

## EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR UNIVERSITARIO REQUERIDO POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR ESTATAL COSTARRICENSE ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI

*Patricia Jiménez Herrera*

**Resumen:** *se ha propuesto establecer el perfil del administrador universitario que requieren las instituciones de educación superior estatal costarricense ante los retos del nuevo milenio. Para lograr el anterior objetivo se efectuaron entrevistas a rectores y vicerrectores de las universidades, así como a dos figuras de vasta experiencia y trayectoria en el campo universitario, en cuanto a las exigencias profesionales y ocupacionales, al rol del administrador universitario en relación con la calidad de la educación y al futuro de las universidades.*

### I. Introducción

Actualmente es indispensable repensar cuál será el papel de las universidades en el futuro y específicamente el desempeño del administrador universitario de cara al siglo XXI, ante los retos y los cambios vertiginosos que enfrentan todos los países a nivel mundial.

Dentro de los principales retos que debe enfrentar un administrador universitario están: la globalización, la planetarización, el desarrollo sostenible, la cooperación interinstitucional, la reforma estatal y la privatización, entre otros. Para una mejor comprensión se describe brevemente cada uno de ellos.

La globalización es el proceso conjunto de planificación y satisfacción de las necesidades materiales y tecnológicas de los países. Por ello, requiere de competitividad fundamentalmente y apertura de fronteras nacionales en el área de la economía, lo social, lo cultural, lo cual exige competitividad y cooperación.

El concepto planetarización, se refiere a la toma de conciencia adquirida por el individuo con respecto al universo y las posibilidades educativas y culturales surgidas de esa concepción del planeta en forma global. Esto implica que todos somos responsables por la solución de problemas comunes y que se comparte información a nivel mundial.

El desarrollo sostenible de una nación no puede ser medido únicamente por

la variable de crecimiento económico, sino que se debe tomar en cuenta en forma interrelacionada el área ambiental y la social también. Se debe lograr un equilibrio de estas tres áreas para medir el índice de desarrollo humano y la calidad de vida, que toma en cuenta aspectos como: salud, recreación, derechos humanos, alimentación, educación, vida en familia y vida en sociedad. Para lograr el desarrollo sostenible se requiere personal capacitado y con conciencia plena de sus responsabilidades que implica el conjunto hombre, naturaleza y sociedad.

En lo referente a la cooperación interinstitucional se debe tener presente que las universidades no pueden funcionar como islas. Se trata de establecer alianzas estratégicas por medio de convenios con universidades nacionales e internacionales. Las acciones que deben desarrollarse en este sentido implica una compleja red de funciones e interrelaciones que deben constituirse para fortalecer, ampliar y mejorar los productos y servicios universitarios.

En cuanto a la reforma del Estado, esta se promueve tomando como base la modernización institucional, en procura de garantizar servicios eficientes y eficaces y de asegurar un sólido manejo gerencial que garantice la rendición de cuentas y promueva la calidad de los resultados de la gestión pública.

Estos grandes retos exigen meditar qué requiere y requerirá el administrador universitario para salir adelante y no sufrir el riesgo de ser absorbido por estos cambios repentinos. De ahí la importancia de desarrollar un perfil de las características que debe poseer este recurso humano en el próximo siglo.

De conformidad con la necesidad de estar preparados para dar respuesta a los desafíos a que se ve enfrentada la administración universitaria, señalados anteriormente, se define como problema por investigar el siguiente:

¿Cuáles son las competencias profesionales fundamentales del perfil del administrador universitario, requerido por la educación superior estatal costarricense para enfrentar los retos del Siglo XXI?

Para dar respuesta a esta interrogante se han planteado los siguientes objetivos general y específicos:

- Establecer el perfil del administrador universitario que requiere la organización universitaria estatal costarricense de cara al Siglo XXI.
- Realizar un diagnóstico de los rasgos principales de perfil del administrador universitario actual.
- Identificar las exigencias profesionales y ocupacionales que imponen los retos que se le presentan a la administración universitaria de cara al Siglo XXI.
- Analizar el rol del administrador universitario en torno a la calidad de la educación en las instituciones de educación superior.
- Identificar los aspectos externos a las universidades estatales que inciden en su desarrollo futuro.

## II. Aspectos metodológicos

El estudio se enmarca dentro de la investigación de tipo descriptivo.

La recopilación de la información se efectuó por medio de la consulta a las siguientes fuentes: bibliografía sobre perfiles profesionales, documentos como estatutos orgánicos de las universidades, y otros documentos, se considera como base los documentos emanados de la "Reunión Técnica sobre perfiles profesionales; estos son producto del aporte de más de veinte especialistas latinoamericanos, reunidos en La Habana (Cuba), del 13 al 15 de noviembre de 1995.

Por otra parte, se utiliza una entrevista semiestructurada dirigida a funcionarios universitarios en cargos claves y a expertos o personas externas a las instituciones para conocer aspectos de opinión acerca de la unidad objeto de estudio. Se efectúan una por una a personas connotadas en la administración y en la docencia universitaria estatal (Rectores y Vicerrectores), para conocer sus

opiniones acerca del perfil que se desea del administrador universitario para el próximo siglo. Al mismo tiempo, se entrevista a autoridades gubernamentales, para conocer los grandes lineamientos hacia el futuro de las personas que tienen en sus manos los destinos de nuestro país.

Dado que se trabaja con una entrevista semiestructurada se elaboran preguntas clave, que se van enriqueciendo conforme ésta se desarrolla, para ahondar en algún aspecto que el entrevistado incluya o no. Las preguntas claves se refieren, por ejemplo, a los rasgos principales del perfil del administrador universitario, cuyos indicadores son: definición, los tipos y las funciones principales de ese administrador universitario; a las exigencias profesionales y ocupacionales, según los componentes académico, personal y laboral; al rol del administrador universitario en torno al tema de la calidad de la educación con sus indicadores: definición, opinión sobre los métodos de enseñanza, currícula, medios tecnológicos, académicos.

La entrevista realizada a las personas que se han denominado "expertos" se refiere a la variable futuro de las universidades y sus indicadores, situación nacional e internacional del país (situación del país en torno a las universidades, relación de estas con la sociedad, relación de estas con el exterior) y por último, percepción en torno al administrador de las universidades públicas, opinión sobre el tema de la calidad de la educación.

Se formulan tres etapas principales para la recolección de la información: una primera etapa en la que se establecen los contactos en cuanto a la solicitud de las citas para la realización de las entrevistas; una segunda etapa que se refiere a la realización de las entrevistas y una tercera etapa de análisis, en la cual se extraen los datos que sustentan el cumplimiento de los objetivos.

Mediante una grabadora o dictáfono se recoge la información de las entrevistas, la cual es efectuada personalmente a cada una de las personas seleccionadas.

Con base en los aportes de las personas claves entrevistadas para el análisis de la

información, se extraen las ideas más importantes y se determinan los puntos coincidentes, además de incluir textualmente algunas de las principales ideas expresadas por los sujetos. Se hará uso de cuadros que resumen lo expresado por los sujetos

### **III. Antecedentes teóricos y prácticos**

#### **Principales retos de la Educación Superior Estatal Costarricense**

En 1940, la Universidad de Costa Rica inicia sus primeros pasos; más adelante, en la década de los 70, nacen también otras tres universidades y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (1972), la Universidad Nacional (en 1973) y la Universidad Estatal a Distancia (en 1976). Estas cuatro instituciones conforman el Sistema Universitario Estatal Costarricense convertido en pilar fundamental de desarrollo social y económico de Costa Rica.

Como se señaló en la introducción de este trabajo, son muchos los retos que debe enfrentar la educación superior en general y la administración universitaria en particular. Por esa razón, es indispensable preguntarse sobre el papel que deberá desempeñar la educación superior y el administrador universitario en el contexto de los nuevos desafíos y retos. Al respecto, Tünnermann (1997, p. 62) señala, entre otras cosas que: "La Educación Superior es una de las claves para poner en marcha los procesos necesarios para enfrentar los desafíos del mundo moderno."

Por otra parte, según lo menciona Escotet (UNESCO, 1992, p. 99) una de las funciones de la universidad ha sido la de ser "generadora de conocimientos y de creación intelectual". Parfraseando a este autor la universidad actual debe romper con ser la universidad informadora para dar paso a la universidad creadora. Agrega, además, que la tendencia ha sido la de mantener tradiciones que debían cambiar y la de cambiar tradiciones que debían permanecer. En palabras de

Bonvalet (UNESCO, 1992, p.101), a la universidad del futuro tendrá que otorgársele un "papel creador, flexibilizador y libertador en tanto que productor de alternativas y de conciencias críticas. Pero esto sólo a condición de ser ella misma flexible, de ofrecer una formación igualmente flexible y creativa". En este mismo sentido, la UNESCO destaca ese papel de ser una institución "proactiva" y le da una nueva visión de "universidad dinámica", concibiéndola como "el lugar de formación de alta calidad que capacite a los alumnos para actuar de manera eficiente y eficaz en una amplia gama de funciones y actividades cívicas y profesionales, una comunidad dedicada plenamente a la investigación, la creación y la difusión del conocimiento, al progreso de la ciencia, y que participe en el desarrollo de innovaciones e invenciones tecnológicas (...); un lugar que acoja a los que regresan para actualizar y perfeccionar sus conocimientos y sus calificaciones como parte de la práctica y la cultura institucionales; un lugar al que gobiernos y demás instituciones públicas puedan dirigirse en busca de información científica fiable, cada vez más necesaria para las autoridades de todos los niveles, y que también promueva la participación en el proceso de decisión; una institución bien ubicada en el contexto mundial con todas las amenazas y las posibilidades inherentes, y adaptada al ritmo de la vida contemporánea, a las características distintivas de cada región y de cada país". (Tünnermann, 1997, págs. 69 y 70).

Como se puede observar, se requiere un cambio dinamizador en la educación superior. Esto sólo es posible si se brinda la oportunidad al gestor universitario de clarificar el rumbo de cambio que debe generarse, de allí la importancia de desarrollar un nuevo perfil del administrador universitario que refleje ese elemento dinamizador. Lo anterior se reafirma al mencionar que de acuerdo con la UNESCO, el denominador común que surge de las Cumbres Mundiales y de las grandes conferencias internacionales, es que el Estado, la sociedad civil y las comunidades profesionales y de negocios, deben estable-

cer acuerdos nacionales que conduzcan a un desarrollo humano sustentable. Existe, además, un acuerdo unánime en torno a que la condición "sine qua non" para que la humanidad pueda superar los desafíos que actualmente enfrenta, es el desarrollo de los recursos humanos. El acceso a la Educación Superior y a la gama más amplia de servicios que ésta le puede brindar a la sociedad es parte esencial, sostiene la UNESCO, de cualquier programa de desarrollo sustentable, para el cual se requieren pericia humana y destrezas profesionales de alto nivel.

La educación superior costarricense deberá apresurar el paso, sobre todo en la búsqueda de mejorar la calidad en su quehacer académico, para poder hacer frente a esos retos y cambios. Algunas universidades con la ayuda de CONARE ya han puesto en ejecución procesos de reforma, de autoevaluación y acreditación. Lo importante es que esos procesos conduzcan a toma de decisiones para el desarrollo institucional y que se incluyan en el plan estratégico de la institución.

### **La calidad en la educación superior**

En el libro la "Educación Superior frente al cambio" de Tünnermann (1997), se hace referencia a este tema en una forma muy acertada. Parfraseando a este autor, la evaluación de la calidad de la educación superior surgió en América Latina y el Caribe, en el contexto de la crisis económica que caracterizó a la década pasada. Las restricciones que sufrió el financiamiento público de la educación superior fueron asociadas a percepciones sobre su baja calidad y pertinencia. En el debate actual, la preocupación por la calidad adquiere también singular relevancia en función de los fenómenos de la globalización y la competitividad internacional, de los cuales nuestros países no pueden sustraerse y que demandan recursos humanos de la más alta calificación.

La crisis actual de la educación superior, que en un momento pudo caracterizarse como una "crisis de expansión", es hoy día

más que todo una "crisis de calidad" y que el reto fundamental, en este final de siglo, será mejorar substancialmente la calidad de la educación superior. Sin embargo, como lo señalan varios autores, la preocupación por la calidad ha estado presente desde los orígenes de las universidades.

De acuerdo con Rollin Kent (Tünnermann, 1997, pág. 80) "los conceptos de la calidad, evaluación y acreditación son recientes en la educación superior latinoamericana y en efecto, para la mayoría de los países."

A diferencia de décadas pasadas, ahora encontramos una sociedad que critica a la universidad, una universidad que debe rendir cuentas frente a públicos externos. Para comprender mejor este tema es importante conocer qué es calidad y en particular qué es la calidad de la educación superior.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española calidad es la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Referente a educación, el término de calidad, según Tünnermann y en palabras de Juan Bautista Arrién, "es un concepto completo, que se construye respecto a múltiples y diversas referencias. Es un concepto rico, incluso, en permanente evolución, convergente y ascendente tras un ideal de una gran fuerza de atracción. La calidad de la educación es una especie de utopía y de aproximaciones sucesivas". Continúa este autor diciendo que "La calidad de la educación se hace realidad en los aprendizajes cualitativamente relevantes. La calidad no está en lo que se enseña sino en lo que se aprende, por lo que en la práctica dicha calidad está cada vez más centrada en el propio sujeto educativo. Este autor subraya no solo la concepción renovada de los aprendizajes, sino también el currículum contextualizado; la formación, perfeccionamiento y condiciones de trabajo de los educadores; la participación de los actores del proceso educativo; la gestión moderna de la educación y la calidad misma de la institución educativa. (Tünnermann, 1997, pág. 81).

