poder entre estos dos subgrupos, se resuelve por el predominio de cargos de jefatura de quienes tienen trayectoria académica previa, particularmente en universidades tradicionales. Y, por la sumisión de las mujeres a dicha autoridad, por lo general masculina. Uno de los desafíos con los que lidian quienes no provienen del mundo académico es resistirse a la imagen estereotipada que se tiene de ellos, en tanto tienden a ser percibidos únicamente como proveedores de información o constructores de formularios. Señalan que por ello han negociado en el tiempo una función mayormente relacionada al asesoramiento, apoyo para análisis, y asistencia permanente más allá de los procesos de acreditación. Esto con el fin de validarse y obtener reconocimiento al interior de las instituciones. Sin embargo, las tensiones de poder con los académicos son latentes y tienden a negar su propio ascendiente dentro de la universidad, desplazando el conflicto hacia el poder que concentran los académicos.