La calidad educativa, dice Tünnermann, es, pues, un concepto que requiere ser desagregado para poder analizar sus componentes y luego actuar sobre los mismos: el currículum, los métodos de enseñanza, los medios, la formación de los profesores, el ambiente pedagógico, la investigación educativa.

Por otro lado, en la más reciente Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe (MINEDLAC VII, Kingston, Jamaica, 13 al 17 de mayo de 1996, citado por Tünnermann), ellos señalaron que "entre los problemas que actualmente enfrenta la educación superior se destacan la baja calidad de muchos de los programas y la forma inadecuada como las distintas instituciones responden a las exigencias del desarrollo económico, del mercado laboral y a los requerimientos del avance científico y tecnológico." (Pag. 83). Por lo que recomendaron: "Propiciar políticas que fortalezcan la capacidad de las instituciones de educación superior para cumplir con los más altos estándares de calidad, con su misión como formadoras de recursos humanos y convertirse en núcleos de investigación científica y tecnológica en estrecha colaboración con los sectores productivos; e impulsar cambios que contribuyan a que las universidades y demás instituciones de educación superior se conviertan en factores que colaboren en la mejora de la calidad de los niveles educativos precedentes, con especial atención en los programas y la formación inicial de los docentes". (Tünnermann, pag. 84).

Es importante plantearse la pregunta de ¿qué se entiende por calidad de la Educación Superior?

El Documento de Políticas de la UNESCO (citado por Tünnermann) la define como "un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada"... "La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de enseñanza, de formación e investigación, lo que significa calidad de su personal docente y

de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y la investigación." Añade que "también implica prestarle atención a cuestiones que pertenecen a la calidad de los estudiantes y de la infraestructura, así como del entorno académico" (pág. 85).

También se cita una definición que da el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) sobre Calidad de la educación Superior: "conjunto de cualidades de una institución u organización estimadas en un tiempo y situación dados. Es un modo de ser de la institución que reúne las características de **Integridad** (incluye todos los factores necesarios para el desarrollo del hombre), **coherencia** (congruencia entre fines, objetivos, estrategias, actividades, medios y evaluación) y **eficacia** (logro de fines mediante la adecuada función de todos los elementos comprometidos)". (Tünnermann pag. 85).

El término tan en boga de "calidad total" y que Tünnermann lo llama "calidad en todo" ha escalado a las universidades también, como es el caso de la Universidad de ICESI de Cali, Colombia. Sin embargo, como dice este autor es preferible hablar de "**excelencia académica**" que de "**calidad total**" cuando de universidades se trata.

Por otra parte, se hace referencia a la problemática de la calidad de la educación superior de la región, y se señalan algunos elementos que influyen negativamente, entre los que figuran: la falta de articulación entre los distintos niveles educativos, disminución de los recursos financieros destinados a la educación superior, proliferación de instituciones que no reúnen los requisitos mínimos, el nivel académico del personal docente y su formación pedagógica, los métodos de enseñanza-aprendizaje y finalmente, la falta de políticas públicas o de Estado de desarrollo de la educación superior.

Otro cuestionamiento que es importante hacerse es **cómo evaluar la calidad de la educación superior?**

Se pueden mencionar dos métodos fundamentales: la autoevaluación institucional y la evaluación por pares. Tünnermann

hace referencia a Rollin Kent en su investigación "Conferencia Regional de La Habana" sostiene que en cualquier tipo de evaluación suelen combinarse revisiones realizadas internamente con citas externas y que una difícilmente puede funcionar sin la otra y agrega que "las evaluaciones internas pueden quedarse en la autocomplacencia y carecer de credibilidad si no hay una contraparte externa". (Pág. 93).

Acerca de este tema, en Costa Rica, varias instituciones de Educación Superior se han sometido a esta autoevaluación. Por ejemplo, la Universidad Nacional, inició en 1996 el proceso de "Reforma Académica", con la participación de pares institucionales internos e internacionales. Este proceso la ha llevado a una evaluación profunda de todas sus unidades y que ha sido fundamental para la toma de decisiones en las altas esferas.

Asimismo, la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológico de Costa Rica han iniciado un proceso similar. Cada vez más se está sintiendo la necesidad de revisar currículas, programas, proyectos, cambiar paradigmas y crear otros nuevos para hacer frente a los retos, que sin temor a equivocarse ningún país en el planeta podrá escapar a esta tarea.

En el umbral del nuevo milenio es mucho lo que se espera de nuestra universidad y parafraseando a Tünnermann, nada más oportuno que promover el proceso de transformación de nuestras instituciones de Educación Superior, lo cual debe lograrse con el aporte de su recurso humano.

De manera que es muy importante abocarse a encontrar las características y competencias profesionales y personales que debe reunir la persona que esté al frente de la conducción de nuestras universidades.

### **El administrador universitario en la actualidad**

Las universidades, dados los elementos coyunturales históricos y políticos, se han visto conformadas por un recurso humano

influido por la administración tradicional, en donde los criterios modernos para desempeñar su gestión como lo es ejercer un liderazgo comunicativo, emprendedor, creativo, que desarrolle la labor en equipo, que tome en cuenta al individuo en forma integral, no han sido puestos en práctica. La delegación, a menudo, no se pone en práctica y recursos como la información y la tecnología se subutilizan y existe falta de innovación.

Es indispensable hacer referencia en este aparte, a las funciones que actualmente se les asignan a las autoridades universitarias (rectores y vicerrectores). De esta manera, se incluyen en el Anexo No.1, las principales funciones que por Estatuto les corresponde realizar. En el siguiente orden, se citan: la Universidad Nacional, la Universidad de Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia y el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Las funciones del cargo del Rector son más globales, como es lógico, comprenden funciones macro. Una de las funciones que se consideran de importancia en el cargo del Rector es la relación que debe establecer con diferentes entes a nivel nacional e internacional, para negociar convenios y lograr financiamiento, conseguir becas, intercambios, etc. Esta tarea sólo la incluye la UNA, esto debido, quizá, a que esta institución ha variado sus estatutos recientemente. En el resto de las funciones existe mucha similitud en los cuatro cargos de Rector, por ejemplo: servir de vínculo entre el Consejo Universitario y los demás órganos universitarios; representar nacional e internacionalmente a la Universidad; representar judicial y extrajudicialmente a la Universidad; preparar y someter a la Asamblea de Representantes el Plan de Mediano Plazo; preparar y someter anualmente al Consejo Universitario el proyecto de plan anual de presupuesto y sus modificaciones; velar por la marcha armoniosa y eficiente de la Institución; nombrar y remover a los vicerrectores y a los Directores de Área de la Vicerrectoría Académica; nombrar y destituir al personal académico y administrativo, de conformi-

dad con lo establecido en este Estatuto y la normativa vigente.

En relación con las funciones de los vicerrectores, en general, son muy similares. Otras son específicas de cada área. Se señalan algunas que son comunes a estos cargos:

- Velar por la integración de las áreas de su competencia.
- Dirigir bajo la orientación y supervisión del Rector el área a su cargo.
- Sancionar y supervisar los diversos planes.
- Velar por el desarrollo y buena marcha de los planes.
- Elaborar y coordinar con las instancias respectivas la formulación del plan presupuesto universitario.
- Dirigir, supervisar y evaluar el sistema del área de su competencia.
- Asesorar al Rector y a las instancias de la universidad en la materia de su área.
- Actuar como superior jerárquico.
- Promover el desarrollo de programas ámbito de acción.
- Procurar la solución de los problemas que surjan en el personal de competencia.

Una vez analizado lo anterior, se propone con este estudio visualizar cómo debe ser el administrador universitario en el nuevo milenio. En el próximo punto se presentan algunas propuestas de perfil que servirán de base para establecer el perfil del administrador universitario requerido por la educación superior estatal costarricense en el próximo milenio.

### **Propuestas de perfil profesional**

Es indispensable destacar aquí algunas propuestas que se han realizado sobre este tema y que dada su importancia y su relación con el tema conviene describirlas tal y como se presentan. Una de ellas es la que se propone en el documento "Primera Etapa del Plan de Estudios Lineamientos para Elaborar el Perfil Académico Profesional" del Instituto de Investigaciones para el Mejoramiento de la

Educación Costarricense (IIMEC) de la Universidad de Costa Rica, en el cual se indican los componentes básicos del perfil. Dentro de estos componentes básicos distinguen tres áreas, a saber:

⇒ **“Área académica:** incluye aspectos acerca de formación científica, técnica e instrumental que le permitan al profesional enfrentarse al mundo del trabajo y competir en el mercado laboral: en ella se consignan los conocimientos y las habilidades que debe adquirir un profesional en el transcurso de la carrera.

⇒ **Área personal:** presentan los valores y las actitudes que dictan tanto la sociedad como la institución educativa para un adecuado balance del desarrollo académico, personal y laboral del profesional.

⇒ **Área laboral:** incluye dos tipos de responsabilidades: de gestión y profesionales. Se entiende por responsabilidades las competencias profesionales que delimitan el ámbito laboral.” (Mora, 1998:32).

En lo relacionado con el área académica el IIMEC, desde el punto de vista de formación disciplinaria, la divide, a la vez, en: conocimiento y en habilidades. Entendido el conocimiento como “Conjunto de elementos teórico-prácticos (leyes, principios, conceptos...) de las áreas del saber que conforman la carrera”. Las habilidades las define como las “Capacidades que le permite al individuo comunicarse, utilizar símbolos, mejorar los procesos de aprendizaje, realizar actos motores y convivir armoniosamente en sociedad. En cuanto a conocimientos Woolfolk (1990), resalta dos dimensiones: el conocimiento declaratorio que se refiere a información verbal, es decir, el conocimiento relacionado con los hechos, conceptos o principios. La otra dimensión que distingue es el conocimiento procesal, que consiste en saber cómo hacer algo, es el conocimiento de estrategias, aplicación y manipulación del conocimiento declaratorio.

Villarini (citado por Mora, 1996:32), “considera además de estas dos categorías, el conocimiento actitudinal y el metaconoci-

miento. El primero de éstos se refiere al aspecto cognitivo que está presente en fenómenos afectivos como los sentimientos, los intereses y los valores. El metaconocimiento se refiere a las ideas y actitudes que se tienen acerca de nuestro propio pensamiento y, a las destrezas para examinarlo. Al respecto el autor distingue tres aspectos: la habilidad para organizar, examinar y controlar el pensamiento; reconocer que las ideas en el ser humano están condicionadas socialmente y, la lógica que se usa para evaluar los productos mentales.” Algunos autores coinciden en que el individuo debe poseer preparación en los siguientes aspectos:

- Administración de empresas, de recursos humanos y gerencias
- Psicología para el trabajo y para la personalidad
- Informática y telemática
- Expresión oral y escrita, idiomas extranjeros, especialmente el inglés
- Tecnología de punta en la disciplina
- Sociología empresarial

Relacionado con las habilidades el IIMEC distingue tres categorías: **cognitivas, las motoras y las sociales.** En cuanto a las cognitivas señala que son las habilidades que le permiten a las personas utilizar símbolos y comunicarse, así como mejorar los procesos de aprendizaje. Las motoras se incluyen dos componentes: el conocimiento de lo que hay que hacer y la práctica física que hace fluidos los movimientos. Las habilidades sociales son las que permiten al individuo convivir armoniosamente en sociedad. Dentro de las habilidades que debe poseer el individuo, se señalan:

- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad para supervisar y enseñar al personal de menor rango
- Habilidad para brindar informes tanto escritos como orales
- Capacidad para distribuir el tiempo, en relación con el trabajo



- Estabilidad emocional que le permita tener buenas relaciones interpersonales y soportar el trabajo bajo presión
- Personalidad independiente, para asumir responsabilidades y tomar decisiones oportunas y eficaces.

Dentro del área personal las autoras señalan los valores y las actitudes. El valor lo definen como las normas sociales que el grupo espera que sus miembros acaten. La actitud es la manera de sentir y pensar en relación con un objeto, persona o grupo, que predispone a actuar de determinada forma con respecto a ellos.

Indican que para la elaboración del perfil académico profesional es necesario determinar los valores y las actitudes relevantes para el grupo profesional específico. Presentan una síntesis de los que consideran básicos para la formación superior:

- Ética personal y profesional
- Actitud investigativa, para el mejoramiento del desarrollo personal y laboral
- Creatividad en el desempeño laboral
- Interés en la superación personal y profesional
- Liderazgo
- Actitud crítica y autocrítica que le permite recibir o sugerir soluciones a los problemas que se presenten en el desempeño profesional.
- Valora el trabajo como un medio de autotransformación (no escatima el tiempo dedicado al desempeño de sus labores)
- Respeto al pensamiento divergente, especialmente al criterio de profesionales de otras disciplinas
- Lealtad hacia la institución o empresa donde labora
- Tolerancia para compartir laboralmente con los compañeros y, especialmente, para el trabajo en equipo.

En esta área se señalan dos responsabilidades: **gestión y profesionales**. En cuanto a gestión se refiere a posiciones profesio-

nales que requieren algún nivel de toma de decisiones. Responsabilidades profesionales son acciones propias o distintivas de una profesión.

Con esta se completan las tres áreas que plantea esta propuesta.

La segunda propuesta a la cual se desea hacer referencia es la de la UNESCO, en la que, a diferencia de la metodología tradicional, agrega otros elementos a los que debe tener el perfil profesional. Estos elementos son:

- ⇒ **Aprender a conocer** (capacidad para comprender, describir e interpretar la realidad).
- ⇒ **Aprender a hacer** (competencias que capacitan para poner en práctica los conocimientos).
- ⇒ **Aprender a vivir** (competencias para la comprensión del otro, el respeto al pluralismo y la preparación al cambio) y por último.
- ⇒ **Aprender a ser** (capacidad para construir el propio proyecto de vida y lograr la autonomía crítica).

Las dos propuestas anteriores se refieren al perfil que debe tener el graduado y es importante incluirlo en este estudio, dado que el graduado de hoy tendrá en sus manos la gestión en el nuevo milenio.

Por otra parte, los resultados de la "Reunión técnica sobre Perfiles Profesionales para la Gestión y Dirección de Centros de Educación Técnica y Formación Profesional", realizada en La Habana ( Cuba ) del 13 al 15 de noviembre de 1995 y en la cual participaron más de veinte especialistas latinoamericanos y europeos, se menciona que las instituciones de educación superior, se están viendo enfrentadas a innumerables desafíos de los tiempos modernos. Estas "son las más impactadas por las aceleradas innovaciones tecnológicas que determinan cambios organizacionales y curriculares. Estos centros se ven en la imperiosa necesidad de convertirse en verdaderos centros de excelencia académica y tecnológica, con amplia visión de futuro,

interactivos, integrales y vinculados a su entorno socio-productivo.”

Estas nuevas exigencias requieren un perfil de un ...”verdadero líder de un equipo directivo y gestor de transformaciones, que dé respuesta a los cambios y a las presiones del entorno y que sea un agente estimulador de las innovaciones tecnológicas, pedagógicas y de gestión” (OEI, 1996).

Parafraseando, en esta propuesta se destaca el elemento de multidisciplinariedad, mediante una gestión coordinada e institucional de un grupo directivo, en el cual el director es el animador principal y el promotor de la creatividad colectiva. Esto implica una visión gerencial tanto hacia adentro, en este caso de la universidad, como hacia afuera de la misma.

Por otro lado, se hace mención que la institución debe articular la misión con la visión de futuro, en el marco de un enfoque sistémico organizacional insertado en una red de colaboración educativa y tecnológica para enfatizar en la coordinación y generación de una cultura y de una política institucional. La asignación de competencias y funciones dentro del equipo está en relación con el tamaño y la complejidad del centro, pero se hace énfasis en la función del director, de la planificación del control y evaluación de todos los aspectos institucionales. Esto también depende de las tradiciones, de la cultura y de las realidades nacionales en el mundo educativo.

En esta propuesta se plantea para este perfil dos concepciones: la curricular y la profesional. Respecto a la primera, se asume bajo un perfil integral y multidisciplinario. Se trata de un profesional con alta vocación de servicio, comprometido con la misión de su centro y de su comunidad, que mantiene un adecuado equilibrio de formación académico-humanista, de un eficiente gestor institucional y de un facilitador y animador de los procesos pedagógicos del centro y del aula. Es importante destacar aquí, que comprende la rendición de cuentas a que están llamadas las instituciones y sobre todo las universidades.

La concepción profesional la orientan cinco áreas disciplinarias, a saber: a) valores

y actitudes, b) competencias pedagógicas, c) competencias socioculturales, d) competencias científico-tecnológicas y e) competencias gerenciales.

#### IV. Análisis de las entrevistas

Se exponen los resultados de las entrevistas efectuadas a los Rectores y Vicerrectores de las cuatro universidades estatales costarricenses. Se realizó una entrevista semiestructurada sobre variables tales como: exigencias profesionales y ocupacionales (perfil académico, personal y laboral); retos y dificultades que enfrentan las universidades actualmente y el rol del administrador universitario en torno a la calidad de la educación.

Por otra parte, se consultó a dos expertos sobre temas relacionados con el futuro de las universidades, el papel que debe desempeñar el administrador universitario actual, sobre la relación universidad-sociedad, calidad de la educación, entre otros. Se efectuaron 21 entrevistas en total: 3 rectores, 3 expertos y 13 vicerrectores. Respecto a las entrevistas, los resultados fueron los siguientes:

##### Las exigencias profesionales y ocupacionales

###### *Perfil académico*

En cuanto al conocimiento que debe tener el administrador universitario se señala:

Una de las exigencias mayormente apoyada tiene que ver con el conocimiento en administración que debe poseer el administrador universitario. Algunos opinan que su labor se les hubiera facilitado si previamente hubiesen contado con esta base; sobre todo si se trata de aspectos administrativos universitarios (presupuesto, legales, de Contraloría General de la República, entre otros). Precisamente, el Lic. Alberto Salom, Vicerrector de Vida Estudiantil de la Universidad Nacional hace referencia a la dificultad

que enfrentan los académicos cuando son nombrados en puestos de dirección al carecer de este tipo de capacitación. Al respecto indica: *"cuántos directores de unidades académicas, docentes hemos llegado a cumplir funciones de directores sin tener el más mínimo conocimiento de administración de recursos. Cuántos hemos llegado a ocupar puestos en Vicerrectorías, etc., sin tener el más mínimo conocimiento..."* Señala como asunto fundamental la necesidad de capacitación del recurso humano que accede a los puestos de dirección académica y al preguntársele ¿capacitación específica en alguna área?, indica que *"...en varias áreas, yo creo que debe haber principalmente una capacitación en administración universitaria"*. Algunas de las personas entrevistadas coinciden en que se demoran muchos meses y quizá hasta años para entender la mecánica administrativa universitaria. La maraña de reglamentos, presentación de presupuestos y nombramientos son algunos de los dolores de cabeza para el nuevo administrador que proviene del área académica, aunque familiarizado con su medio y trabajos de su propia función, encuentra dificultad al enfrentarse a la "jungla de la administración". Sin embargo, otros opinan que los puestos de rector y vicerrector deben estar liberados de esas labores para convertirse en el directivo que conduzca los destinos de estas instituciones. En este sentido, el Dr. Alfio Piva, actual director del INBIO y Exrector de la Universidad Nacional, opina: *"En el tanto y cuanto la administración de la Universidad sea desligada de la política universitaria tendremos una mejor administración. Yo creo que el rector lo que debe hacer es conducción. Conducción universitaria es ver el mundo del 2020 y hacer que la universidad se encauce hacia ese camino...ver el horizonte para conducir al grupo humano...es conducir la formación del recurso humano del país. sea qué complicado, tiene que ver el mundo. tiene que viajar, tiene que interactuar con gente de ese nivel, que tenga esa responsabilidad."* (...) *"ellos son los que conducen el proceso. son conductores de toda la*

*universidad, me parece que la conducción y la administración no se deben confundir..."*. Del mismo modo, el Vicerrector de Investigación del Instituto Tecnológico señala que *"...una habilidad fundamental es que la persona tenga un pensamiento estratégico, porque para estar en uno de estos puestos no le ponen a uno a hacer carpintería ni operación y si yo me lleno de operación estoy haciendo las cosas mal, ni debería estar metido aquí en la oficina. Muchos critican a veces lo que nos da nuestra sociedad universitaria y en las universidades grandes un vicerrector sale del país muchísimas veces porque esa es su tarea, es ir a conseguir fondos, es ir a negociar... en una comunidad como la nuestra eso es malo, esa posición es de nuestra cultura..."* Como se observa, se asigna a estos puestos un papel con labores más estratégicas, más de alto nivel. Mientras ideas como estas son abrigadas, la realidad es otra. El académico debe enfrentar esta situación, en donde tiene que lidiar con una serie de cuestiones operativas dejando de lado otras más importantes, de tal manera que se siente la necesidad de encontrarle soluciones.

- Un segundo requisito importante o necesario en este perfil académico, es el manejo de otro idioma (preferiblemente el inglés). Esto es reafirmado por el Vicerrector de Investigación del Instituto Tecnológico de Costa Rica, al manifestar que *"...el manejo de idiomas es fundamental. Si yo pienso abrir las fronteras para el TEC y exponer en muchos de los lugares lo que hace el TEC y además conseguir fondos y conseguir contactos en cooperación, yo tengo que saber desenvolverme, hablar y conocer y moverme sin ningún problema, porque eso es una limitante muy grande, los cuadros deben estar muy bien preparados y el idioma es una de las cosas más importantes..."*

Dos de los aspectos mencionados en un tercer lugar se refieren a que estos puestos

deben ser ocupados por personas que tengan un título de maestría como mínimo y poseer conocimientos en informática. En cuanto al primer aspecto, por ser el primer nivel (rector y vicerrectores), el Vicerrector de Docencia de la Universidad de Costa Rica opina que *"...es necesario un grado académico o un posgrado, diría con preferencia, primero el grado ya tiene una base profesional y una base de conocimientos, el posgrado le da una base más de interacción con cierta madurez, en el posgrado se entiende mucho el área investigativa (...) considero que se debe tener posgrado, maestría como mínimo."*

Por otro lado, un mínimo conocimiento en informática. Sobre todo señalaron la necesidad de que conozcan la tecnología y las nuevas formas de comunicación. De esta forma la Dra. Sonia Marta Mora, Vicerrectora Académica de la UNA expresa: *"Parte del desarrollo de habilidades tiene que ver con el uso de la tecnología, sin ser un experto ni mucho menos, sí tiene que ser una persona familiarizada con la comunicación tecnológica"*.

- Otros requerimientos señalados que son muy importantes fueron: la necesidad de tener un conocimiento global de la universidad, así como su visión, misión, poseer una trayectoria en la institución, tener experiencia en investigación de alto nivel, habilidad para dirigir grupos profesionales, entre otros.

Como se puede observar en esta parte del conocimiento requerido por el administrador universitario, es una necesidad palpable el que cuente con conocimientos previos en administración, pero principalmente en administración universitaria en materia de jurídica, presupuestos, procedimientos relacionados con la Contraloría General de la República, entre otros. Por otra parte, además de estar respaldado por un título de un cierto nivel, es deseable que el aspirante a estos puestos debe también poseer conocimientos adicionales de otros idiomas y de informática. Precisamente son áreas que a nivel nacional se les ha dado prioridad.

## Habilidades

Referente a esta parte se tiene que:

El *liderazgo* es sumamente importante en opinión de los entrevistados, quienes lo ubican en un lugar de privilegio dentro de las habilidades que debe tener un administrador universitario. Dentro de los resultados existen opiniones encontradas, las cuales por una parte, describen al líder modelo que impone disciplina y otras en las que indican todo lo contrario. En cuanto a la primera opinión, el Vicerrector de Vida Estudiantil de la UNA manifiesta: *"...tiene que haber condición de liderazgo, es muy importante en lo laboral, el funcionario no puede ser exclusivamente un burócrata que mediante hojas comunica a subalternos las acciones que toma... Entonces, yo pienso que el funcionario desde el punto de vista laboral, tiene que ser un líder, capaz de imponer disciplina autoconciente, el funcionario debería ser un modelo, en términos de puntualidad, presentación personal, relaciones humanas, etc. Yo siento que las jefaturas deberían inspirar eso."* En sentido contrario, el Rector de la UNA opina que *"...hay un cambio importante en la concepción de las organizaciones acá, es más, el modelo muy imperatizado ha sido sustituido por formas mucho más flexibles de organización y de gestión y eso requiere entonces también de un liderazgo con características diferentes, más que el líder que impone o que instruye como podemos verlo, que tenga capacidad de comunicarse, que tenga capacidad de coyuntar a la gente alrededor del cumplimiento de una misión, del cumplimiento de ciertos objetivos que corresponden con esa misión institucional. De tal forma que me parece a mí que un asunto central del perfil del administrador es siempre el liderazgo..."*

Otro criterio que apoya también la idea de que el administrador universitario debe ser un líder es el Vicerrector de Investigación del Instituto Tecnológico al referirse a lo siguiente: *"...me parece que el administrador debería tener cierto conocimiento de la forma*

*de la vida de la comunidad institucional, debe tener conocimiento de los procedimientos en cierta manera, pero más me parece a mi que éste también en el puesto, sobre todo a niveles de Rector y Vicerrector, tiene que tener una gran capacidad de liderazgo en el área donde ellos están ejerciendo o donde ellos tiene una responsabilidad de administrar un determinado programa...*” Del mismo modo, el Vicerrector de Docencia de la Universidad de Costa Rica manifiesta que el administrador debe ser un líder, sea capaz de transmitir el liderazgo y que preferiblemente sea una habilidad innata y no tanto la formal dada por el cargo. En realidad, la idea de líder ha ido cambiando para convertirse en un guía que está más a la par de sus colaboradores. Esta tarea no es fácil en momentos en que existen tantos desafíos, en donde las formas de liderazgo se destacan por la capacidad de guiar al grupo a la consecución de objetivos en un entorno tan cambiante e impredecible.

### Perfil personal

Esta fase del perfil la consideran algunos muy importante, pues antes para ocupar estos puestos con ser buenos académicos en su campo era suficiente. Hoy, no solo deben ser buenos en su campo, sino deben demostrar otra serie de cualidades. De esta forma cuestiones como la ética y la honestidad, habilidad de trabajo en equipo, habilidades para escuchar, entre otras, son algunas de las exigencias que han recibido el apoyo de los entrevistados. Veamos:

- *Poseer ética y honestidad.* De los valores que hoy por hoy están ausentes son la ética y la honestidad. Todos los días se escuchan casos de fraudes en las instituciones y la corrupción ha ido en aumento. Quizá, por este motivo se siente la necesidad de contar con gente con estos valores. Si el administrador universitario carece de ellos cómo exigir a los demás ese buen comporta-

miento. Así lo expresa la señora Vicerrectora de Acción Social de la Universidad de Costa Rica cuando se le preguntó sobre los valores que debe tener esta persona. Al respecto manifiesta que debe contar “...*primero con una ética muy clara y bien fuerte porque uno siente en estas cuestiones uno está lidiando diariamente con situaciones donde el problema de fondo es ético y si uno no está muy firme ni muy claro en esto, no puede pedir a los demás lo mismo, me parece que es importantísimo esa parte*”. Del mismo modo el Vicerrector de Investigación del Instituto Tecnológico se refiere a este asunto cuando manifiesta: *...Una de las cosas fundamentales es la ética...tiene que tener una ética para estos puestos, más cuando digamos se puede concentrar mucho poder... uno tiene que tener valores muy fuertes, valores de honradez, valores éticos que no lo hagan salirse a uno definitivamente para lo cual ha sido nombrado (...) son puestos de confianza y esos puestos de confianza tiene que reflejar totalmente como lo dicen confianza para la autoridad mayor que es el Rector (...) Deberíamos hacer un examen, examen realmente de ética, moral y de los principios fundamentales para estar en un puesto de este tipo y la persona tiene que responder a eso máxime que se tiene muchas responsabilidades y maneja fondos y recursos que son de la sociedad costarricense y como tal tiene que responder a ella”.*

- *La capacidad de trabajo en equipo* es una de las características más valorada por los entrevistados. La nueva administración lleva a esa tendencia de interdiscipliniedad, de la capacidad del que ocupa estos puestos para congeniar una serie de criterios de las diferentes disciplinas. Lo anterior se reafirma con lo dicho por la Vicerrectora de Acción Social de la Universidad de Costa Rica cuando dice que

*“saber trabajar en equipo me parece que es fundamental, porque de nuevo saber trabajar en equipo se hace de muchas formas, pero lo importante es que pueda estar en equipo, trabajar y construir con el equipo lo que tenga que construir. Hay gente que tiene un estilo más individual, me parece entonces más difícil las cosas porque uno es un coordinador de un montón de cosas, tiene que saber integrar ese montón de cosas y trabajar con las diferentes partes de la Universidad”.*

El administrador debe reconocer que no puede dominar todas las áreas, por lo que debe aceptar otros criterios.

- Continuando con el orden, otra característica en el plano académico que se le ha dado mayor importancia se refiere a la habilidad para escuchar. Manifiestan que es una capacidad de escuchar para ir entendiendo tendencias, procesos, apertura para una comprensión global del entorno. Otros se refieren a este asunto en el sentido de saber escuchar a la gente para oír una recomendación, una ayuda.
- Otras habilidades con menor apoyo, pero no menos importantes, que los entrevistados las ubican en este componente personal se refieren, por ejemplo: a la habilidad para comunicarse, habilidad en el manejo de las relaciones humanas y sentido común. En relación con las dos primeras parece lógico otorgarles importancia, en vista de que para la universidad su recurso primordial es el recurso humano. Cuando se refieren a las relaciones humanas señalan que es un tanto complicado el cómo definir esta característica. Por ejemplo, la Vicerrectora de Acción Social de la Universidad de Costa Rica indica que *“hay personas que trabajan muy bien en planos horizontales, hay personas que trabajan mejor en un plano vertical y no necesariamente son menos eficientes...”* Otras personas co-

mo la Vicerrectora de Vida Estudiantil del Instituto Tecnológico opina que en este sentido se le ha facilitado la labor por ser ella de profesión Psicóloga. Dado el ambiente en el cual se trabaja que es propiamente con el recurso humano, esta característica es de gran importancia.

La *habilidad para relacionarse tanto dentro como fuera de la institución* es un aspecto que cada vez recobra mayor posición, en vista de la necesidad que tienen las personas que ocupan estos puestos de hacer contactos para conseguir fondos financieros, sobre todo la relación con autoridades gubernamentales nacionales e internacionales.

La idea de que el *sentido común* es necesario en un administrador como el que se está analizando es apoyada por el Vicerrector de Docencia de la UNED al manifestar que *“...en lo fundamental un administrador no es tener necesariamente una formación específica en un área, sino que debe tener fundamentalmente, le digo como experiencia que he acumulado a lo largo de muchos años, sentido común y sentido de oportunidad. Usted puede tener la mayor formación en administración, la mayor información en gerencia, pero si no tiene sentido común y sobre todo si las circunstancias no le ayudan a desarrollar su trabajo, si no tiene comunicación con la gente que usted dirige difícilmente va a tener éxito. De tal manera que mi opinión en una formación en un área del saber, cualquiera, mucho sentido común, mucho sentido de la oportunidad y obviamente una gran capacidad para comunicar a las personas las ideas que uno quiere realizar.*

Por último, son incluidas una serie de características muy importantes que, aunque el aspirante a estos puestos no las reúna todas, puede conocer en cuáles es más débil y tratar de lograr un equilibrio. Sólo se enumeran algunas de ellas seguidamente: actúa con la verdad, persona que no se desestimule ante las dificultades, que en las dificultades encuentra oportunidades de desarrollo, se traza metas nuevas, esforzado, trabajador, tiene un

horizonte amplio de superación, reconoce que no puede ser perfecto, lucha porque las ideas se conviertan en realizaciones, seguro de sí mismo, espíritu de servicio, entre otras.

En esta parte del perfil se le ha dado mucha importancia a la ética. En la actualidad se han presentado tantos hechos que violentan los valores éticos y morales, tantas faltas que se cometen dentro y fuera de las instituciones y que pareciera haberse guardado este tema entre las cosas pasadas de moda. Hoy más que nunca debemos meditarlo. Por este motivo, recobra tanta importancia el tema enunciado. Junto al tema de la ética se menciona con mayor insistencia la capacidad para trabajar en equipo y me parece muy acertado, pues a ese objetivo se dirigen las nuevas formas de administrar.

### Perfil laboral

Por último, se presenta la parte laboral. Dentro de ella los entrevistados resaltan dos capacidades: por una parte, indican que la persona nombrada en estos puestos debe tener condición de liderazgo, habilidad que ya fue referida en la parte académica del perfil y por otra parte, la capacidad que tiene el futuro administrador para tomar decisiones.

Como se ha visto, ser líder es sumamente importante en un buen administrador. Tanto, que en esta parte del perfil vuelve a resaltarse esta cualidad. La otra característica es la capacidad para la toma de decisiones, la cual se sitúa en el primer lugar dentro de este componente. Todos los días, en cada momento se toman decisiones acertadas o no, pero la mayoría de las veces se espera lo primero. Sobre esto hubo muchas opiniones unas de las cuales se transcriben a continuación. Así se expresa el Vicerrector de Docencia de la Universidad de Costa Rica de la toma de decisiones: "...yo creo que en cualquier lista de reglas una primera tendría que ser que la persona que ocupe estos puestos sea capaz de tomar decisiones rápidas y responsabilizarse de las decisiones, no echar la culpa al

*subordinado cuando la decisión es de uno, reconocer el trabajo de todo el equipo que uno tenga y nunca minusvalorar el trabajo que hace el equipo, pero cuando la decisión la toma uno, aunque esté equivocada, asumir las consecuencias y es preferible tomar una decisión aunque no sea cien por ciento correcta a no tomar decisiones. Lo peor que puede ocurrir en un puesto de estos es postergar las decisiones y crear más incertidumbre innecesaria".*

Una de las cosas que recomiendan en la toma de decisiones es no apresurarse a tomarla ni tampoco tardarse mucho tiempo para decidir, cuando ya es demasiado tarde. Un criterio bastante acertado sobre el tema es lo expresado por la Vicerrectora de Vida Estudiantil de la Universidad de Costa Rica, cuando expresa que: "*El tiempo administrativo requiere decisiones permanentes, la práctica académica se funda en otras cosas, en otra lógica aunque siempre se toman decisiones..., pero aquí yo siento que es importante, hay que saber que eso es una responsabilidad, a veces eso puede causar temores y yo siento que esa es la responsabilidad y esa toma de decisiones que debe ser muy dialogada debe tener muchos elementos para tratar efectivamente que la decisión sea la más adecuada posible, pero hay que tomar las decisiones. (...) Ahora en la toma de decisiones lo último que me parece a mí importante es que tanto se peca por una decisión rápida como por una decisión que no se hace, entonces hay que encontrar el momento esperado que no sea ni uno ni el otro, ni muy apresurada porque no se puede trabajar de manera arbitraria ni irresponsable ni poco planificada, pero no se puede tener tampoco todos los elementos que le digan a uno esta decisión es la garantizada. Hay un espacio de riesgo, hay un espacio de oportunidad que la toma de decisiones tiene y a veces no encontramos ese espacio que debe hallarse y yo siento que debe encontrarse, porque es la parte de la responsabilidad de la gestión y eso es lo que la caracteriza. Para mí, entonces es muy importante".*

Como se puede ver se ha dado mucha importancia a esta característica.

Además de la habilidad para tomar decisiones se requieren otras habilidades que los entrevistados han identificado dentro de este componente personal, las cuales se refieren a cierta visión gerencial, capaz de impregnar políticas a sus subalternos en la función, en la misión, conocer el ambiente en que se desenvuelve la institución, espíritu de servicio, entre otras.

### **Retos y dificultades que enfrentan las universidades**

En esta parte de la entrevista se quiso conocer la opinión que tienen las personas nombradas en estos cargos con respecto a los principales retos que enfrentan las universidades a futuro, así como las dificultades que diariamente les asechan. Lo anterior analizado desde el punto de vista de su entorno inmediato, en el ámbito nacional e internacional.

Son bastantes los retos mencionados que deberán enfrentar las universidades. Por ejemplo, en el *entorno inmediato*, las inquietudes de los rectores y vicerrectores en este punto son variadas y no se presentan puntos coincidentes o repetitivos aún cuando sí se relacionan, excepto la preocupación que existe alrededor del tema de la calidad. Este tema será tratado en un punto aparte.

Uno de los aspectos que quisiera resaltar por ser expuesto en forma clara por la Vicerrectora de Vida Estudiantil de la Universidad de Costa Rica es lo relacionado con el tratar de trabajar en planos y tiempos distintos. Para ella representa un reto y lo explica de la siguiente manera:

“...creo que uno de los más grandes retos en la administración o en esta función que estoy desempeñando es tratar de trabajar en planos y tiempos distintos, el tiempo de lo cotidiano a veces muy efímero, a veces metafísico desde aquí siempre perentorio. Cuando digo yo que son distintos planos, distintos tiempos y eso es permanente, yo lo situaría en tres niveles del reto de los diferentes tiempos y planos. Está el tiempo cotidiano, el tiempo del mediano y largo plazo, el cual las acciones cotidianas deben orientares y el tiempo más macro que

es una dimensión en el que uno quisiera construir los niveles, esta es una dimensión que no alcanza 1999, no alcanza el 2000, trasciende un poco más allá. Entonces, esos tres tiempos, es un reto permanente, el no dejarse suprimir por esa acción cotidiana y más bien orientar esa acción cotidiana en ese segundo tiempo o para ese segundo tiempo y plano pensando en la existencia de este tercero. Ahora, este es un reto que a veces uno siente que lo está cumpliendo otras veces se consume en el trabajo cotidiano...es una acción universitaria muy linda, muy rica, conforme uno se separa un poquito de su oficina y conversa, habla con ciertas personas, se interesa por otras cosas, respira, uno, dentro del contexto va tratando de articular esos tres tiempos, evalúa, actualiza, se apoya en el equipo, el equipo es muy importante en ese sentido, porque son diferentes personas que también trabajan en ese tiempo, entonces eso hace que se comparen cosas, que se discutan procedimientos, se profundicen aspectos y eso facilita la gestión, eso para mí más que dificultad es un reto permanente. El tiempo de la docencia es diferente, el tiempo de la investigación es diferente, el tiempo del consejo universitario, de la función es diferente, son tiempos distintos. Ahora, la sabiduría institucional es que todos esos tiempos tienen que encontrarse en algún momento, eso no es la dificultad mayor sino el reto más importante”.

En otro sentido, quisiera ampliar el concepto sobre un reto que se señala y que las universidades en general no han incurrido. Se trata del concepto que se tiene de servicio al cliente. El Rector de la Universidad Nacional lo menciona al referirse a los retos que engloban el cambio cultural e indica:

“Me parece que es central el lograr modificar la visión del funcionamiento institucional en el sentido de que la administración es un juego en sí misma, que la administración debe dirigirse fundamentalmente hacia quienes somos los usuarios de nuestros servicios. En este caso es una institución de servicios, que la universidad, anteriormente, este concepto se había perdido en ciertos momentos, el estudiante que por ejemplo en la universidad aparecía más común como un actor que se le está haciendo un favor, no. En el momento que ingresaba a la universidad, y eso hay que modificarlo, quiero que se entienda, el estudiante como el principal usuario de los servicios de la institución, pero hay otros sectores con los que la institución se relaciona. Me parece que también ahí hay que lograr una modificación en el sentido de que eso es un cambio también cultural, de que se entienda que nosotros tenemos clientes aquí en la universidad, ese concepto hoy en día a la gente en las universidades no le suena bien, esa es la realidad, es un humanismo y eso yo pienso que es un término más humano



porque se da un cambio en las relaciones que el funcionario establece con el usuario, el que ocupa el servicio, más personalizado”.

Esta concepción que se tiene en las instituciones públicas, específicamente en las universidades, de los servicios y de la mercadotecnia en general debe cambiar. Para brindar un servicio de calidad no es necesario estar motivado por el lucro. Aunque directamente no se pague por estos servicios, la sociedad lo hace indirectamente con impuestos. En nuestro medio, el estudiante debe ocupar un lugar de privilegio que le ha sido negado. Solo hay que observar las colas inmensas de estudiantes en las ventanillas de Financiero o Registro, bajo el sol, la lluvia y todas las calamidades que pasan para realizar un trámite. Ni se diga cuando se quiere realizar una gestión ante una autoridad universitaria de rango superior, hay que ver lo que cuesta conseguir una cita. Por dicha que alguien, entre los retos menciona que las universidades “*deben ser capaces de motivar al estudiantado*”. Al menos una autoridad tiene esa preocupación. Bueno, estos son retos en el entorno inmediato que están latentes en las autoridades universitarias.

Dos de los retos que preocupan a las autoridades universitarias en el *ámbito nacional* tienen que ver con la proliferación de universidades privadas, por un lado, y por otro, con la rendición de cuentas a la sociedad. Con respecto al primero, la Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional indica: “... *un reto tiene que ver en Costa Rica particularmente, con el desarrollo de las universidades privadas, algunas de las cuales tienen calidad, aunque no son tantas, pero muchas de las cuales no tienen los requisitos mínimos para llamarse universidades y entonces representan una fuente de atracción de estudiantes que, sin embargo, sin tener las mismas condiciones de una universidad estatal, no tiene los mismos recursos en material bibliográfico, en investigación, en extensión, que es una forma de obtener conocimiento del medio. El reto de posesionar a la universidad*

*con sus fortalezas en este contexto, es un reto muy importante*”

Lo anterior tiene que ver con lo señalado por el Rector de la UNED en cuanto a la importancia de dar mayor flexibilidad a la oferta académica. Esto se confirma cuando dice: “*Las universidades privadas se le han ido adelante a las universidades estatales porque son mucho más flexibles, nosotros iniciamos aquí, por ejemplo, para algunos algo muy novedoso, pero que de novedoso no tiene nada, la cuatrimestralización (...) La Universidad Nacional ahora está tratando de implementarlo, hay mucha resistencia todavía en la Universidad de Costa Rica y en el Instituto Tecnológico, hay mucha resistencia también a la idea de que para sacar un título de profundidad usted tiene que estar un montón de años en la universidad. Los posgrados es otra área que me parece que si se va a una universidad norteamericana se verá la agilidad, aquí nosotros no tenemos casi ninguna agilidad en Costa Rica...*”. Asimismo, el Vicerrector Académico de la UNED expresa algo que de alguna manera está relacionado con lo anterior. El indica que:

“...el reto más importante es estar pendiente de que el curriculum de la universidad o la curricula que tiene la universidad sean adecuados al tiempo presente y adecuado para la formación de la gente en las áreas que el país necesita y en las áreas que la gente requiere. Usted nada hace con tener excelentes ingenieros si esos ingenieros que salen a la calle no tienen trabajo, usted nada gana con tener los mejores administradores si esos administradores no encuentran un trabajo que los dignifique y un salario que les retribuya el esfuerzo invertido y el esfuerzo realizado. Entonces, me parece que un compromiso fundamental de un administrador es estar atento monitoreando la realidad y atento a lo que sucede en el entorno para contribuir, para que los programas diseñados sean adecuados para la universidad y el país y adecuarlos para la gente que viene a buscar conocimiento en esta Universidad.”

Otro reto señalado tiene que ver con la rendición de cuentas a la sociedad, tema que últimamente ha estado en el tapete. Los tiempos en que la Universidad era ajena a la

sociedad ya han pasado. Ahora debe actuar en función de las demandas y necesidades de ella, ser más efectiva en cuanto a la pertinencia de la oferta académica a la rendición de cuentas ante la sociedad, por ejemplo. Cuando se le pregunta a la Licda. Rose Marie Ruiz, Exdirectora del IMAS y Exrectora de la Universidad Nacional, sobre si las universidades están devolviendo a la sociedad lo esperado, ella contesta:

“Sí claro que sí, sí por favor... pero porqué se fue a instalar aquí INTEL, por muchas razones, por las condiciones de paz de seguridad social, de la inversión que este país ha hecho, pero principalmente porque hay recurso humano calificado, porque el tico es despierto pero además tiene buena educación en todos los niveles, en el obrero calificado hasta el ingeniero, de dónde salen esos, de dónde salen, de las universidades estatales... “...no solamente en la formación de recursos sino que tienen una gran cantidad de conocimientos que le están transfiriendo al sector privado a través de la venta de servicios, que le están transfiriendo a grupos organizados de esta era, pero que hay que acelerar el paso hay que encontrar esa forma de ver qué es lo que están haciendo aquí, cómo se puede articular con este grupo que está interesado en desarrollarse comunitariamente, bueno y eso es lo que falta el engranaje entre el mundo académico y al revés, qué es lo que requieren aquellos grupos para que la universidad lo produzca...”

En contraposición a lo anterior, el Dr. Alfio Piva opina que a la sociedad no se le está devolviendo lo que debiera devolverse. Esto lo afirma con algunos ejemplos citados a continuación:

“...si yo tengo que preparar un educador yo tendría que preparar hoy para que trabaje en el año 2005 para la educación del 2005 al 2020 y la universidad no está preparando ni para el 2000, porque no tenemos un ejercicio permanente de pensamiento de cuál va a ser la educación que el país ocupa en el año 2000... Costa Rica viene incorporándose a una Costa Rica en donde estamos preparando a la gente para la competitividad, me parece que es una Costa Rica muy tecnológica, de alta tecnología, ¿está la educación enseñando para y con alta tecnología? Estoy hablando que en el campo educativo estamos más o menos. ¿Está preocupada la universidad de preparar cantidad de gente en educación? No. Vemos que los estudiantes que van a educación son pocos comparados con la necesidad, entonces el Estado tiene que volver a recurrir a darle el puesto a gente sin preparación y no me parece que esté bien hecho, eso está bien en la Costa Rica de los años cuarenta y cincuenta, pero ahora con tantas universidades...”

Me parece que es un tema bastante difícil y polémico. Se presentan momentos en que se siente a una universidad reactiva, lenta y otros en que sí hay una respuesta positiva, como el caso de INTEL que expone la Licda. Ruiz. Sin embargo, queda la duda cuando se escuchan los resultados de las pruebas de bachillerato. ¿Tendrán alguna responsabilidad las universidades? Queda planteada la inquietud.

En el *ámbito internacional* ¿qué preocupa a las universidades?

En esta parte se plantean básicamente dos retos: la vinculación de la Universidad internacionalmente y la forma en que se genera el conocimiento a nivel mundial (ejemplo: desarrollo tecnológico).

En el primer caso, el Rector de la UNDA mucha importancia a este asunto, tanto a nivel nacional como internacional. Al respecto indica:

“La vinculación con instituciones, el trabajo con empresas, el vínculo por ejemplo con las acciones gubernamentales que son muy importantes y que tiene que ver con el cumplimiento de la misión en la universidad, que tiene que ver con la obtención de recurso, tiene que ver con la proyección de la imagen de la institución y eso no lo puede dejar desapercibido y a la vez hay otra vinculación del trabajo universitario que es internacional que tampoco se puede dejar pasar, eso tiene que ver con un conocimiento del contexto en que nos estamos desarrollando para orientar los procesos de cambios institucionales, pero también las relaciones de las universidades con la obtención de recursos, con el trabajo en cooperación internacional que es muy importante también...”

En cuanto al segundo, la Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional, indica que “...*retos específicos del momento que estamos viviendo hay varios: está transformándose mucho la forma en que se genera el conocimiento a nivel mundial... todo el desarrollo tecnológico, que tiene impacto en la forma de organización, en la forma de comunicación y transmisión de conocimiento, ese es un reto, una continua actualización...*”

Al realizar las entrevistas, estas tareas de índole estratégica son asignadas en reiteradas ocasiones a estos niveles superiores; no conviene, por lo tanto, que estos cargos

dediquen su valioso tiempo a labores rutinarias, de ahí la conveniencia de hacer la correcta elección de su equipo de trabajo para delegar ciertas funciones técnicas y dedicarse, más bien a labores de alto nivel, de conducción. Existen criterios como el de la Licda. Rose Marie Ruiz, los cuales indican que *"...hay ciertas cosas que un Rector no delega, por ejemplo, negociación salarial, decisiones de becas, es que es la vida de la institución..."*

En síntesis, los retos mencionados requieren un administrador estratega, con dotes de líder, un académico destacado en su campo, un buen investigador, con trayectoria en la institución, con una visión muy clara hacia dónde conducir los destinos de su universidad, es decir, en palabras de la Vicerrectora Académica de la UNA, *"el perfil del administrador universitario tiene que ser un perfil complejo"*.

Las dificultades señaladas por los entrevistados son muchas y muy variadas. Una de las debilidades que ha sido generalizada a lo largo de las entrevistas y vuelve a reiterarse en esta parte es la dificultad que enfrenta el recurso académico que opta por un puesto de dirección universitaria en los rangos de rector y vicerrector. Este aspecto fue muy bien fundamentado en las exigencias de la parte académica del perfil y entre las cuales se señaló la necesidad de que contara con conocimientos en administración en general, pero, específicamente en administración universitaria. Lo anterior se reafirma con lo expuesto por el señor Vicerrector de Docencia de la Universidad de Costa Rica cuando dice:

*"Obviamente en los tiempos en que vivimos la experiencia previa universitaria en los distintos niveles de la gestión es absolutamente esencial, es decir, cuando se llega a estos puestos de rectoría o vicerrectoría, si no se ha tenido antes contacto con el funcionamiento habitual de una escuela, de una sede regional, de algún sistema universitario, no se va a poder suplir esa parte de la ausencia del conocimiento rápidamente. Por otra parte tiene uno que contar con una gran habilidad para seleccionar un equipo competente, es también a todos los niveles legal, académico, financiero, etc. Yo creo que el perfil exige entonces que los rectores y vicerrectores tengan detrás una experiencia amplia universitaria y por otra parte tener la humildad de*

*reconocer que para poder funcionar día a día necesitamos un equipo competente muy competente donde la habilidad sería escoger ese equipo bien..."*

De esta manera queda demostrada la necesidad de que el académico se prepare previamente cuando va a asumir un cargo de esta naturaleza. Una cuestión que está relacionada con lo anterior es cuando la Vicerrectora de Acción Social de la Universidad de Costa Rica manifiesta que la universidad no está fundamentada en procesos de evaluación y diagnóstico y en consecuencia, sigue siendo empírica: *"Cuáles han sido los problemas, que lamentablemente no tenemos establecidos en la universidad en general, que yo creo que es hacia donde apunta una buena gestión, y es que no está fundamentada en un proceso de evaluación y diagnóstico, sigue siendo muy empírica, sigue siendo en lo que yo creo la debilidad en primer lugar reactiva y en segundo lugar sin una base sólida que realmente oriente e identifique la raíz, la fuente, el origen de los problemas, porque problemas, cualquiera le puede decir cuáles son los problemas y si hacemos una encuesta coinciden en un cincuenta por ciento."*

Reafirma aún más lo anterior lo expresado por la misma Vicerrectora en cuanto a que cada administración arranca de cero y se lleva mucho tiempo en reconocer e identificar diagnósticos. Esto se puede ver en el siguiente párrafo:

*"Podría entonces asumir y continuar con sus prioridades y con su estilo y seguir construyendo sobre una base, porque cada vez que venimos no hay mucho, empezamos como de cero y es entonces en lo que yo siento que hay un avance muy lento y cada administración casi arranca de cero, es un poco radical pero bastante cercano a cero, al no tener mucho y lleva mucho tiempo conocer e identificar estos diagnósticos... y hace luego su propia propuesta que a lo mejor apenas empieza a montar y ya se le termina el período, entonces el que viene de nuevo entra en el ciclo en que avanzamos dos pasos pero retrocedemos tres o tal vez al revés pero es muy lento y desgasta mucho sobre todo al personal que se queda en las unidades cada vez con un proceso nuevo..."*

Otra limitación o debilidad señalada es la carencia de recursos financieros que vive

actualmente la educación superior. En este sentido, el Rector del Instituto Tecnológico, refiriéndose a las escuelas, señala: *"...lamentablemente también enfrentan limitaciones presupuestarias muy fuertes que hacen que el porcentaje del presupuesto sobre el que inciden es muy pequeño no más del diez por ciento y eso ya es muy serio, o sea, un administrador universitario de carácter general que tiene un noventa por ciento inflexible en su presupuesto, como es el caso de las universidades públicas, pues lógicamente eso es una debilidad muy importante a su gestión..."* Igualmente, el Vicerrector de Docencia de la Universidad de Costa Rica al referirse a las dificultades que enfrentan estas instituciones, manifiesta: *"...también los temas de financiación son difíciles, la distribución de los escasos recursos de las distintas unidades académicas o distintas instancias de la institución esos son un problema muy serio y una dificultad constante..."* Del mismo modo el Rector de la UNED manifiesta que *"...tal vez una de las limitaciones principales de un administrador es la escasez de recursos para realmente poner a la disposición de sus alumnos y también de la administración, la tecnología moderna aunque ya vamos accediendo a ella gradualmente a INTERNET, Webb, a correo electrónico, etc."*

Esta escasez de recursos presupuestarios permea toda la organización y afixia a muchas unidades de las universidades. Sin embargo, es claro que se debe trabajar a partir de lo que se tiene, en palabras del Rector de la UNA, cuando se dirige a la comunidad para informar sobre acciones presupuestarias, indica que la intención de la UNA para 1999 es *hacer más con lo que se tiene*.

El tema de la gestión financiera ha tomado importancia, debido a las limitaciones a que han sometido a las universidades en todo el mundo. De ahí que se debe resaltar la importancia del papel del administrador universitario en cuanto a la eficiencia con que debe actuar para realizar un uso adecuado de los recursos y, a la vez, establecer contactos para lograr fondos y firmas de convenios que

favorecerán a estas instituciones. En gran medida, también las universidades cada vez más se ven obligadas a generar fondos propios, por lo que echan mano a la venta de servicios que, de alguna manera, pueden representar una amenaza para ir privatizando a estas instituciones.

Una de las dificultades que se citan es el hecho de que la sociedad se ha convertido en una sociedad enteramente litigante, en donde hay todo tipo de demandas. Para ampliar se cita el criterio externado por el Vicerrector de Docencia de la Universidad de Costa Rica; *"...siento el carácter inclinando de la sociedad en que nos encontramos en los últimos años, ha habido un enorme cambio en la forma cómo operan las instituciones públicas y creo que para las privadas, es que hemos entrado a una sociedad enteramente litigante, donde todos por cualquier motivo presentan todo tipo de demandas..."*

Otras dificultades que se citaron están relacionadas con resistencia al cambio, la estructura rígida no permite innovar, lograr una verdadera comunicación en toda la organización, la política (procesos electorales) muchas veces se convierte en obstáculo para lograr hacer cosas, entre otras.

### **El rol del administrador universitario en torno al tema de la calidad de la educación**

En relación con este tema, se abordaron indicadores como el conocer qué entienden por calidad de la educación, acciones que se están haciendo en las universidades estatales en torno a este tema y si las currículas, los métodos de enseñanza, los académicos están respondiendo a los parámetros de calidad exigida por las nuevas corrientes. El tema de la calidad en la educación es un tema reciente para Latinoamérica específicamente para la región. Es un tema sobre el cual los entrevistados mostraron dificultad al referirse, quizá por ser tan incipiente y por existir tantas formas de abordarlo, así lo confirma el

rector de la UNED : "...*hay muchas formas de ver la calidad inclusive ese es uno de los grandes mitos de las instituciones educativas y uno de los cuales no quieren realmente que le toquen porque no hay forma fácil de medirla. Generalmente cuando se habla de la calidad de la educación, en una institución se está hablando básicamente que con respecto al educador, sobre su formación, sobre su experiencia y su producción*".

Las universidades han iniciado un trabajo arduo en este sentido. De esta manera vale preguntarse ¿cuál es el papel que debe desempeñar el administrador de las universidades estatales costarricenses ante esta tarea?

La calidad de la educación necesariamente debe involucrar no solamente al profesor que está directamente con el alumno, quien es el encargado de desarrollar los programas sino también involucra al administrador universitario. ¿Por qué al administrador universitario? Porque el administrador universitario, desde el punto de vista de la gerencia de la educación es el encargado no solamente de establecer los grandes lineamientos, orientaciones y políticas de la educación, sino también de darle el seguimiento y evaluación adecuados a la ejecución de los programas universitarios. Debe entenderse también que en este proceso deben estar involucrados los estudiantes específicamente en la etapa de evaluación de los programas y su resultado final. Todo esto con miras a lograr una excelencia y calidad en los programas académicos, en la educación general.

Pero además de este rol importante del administrador universitario está el desempeño como el conductor y líder del proceso de calidad y excelencia de la educación. Porque es bien sabido que la administración, como lo ha afirmado Peter Druker en algunos de sus trabajos, muere como los árboles de arriba hacia abajo, lo cual significaría que una mala gestión y sobre todo un mal ejemplo, un mal liderazgo en la cabeza de una organización, produciría consecuencias negativas en los ejecutores intermedios y finales de los planes y programas de la educación, de ahí la

importancia del papel de esta figura en un tema como la calidad.

Con el afán de conocer más sobre este rol del administrador universitario se consultó a los entrevistados sobre cómo conceptualizan ellos el tema de la calidad de la educación, obteniendo lo siguiente:

Los vicerrectores de la Universidad Nacional resaltan dos elementos importantes: por una parte, la manera, la pertinencia en que la institución está transfiriendo sus productos (graduados) a la sociedad, lo cual se observa cuando la Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional, indica: "*Calidad quiere decir, por una parte, que una acción académica responda a las mayores exigencias que esta acción tiene en un contexto mundial, es decir, significa partir de los parámetros más elevados de calidad, que una acción cumpla con todos los objetivos que se han propuesto de manera satisfactoria y que estos objetivos sean los más elevados posible con parámetros internacionales. Yo también incorporaría en calidad, pertinencia. Es decir, que sea adecuado históricamente, que sea lo que la sociedad quiere o lo que potencie el desarrollo social*".

Por otra parte resaltan la integridad que debe transmitírsele al estudiante al indicar el Vicerrector de Vida Estudiantil de la Universidad Nacional: "*Yo diría que sea capaz de mantener la siguiente trilogía. Por una parte, la unidad entre lo académico, lo investigativo, la extensión, la producción. Por otro lado, una adecuada simbiosis entre lo académico y lo paracadémico, es decir, es entender, que la formación del profesional no se da con una instrucción académica, ni siquiera con una buena didáctica y pedagogía para traspasar los conocimientos, sino que es necesario el complemento del área académica con el área paracadémica, del área docente con lo curricular. me parece que esto tiene que ser bien comprendido para que nos acerquemos al ideal de una formación humanística, que comprende la excelencia académica referente a una formación docente basada en la investigación, etc., pero, al mismo tiempo,*

*el desarrollo de una serie de valores y de actitudes hacia lo humano, un profesional que actúa no para malograr, para malbaratar, sino para potenciar las posibilidades de la interacción con el mundo, con el ambiente, con el entorno en que se desenvuelve y también con los demás seres humanos. Es un poco la idea del desarrollo sostenible que busca poner a la persona en el centro del desarrollo”.*

Existen coincidencias entre los Vicerrectores del Instituto Tecnológico en que la calidad de la educación se ve reflejada en sus egresados: *“...la calidad en la academia definitivamente debe verse desde el punto de vista integral... es el desarrollo integral humano donde es toda una filosofía de un crecimiento humano, diría yo un desarrollo más que crecimiento, porque a veces el crecer no es necesariamente un desarrollo, el crecer, podemos crecer mucho, pero nos falta una serie de cosas importantes y de bases importantes y valores importantes, que este crecimiento en cualquier momento se cae, es muy vulnerable porque le falta consistencia, pero en este caso de ver las cosas desde el punto de vista de un crecimiento humano integral y que éste guardemos siempre, digamos la filosofía de calidad en todo lo que mantengamos y hagamos es fundamental”.*

Por otra parte el Rector de esta casa de estudios opinó que es la formación o en la educación en donde se debe ver reflejada la calidad de un conjunto de variables. Él se expresa así: *“... la calidad es un conjunto muy amplio de variables que harían que en este caso el producto que es la formación y la educación sean del nivel más adecuado posible para el educando, entonces estamos hablando de variables que tienen que ver con formación y capacitación de los profesores, formación específica y con capacitación en las áreas pedagógicas”.*

Por su parte, la Vicerrectora de Acción Social de la Universidad de Costa Rica coincide con los criterios anteriores en resaltar la importancia de ver la calidad con una visión de conjunto así: *“A mí me parece que calidad de la formación incluye qué le estamos dan-*

*do a los estudiantes nuestros que es nuestra primera responsabilidad, incluye docencia y todas esas otras caras de esta universidad que son parte de esa formación que nos hace diferentes. Yo siento que esa formación humanística, la posibilidad de hacer un TCU y trabajar con los más necesitados y desarrollar valores de responsabilidad, me parece que eso es parte de la calidad de la educación que somos, aunque no sea estrictamente en el ámbito de la docencia, me parece que una de las cosas, es que cuando nosotros formamos a un muchacho, él está recibiendo toda la información, todas esas acciones, que le estamos dando de los diferentes ángulos, desde lo que hace docencia, lo que hace Vida Estudiantil con los servicios que pone para facilitarle al muchacho, lo que hace la administración para tener una universidad que funcione para facilitarnos a todos las cosas, desde lo que hace investigación y acción social le llegan al receptor final del caso todas estas acciones...”.*

La Vicerrectora de Vida Estudiantil de la Universidad de Costa Rica incorpora un elemento nuevo en la forma de ver la calidad de la educación y es lo referente a la educación permanente: *“... para mí una formación de calidad es la que prepara a un profesional para manejarse en la vida, manejarse en posiciones difíciles, en trabajos difíciles y una educación de calidad prepara un individuo que necesita aprender siempre, pero le daría esa flexibilidad y esa apertura para que el mismo pueda ponerse la calidad de límites que lo restringen”.*

En cuanto a la UNED, es importante resaltar el criterio expresado por su Rector, quien enfoca el tema desde varias perspectivas: en términos de su producción investigativa, del estudiante, de la educación de las carreras y de sus métodos y estrategias: *“...si hay una facultad sin una buena formación, que no produce intelectualmente nada y que es esencialmente novata, se puede predecir que la calidad de la enseñanza y la calidad de la investigación es muy superficial, entonces ahí sería uno de los elementos que tiene que medirse. El otro de los elementos de la ca-*

alidad en, sería el estudiante, cuáles son los requisitos de ingreso y cuál es el sistema que existe para valorar esa condición de egreso para valorar la transformación del alumno que ingresó al alumno que verdaderamente sale preparado se habla de calidad en la educación superior. También se habla de la permanencia del estudiante no solamente de su ingreso sino también su permanencia, su éxito y la salida del sistema. Una universidad donde los estudiantes van tiempo completo y para sacar un bachillerato se tarda como promedio ocho años, a tiempo completo es una universidad que se puede decir que es de muy mala calidad, eso significa que no tiene estándares, que deja que todo el mundo siga su propio paso, pero que fundamentalmente a nivel público están limitándose el acceso a otros que podrían realmente dedicarse más, no estoy diciendo que el tiempo básicamente es lo más, pero si usted toma una universidad como Harvard por ejemplo ó una universidad como James para ellos el tiempo es importante. Bueno y el último elemento también de la calidad fundamentalmente es los métodos y estrategias que tienen en la universidad con respecto a la entrega de la docencia, pero hacer una pregunta sobre la calidad de la educación, es una pregunta muy compleja porque hay calidad, primero podemos hablar de calidad en la administración, bueno esa es”.

Por otra parte, el Vicerrector de Planificación de la UNED lo define en términos del sistema nacional de acreditación cuando se refiere a :

- *Pertinencia: que los programas de educación respondan a las necesidades de la sociedad.*
- *Economía: la sociedad no pague por esos graduados profesionales más de lo que realmente vale (eficiencia, racionalidad del uso de los programas) Ejemplo: cuánto le cuesta a la universidad un graduado de piano.*
- *Coherencia: cualquier programa universitario debe ser capaz de demostrar que la bibliografía responde a la micro-*

*programación y a que la microprogramación responde a los objetivos del curso y que estos responden a los objetivos de la carrera y*

- *Credibilidad o legitimidad: tiene que ver con valor social. Involucra aspectos de pertinencia y economía”*

Otra opinión un tanto diferente tiene el Vicerrector Académico de la UNED, al indicar que: “A mí me parece que en este sentido la calidad no necesariamente debe decidirse desde la óptica de la misma universidad sino debe decidirse tal vez en un conglomerado de universidades (...) el concepto de calidad que nosotros tengamos puede diferir del concepto de calidad que tenga una universidad norteamericana, eso hace necesariamente que el concepto de calidad tenga que revisarse a la luz de una realidad que es multiforme ya no se puede definir solamente desde el punto de vista de una universidad limitada (...) No me atrevería a dar un concepto absoluto de calidad, me parece que ese es un concepto que debe definirse colaborativamente, o sea debe definirlo la universidad como un todo y aún así sería limitado porque le repito en mi opinión las circunstancias cambian con mucha facilidad y eso hace que el concepto de calidad esté, podría estar más bien en constante revisión”.

Se puede extraer tres elementos comunes en las definiciones expresadas: por una parte, que la calidad se mide en sus graduados y la respuesta que estos puedan estar dando a la sociedad, por la claridad con que se definan los parámetros para medir la calidad y un tercer elemento referente a la unidad que se debe conseguir en lo académico: la docencia, la investigación y la extensión que deben responder a criterios de calidad.

Al conocer de los entrevistados cómo las universidades están enfrentando este importante reto, han manifestado deferentes acciones en las que se citan reformas académicas, aplicación de procesos de acreditación y autoevaluación, entre otras. Por ejemplo:

- La Universidad Nacional ha concluido un importante proceso de reforma académica que inició en 1996, el cual ha abarcado una serie de etapas que ha servido como base para la toma de decisiones tales como la supresión de unidades, proyectos, para la búsqueda de la calidad en el sector académico y para priorizar actividades concretas de investigación y extensión.
- En el Instituto Tecnológico por ejemplo, el rector manifiesta que la pertinencia los ha obligado a hacer cambios de nuevos laboratorios, introducción de equipo nuevo, a capacitar a los profesores, cambios en el régimen de enseñanza-aprendizaje. Esto es lo que él indica refiriéndose a estas acciones:

“... primero, una que es muy importante en cuanto que una institución tecnológica el resultado de la formación de las diferentes disciplinas que aquí se les enseñan deben una alta pertinencia o una alta relevancia a las necesidades del país, y si estamos en el ámbito de la tecnología y las ciencias conexas las carreras que aquí se ofrecen deben estar muy bien vinculadas con las necesidades muy particulares y específicas de los sectores sociales y productivos que emplean a estos futuros profesionales, entonces la pertinencia nos obliga a hacer cambios, a hacer ajustes, a introducir nuevos laboratorios, a introducir equipo nuevo, a capacitar profesores en esas nuevas disciplinas, en fin, en estar ajustándose en los planes de estudios y los cursos a los diferentes cambios y demandas de la innovación tecnológica mundial y nacional. Ahora, esto es una parte, la otra parte necesariamente tiene que ver con la administración del proceso educativo y ahí entonces estamos haciendo cambios en el régimen de enseñanza-aprendizaje, tratando de que el proceso tenga una mayor eficiencia, es decir, los estudiantes duren menos años para graduarse, pierden menos cursos, repiten menos cursos, se retiren menos de los cursos, abandonen en menor porcentaje o deserten en menor porcentaje a la institución y en última instancia eso nos lleva a aspectos que tienen que ver con evaluación y acreditación de los programas a la par del mejoramiento docente, a la par del mejoramiento de recursos bibliográficos y de laboratorio”.

Otro aspecto señalado por el Instituto Tecnológico son programas de acreditación, evaluación y autoevaluación. Al respecto el Vicerrector de Docencia indica:

“...estamos participando fuertemente, constante para no hablar de fuente en procesos como el SINAES. No sé si ha oído hablar del sistema nacional de acreditación también a través del SUBCON con el Sistema Centroamericano de evaluación y acreditación como proceso formal, a lo interno tenemos el CEA que es el Centro de Desarrollo Académico que también tiene procesos de mejoramiento, actualmente hay dos programas que están limpiando los procesos de diagnóstico y auto evaluación con función o con objetivos de mejoramiento”.

- La Universidad de Costa Rica también está sometida al ejercicio de programas de acreditación con el Sistema Nacional de Evaluación y SISEBAES. También se habló de tratado de comercio internacional que supone la libre movilidad de profesionales. Respecto al Vicerrector de Docencia, esta fue su opinión:

“... hemos estado trabajando con el Sistema Nacional de Evaluación el SINAES para la evaluación de las unidades académicas, con el Sistema Centroamericano SISEBAES también para la evaluación, el SINAES con miras a la acreditación todos estos procesos tienen como fundamento el mejoramiento de la calidad y en el caso de la acreditación además el dar garantía a esa calidad y es que esto es en estos momentos absolutamente necesario hacerlo. Las instituciones, las universidades, por todas partes están bajo la presión de dar cuenta a la sociedad con más detalle (...) Finalmente las demandas que se siguen de los tratados de comercio internacional que supone la libre movilidad de profesionales para lo cual se supone que los países que firman estos tratados deben garantizar la calidad de la formación de sus profesionales para que no tengamos grandes diferencias entre países. Si los profesionales se van a mover en el futuro con mucha mayor facilidad entre los países debemos estar seguros de que están debidamente capacitados. Para esto solamente mediante evaluación constante y meditación podríamos garantizarlo de hecho Costa Rica tiene el tratado de Libre Comercio con México y esto contemplado para implementación”.

Por último, se presenta la opinión de las autoridades superiores en relación con la contribución de los métodos de enseñanza, curriculum y sus académicos a la excelencia académica y a la calidad de la educación. Estas fueron algunas de las opiniones:

El Vicerrector de Docencia del Instituto Tecnológico refiriéndose al tema en general, señala: *“todo cambia en este momento sobre*



todo en las áreas de audiovisual y de comunicación y eso hace que estén introduciendo nuevas metodologías, nuevos sistemas para la enseñanza, la excelencia es un término de aspiración, en el sentido de tratar de llegar, pero también es muy difícil llegar a saber cuál es ese nivel, pero el curriculum mal diseñado, mal distribuido, mal balanceado, no pertinente va totalmente a dañar ese anhelo de excelencia. Entre mejor integrados estén esos aspectos que he mencionado, considero que se puede lograr un buen nivel de educación”.

La Vicerrectora de Vida Estudiantil de esa misma institución indica que los métodos a nivel de la enseñanza están contribuyendo al desarrollo académico y agrega: “...como siempre hay dudas y hay perfiles de perfiles. Hay habido críticas acerca de los profesores sus métodos, digamos, en la misma combinación de profesores, conocemos como, pero tal vez no es lo general, o sea no hay una sensación de un cien por ciento, de hecho se hace el CEDA (Centro de Evaluación y Desarrollo Académico) y capacitar a los mismos docentes que muchos son ingenieros, o sea el requisito no es contratar a los que hayan pasado por la Facultad de Educación”.

Respecto a la Universidad Nacional, existen ideas como que se ha exagerado con el asunto de la especialización, que la universidad tiene que servir de apoyo para que el estudiante pueda acceder a la información y que existen áreas rezagadas que deberían desarrollarse y áreas adelantadas que tal vez no son tan importantes. Sobre esto opina el Vicerrector de Vida Estudiantil: “A mí me parece que en los últimos años lo que ha ocurrido con la universidad es que ha tenido un curso casi increíble y con todo que ser, pero se nos ha ido un poco la mano hacia el objetivo de la especialización. Asimismo, indica: “...el estudiante tiene que ir a buscar la información en las fuentes que hay existen, entonces la universidad tiene que servir de apoyo para desarrollar la red de internet, las computadoras, las bibliotecas tiene que servir de apoyo para que el estudiante pueda acceder a ese mundo de información que ya el docente no

se lo puede dar ni se lo tiene por qué dar”. También opina que: “Hay áreas en las que estamos preparados, pero hay áreas en las que veo un gran rezago, es decir, la universidad no ha crecido parejamente. Y hay áreas que deberían desarrollarse y áreas adelantadas que talvez no sean tan importantes. Entonces, aquí hay que hacer un estudio muy profundo de cuáles son las prioridades, qué es lo que nos interesa realmente desarrollar, conforme a qué, no solo al mercado, desde luego, conforme a nuestra propia perspectiva de desarrollo, nuestra propia concepción, nuestra propia visión de las cosas, nuestra formación humana que nos permite impulsar un desarrollo universitario más armónico, con menos desigualdad...” En el mismo sentido, la Exdirectora del IMAS, en calidad de experta, opina: “Me parece que hay dentro de las universidades desarrollos desiguales y percepciones del mundo desiguales, entonces, hay grupos de punta que están abriendo camino para ciertas áreas estratégicas y hay grupos rezagados que van colgados del carro de otros y que no están cumpliendo con una tarea proactiva...”

Por otra parte, la Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional opina que se tiene calidad en todos estos elementos cuestionados, pero no es lo que se busca. De esta manera indica: “...en la reforma, en la evaluación lo que detectamos es que en algunos aspectos las carreras, los proyectos están cumpliendo con la excelencia, pero no suficientemente, es decir, nosotros lo que evaluamos son los aspectos fuertes y cómo robustecerlos y también los aspectos débiles... es una calidad aceptable, pero no la que buscamos, lo que estamos proponiendo es un plan de mejoramiento de esas carreras y de esos proyectos.”

En la Universidad de Costa Rica lo que se menciona al respecto, es el trabajo que se ha realizado, por ejemplo con el perfil del buen profesor. En cuanto a los métodos, cada profesor se debería sentir a gusto con algún conjunto de métodos que le permitan funcionar adecuadamente. Lo sensato es usar la combinación y gama de posibilidades

siempre y cuando el profesor sepa de lo que está hablando y el alumno esté aprendiendo. Lo anterior según lo expresado por el Vicerrector de Docencia. Adicionalmente, al consultársele a la Vicerrectora de Vida Estudiantil sobre este aspecto, indica: *"...estamos en el proceso de admisión con un proyecto de pruebas especiales por área donde se le pide a cada una de las escuelas y facultades que construyan un perfil de cómo debe ser el estudiante de su área, de su escuela... la pregunta pasa por una concepción de hombre de calidad de circunstancias, es decir, los docentes, los estudiantes no pueden estar nunca ajenos a la construcción de un ser humano que se está haciendo en el momento en que estamos, frente a nosotros tenemos un ideal, yo creo que las circunstancias actuales imponen retos, dificultades para el docente, administrativo, el mismo estudiante, creo que son tiempos, en este momento, se está solicitando mucho más, pero la tendencia y la preeminencia de ciertas necesidades de mercado parecieran ir un poco en contra de las necesidades de un profesional integral"*.

En la UNED, por su parte, el Rector expresa al respecto que *"...estamos entrando en una nueva fase en ese sentido porque lo que tenemos que ver es qué son los métodos que han existido y lo que se está proponiendo a través de CONARE que es un tipo de acreditación o sea, hay mucha coincidencia hoy en día acerca de la calidad de la educación pública y privada, entonces se está estableciendo un sistema nacional de acreditación, no obligatorio, pero sí voluntario a cada una de las instituciones en las que se está estableciendo una serie de criterios para que vaya validando cada una de las carreras y entonces el público en general pueda saber esta carrera es clase A, clase B. ..."*

En cuanto a las opiniones sobre los académicos, métodos de enseñanza y currículas, en general existen muchos criterios, en los cuales se deja ver que queda mucho trabajo por hacer. Se deben realizar muchos cambios.

Se puede observar que el tema de la calidad en la educación es un tema en el cual

las universidades estatales han empezado a incursionar. A nivel de la región también es de gran inquietud. Es un aspecto al cual debe darse gran importancia, pues es con calidad que se deben enfrentar los grandes retos que ya están encima. De ahí que es necesario resaltar la importancia de la responsabilidad que tiene el administrador universitario en torno a este tema.

### **Otros temas relacionados con las universidades estatales**

Se incluye en este apartado la opinión de dos personas que se ha denominado "expertos" por su experiencia en el ámbito universitario y extrauniversitario, en los temas relacionados con el futuro de las universidades estatales, relación universidad-sociedad, opinión sobre el administrador universitario y calidad en la educación.

En cuanto al futuro de las universidades ambos se refieren a la formación de profesionales. La Licda. Ruiz opina que *"... las universidades estatales juegan un rol fundamental de formación de recursos humanos al futuro, al estar enfocando este país que una de las alternativas de desarrollo es la gestión de empresas de alta tecnología que se vengán a ubicar en nuestro país se requieren también muchas empresas de servicios a las de alta tecnología, pues si no, no es rentable tenerlas acá y a su vez se requiere empresas pequeñas que le den servicios intermedios a las grandes a las de alta tecnología y cuando el país está hablando de eso está comprometiéndose a la formación de recurso humano calificado y voluminoso en carreras difíciles y en carreras que requieren una gran inversión y ahí es donde yo también veo las universidades estatales..."*

Por otro lado, la posición del Dr. Piva dice que las universidades no están preparadas para el futuro, cuando se refiere al tema de la calidad en la educación: *"...la calidad de la educación es un adjetivo bastante complicado. La calidad de las personas sería la*

*calidad de los graduados universitarios, entonces. si la calidad se refiere a eso yo diría que Costa Rica está produciendo, que el producto es bueno para esta Costa Rica. Me parece que lo que hace falta es conducción universitaria. tratar de ver el país del futuro y preparar a la gente para ese futuro... hay muchas cosas que no estamos enseñando como el cuidado a la biodiversidad para lograr un mundo mucho más admirable ambientalmente hablando...*

Por su parte la Licda. Ruiz ve la conducción de las universidades con poca visión y limitad en los procesos de cambio. En lo referente a la relación universidad-sociedad su posición es que la universidad si está dedicando a la sociedad lo esperado. Además, opina sobre la relación de ésta con el Estado que *"...si es necesario una coordinación permanente no sólo para las comisiones de enlace entre las universidades y el Ministerio de Educación Pública, creo que la comisión de enlace debería trabajar otros temas que siempre los discutimos cuando estuve en la rectoría... creo que es muy importante que se dé esa coordinación que es más que una coordinación, una articulación en las dos vías."*

Su criterio respecto a cómo debe ser el administrador universitario es similar al del Dr. Piva, pues ambos opinan que debe tener un papel más de conductor que de administrador. Se refiere a que *"...la administración es la serie de conocimientos que te permite hacer algo que es mucho más importante, que es la gestión, la gerencia de cualquier actividad en donde le toque trabajar y usted cuenta con el recurso humano y con la herramienta de la administración para poder gestar, pero mucho más allá que administrar... se requiere una persona de una gran visión, con una clara visión, no hay nada más terrible que un conductor que no tenga claro hacia donde lleva el carro de una institución... Entonces uno tiene que tener en la vida profesional de conducción clarísimo hacia donde está enrumbado el carro de la institución y si no mejor no se meta a conducir nada..."* Añade que *"...la otra cosa es que deben ser personas*

*de trayectoria, de respeto porque la credibilidad en el que conduce es fundamental y cuando hablo de trayectoria y confiable es porque ha sido coherente en su trayectoria, entre lo que dice y lo que hace..."* Al referirse a si deben poseer conocimientos en Administración opina que en realidad, no es necesario, pues *"...las universidades tienen los equipos expertos en las áreas..."*, más bien lo que se requiere es tener la visión y misión claras por dónde va un plan de trabajo. Aunque sí cree necesario que estas personas *"...deberían tener un taller, un cursillo sobre lo que es planificación estratégica, gestión, administración, control y auditoría en esos niveles..."* Sobre las habilidades como el manejo de grupos de trabajo manifiesta que es necesario "enamorar" a la gente para que construyan. Le asigna el papel de líder al administrador universitario cuando se refiere al trabajo de grupo, al señalar que *"...la confianza es de doble vía, si usted le da participación y responsabilidad a la gente cuando tienen clara la misión y dentro de la misión cuál es su función, eso crece en forma exponencial, la gente increíblemente es productiva y la gente sabe qué es lo que hay que hacer, entonces usted pasa confianza a los equipos y los equipos trabajan admirablemente y la van formando como conductora..."*

Para finalizar, en cuanto a la calidad de la educación lo enfoca desde la perspectiva del curriculum y su pertinencia, de métodos de enseñanza, entre otros. Cuando se refiere al curriculum indica que *"...es el puente entre la universidad y el entorno... y en la medida que sea fino para trasladar el recurso humano que esa necesidad de la sociedad o más allá sea coherente que tenga una sintonía, en esa medida la universidad está cumpliendo con su deber y lo está haciendo ahí en un primer elemento de calidad que sea coherente el perfil de una carrera..."*

Estas opiniones son dignas de considerar por la trayectoria que ambos tienen en materia de universidades. Indican la ausencia de previsión hacia el futuro de las universidades, en otras palabras les falta mucho para

estar preparadas ante los retos del nuevo milenio. Las consideran lentas en los procesos de cambio. En cuanto a la opinión de cómo debe ser el administrador universitario ambos señalan que debe tener un papel más de conductor que de administrador.

## V. Propuesta "Perfil base del gestor universitario"

### Principales conclusiones del estudio

La propuesta que se presenta tiene como base la investigación realizada a nivel de Rectores y Vicerrectores de las cuatro universidades estatales costarricenses, con el propósito de conocer sobre las exigencias profesionales y ocupacionales que debe poseer el administrador universitario, sobre los retos y dificultades que enfrentan las universidades actualmente y sobre el rol de este administrador en torno al tema de la calidad de la educación. La parte del análisis se basó en transcripciones y comparaciones de los criterios expresados por ellos acerca de los temas señalados anteriormente.

De esta manera, los resultados del estudio muestran la necesidad de que el aspirante a estos puestos debe contar previamente con conocimientos en administración, sobre todo cuando se trata de aspectos administrativos universitarios (presupuesto, jurídicos, de Contraloría General de la República, lo cual ayudaría a la persona que, generalmente procede del área académica, a afrontar con mayor claridad la maraña de cosas de la administración universitaria. También opinan los encuestados que es conveniente que posea conocimientos en el manejo de otro idioma (preferiblemente el inglés) y en computación. Que posea título de maestría como requisito mínimo, pero además, que tenga un conocimiento global de la universidad, así como su visión y misión. El administrador universitario además, debe ser un líder capaz de conducir y de guiar los destinos de su institución hacia el camino correcto. Debe po-

seer ética y honestidad, son valores que en estos momentos de "crisis de confianza" que tiene la sociedad en sus dirigentes, deben resaltarse. La capacidad de trabajo en equipo es una de las características más valoradas en esta persona. Tiene que ser alguien con habilidad para escuchar. Otras habilidades señaladas tienen que ver con habilidad para comunicarse, habilidad para el manejo de las relaciones humanas y sentido común.

En el plano laboral destacan la toma de decisiones. Además, debe tener una clara visión de los procesos, conocer el ambiente en que se desenvuelve institucionalmente, espíritu de servicio, entre otras.

Por otra parte, en cuanto a los retos y las dificultades que deben enfrentar las universidades, se deduce del estudio que, en cuanto a los primeros, en el entorno inmediato las preocupaciones son muchas y muy variadas, unas de las cuales tiene que ver con tratar de trabajar en planos y tiempos distintos (estar aquí, en el ahora y construir para el mañana); otro se relaciona con el cambio que debe darse en la concepción del servicio al cliente. Estos para enumerar algunos.

En el ámbito nacional las mayores preocupaciones están relacionadas con la proliferación de las universidades privadas y por otro lado, con la rendición de cuentas a la sociedad. Y, por último, en el campo internacional dos retos que se han señalado se refieren a la vinculación que debe tener la universidad internacionalmente y con la forma en que se genera el conocimiento a nivel mundial (ejemplo: desarrollo tecnológico).

Dentro de las dificultades se vuelve a señalar el hecho de que la persona que aspira a ocupar los puestos de Rector y Vicerrector, generalmente no tiene ni siquiera una noción de la cantidad de cosas que desconoce en materia administrativa universitaria. También, se señalan cuestiones como carencia de proceso de evaluación y diagnóstico, carencia de recursos financieros, entre otras.

Finalmente, en cuanto al rol que debe desempeñar el administrador universitario en torno al tema de la calidad de la educación es

un asunto que en las universidades costarricenses es bastante incipiente por lo que en estos momentos están empezando a tomar medidas. La conceptualización que tienen las autoridades superiores universitarias del tema de la calidad de la educación tiene relación con tres elementos que fueron comunes en las entrevistas, los cuales se refieren a: 1- la calidad se mide en sus egresados y la respuesta de éstos a la sociedad; 2- por la claridad con que se definan los parámetros para medir la calidad y 3- un tercer elemento que es la unidad que se debe conseguir en lo académico: la docencia, la investigación y la extensión que deben responder a criterios de calidad.

Al conocer de los entrevistados cómo las universidades están enfrentando este importante reto, se señalan cuestiones como la reforma académica que ha finalizado la Universidad Nacional, procesos de acreditación que han iniciado las otras, principalmente.

En cuanto a los académicos, métodos de enseñanza y curricula, en general, existen muchos criterios en general, se expresan muchos criterios, en los cuales se deja ver que queda mucho trabajo por hacer en este sentido. Se deben realizar muchos cambios. La curricula, por ejemplo, debe ser más flexible para enfrentar de una manera satisfactoria el mercado de trabajo.

### **Las universidades ante los retos del milenio**

Las nuevas formas de concebir el mundo plantean retos importantes a los cuales las universidades no pueden ni deben escapar. Con ellas, el administrador universitario del futuro debe prepararse para responder a esas nuevas exigencias. ¿Cuáles son esos retos?

Al inicio del estudio se plantearon algunos retos que conviene recordar: la globalización, la planetarización, el desarrollo sostenible, la cooperación interinstitucional, la reforma estatal y la privatización, entre otros. Estos son retos a los que ningún país ni institución puede escapar.

Ana Isabel Mora y Eugenia Herrera, en el documento denominado "Primera Etapa del Plan de Estudios-Lineamientos para elaborar un perfil académico profesional" mencionan los problemas que vienen sufriendo los países en América Latina, relacionados con la educación: dificultades de financiamiento, declinación de la calidad, desvinculación entre educación y empleo, administración educativa deficiente, desfase entre la formación académica y el desarrollo científico tecnológico, entre otras.

Asimismo, se describen los retos que deben enfrentar las universidades para su subsistencia. Algunos de ellos son:

- Dejar de ser torres de marfil para convertirse en instituciones que presten un servicio real y efectivo a las sociedades en que están inmersas.
- Diseñar planes de estudio flexibles, en los que se articule educación-empleo-trabajo, ya que se observa que algunos curricula no son relevantes para la solución de los problemas que enfrentan los egresados en el mundo laboral.
- Evaluar la calidad de los productos universitarios.
- Buscar la superación profesional del personal docente, ya que de la calidad de éste depende, en buena medida, la solidez de los graduados e indirectamente el desarrollo del país y la credibilidad institucional.
- Transformar la estructura organizacional de la universidad para que prive la eficiencia.
- Realizar investigación que contribuya a solucionar los problemas de gran importancia para el país.
- Definir la relación universidad pública-universidad privada.

Todos estos retos guardan una estrecha relación con las opiniones hechas por los entrevistados, según se indica en el primer punto de las conclusiones.

De manera que, igualmente surge la necesidad de plantear un nuevo perfil de sus dirigentes, que reúna las condiciones para hacer frente a los retos y problemas que ya están encima.

La preocupación por la calidad en la educación es, desde todo punto de vista, válida, por cuanto sin ella difícilmente se podrá hacer frente a estos problemas y retos.

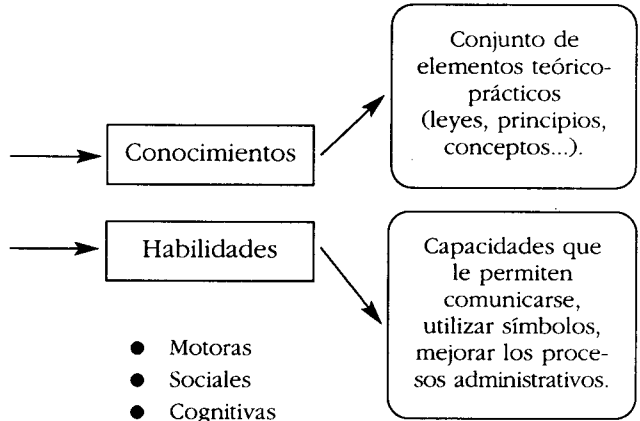
**Perfil base del gestor universitario**

Ante el panorama descrito anteriormente se presenta un perfil que sirva de ba-

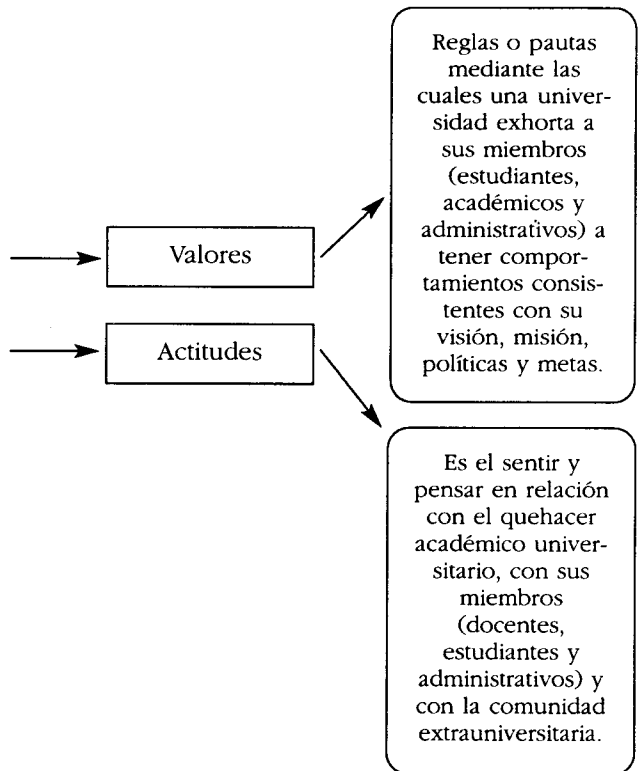
se para una posterior discusión, y así poder contar con una guía de lo que se requiere en materia del recurso humano universitario en los niveles superiores, que deberá hacer frente a los retos del nuevo milenio.

Con base en el análisis que se hizo de las propuestas de perfiles, se determinaron tres componentes comunes en ellas y que dan pie a la presente propuesta: el académico, el personal y el laboral.

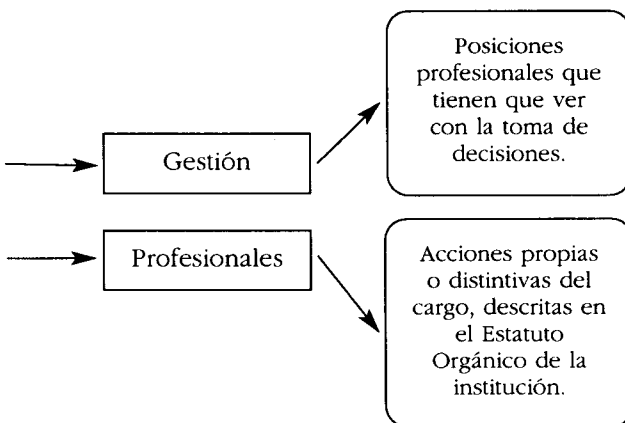
**Área académica:** incluye aspectos acerca de la formación académica-científica, técnica e instrumental que le permitan al gestor universitario asumir con éxito la administración de instituciones de educación superior.



**Área personal:** presentan los valores y las actitudes que dictan tanto la sociedad como la institución de educación superior para un adecuado balance del desarrollo académico, personal y laboral de este gestor universitario.



**Área laboral:** incluye dos tipos de responsabilidades: de gestión y profesionales. Se entiende por responsabilidades las competencias profesionales que delimitan el ámbito laboral. Incluye también las funciones que están incluidas en cada uno de los estatutos orgánicos de las cuatro universidades, así como aquellas funciones que tengan que ver con el conocimiento general de la institución, es decir con conocimientos que sólo se lo da la experiencia universitaria al individuo.



Relacionado con las habilidades se distingue tres categorías: **cognitivas, las motoras y las sociales**. En cuanto a las cognitivas señala que son las habilidades que le permiten a las personas utilizar símbolos y comunicarse, así como mejorar los procesos de aprendizaje. Las motoras se incluyen dos componentes: el conocimiento de lo que hay que

hacer y la práctica física que hace fluidos los movimientos. Las habilidades sociales son las que permiten al individuo convivir armoniosamente en sociedad. En el cuadro siguiente se presentan las exigencias ocupacionales y profesionales, clasificadas de acuerdo con las definiciones que se han descrito. Estas exigencias han surgido del estudio realizado.

Exigencias académicas, personales y laborales del gestor universitario

Propuesta

ACADÉMICO	PERSONAL	LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poseer título de máster como mínimo</li> <li>● Tener conocimiento básico en administración</li> <li>● Ser una persona formada en una cultura general</li> <li>● Tener manejo de otros idiomas (especialmente el inglés)</li> <li>● Poseer conocimiento sobre desarrollo curricular</li> <li>● Tener conocimientos en informática</li> <li>● Tener formación humanista</li> <li>● Tener conocimientos en el plano jurídico universitario</li> <li>● Mostrar trayectoria académica que permita actuar con rigurosidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tener habilidad para comunicarse</li> <li>● Poseer capacidad de organización</li> <li>● Tener mente abierta y flexible</li> <li>● Tener capacidad de trabajo en equipo</li> <li>● Poseer habilidad para escoger a sus colaboradores</li> <li>● Tener habilidad para escuchar</li> <li>● Tener rol de seguidor</li> <li>● Actuar con rectitud</li> <li>● Ser honesto</li> <li>● Poseer moralidad</li> <li>● Poseer ética</li> <li>● Ser una persona con sentido común</li> <li>● Poseer capacidad de tolerancia para la incertidumbre</li> <li>● Tener capacidad de trabajar bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tener clara visión de la flexibilización de los procesos</li> <li>● Poseer experiencia internacional</li> <li>● Tener capacidad de liderazgo</li> <li>● Tener visión global de la política institucional</li> <li>● Tener una visión y misión clara de la institución</li> <li>● Poseer experiencia en situaciones de cambio</li> <li>● Contar con experiencia previa en distintos niveles de gestión</li> <li>● Poseer capacidad para la toma de decisiones</li> <li>● Tener experiencia o trayectoria universitaria</li> <li>● Tener conocimiento profundo de la institución</li> <li>● Ser racionalizador de recursos</li> <li>● Tener habilidad de negociación</li> </ul>

## PERSONAL

- Tener enorme capacidad de trabajo
- Tener capacidad de reflexión
- Ser un gestor de proyectos
- Ser un motivador de equipo humano
- Ser inteligente
- Saber administrar el tiempo
- Ser responsable
- Tener habilidad para relacionarse dentro y fuera de la institución
- Poseer capacidad de equilibrio social
- Tener una gran versatilidad
- Ser emprendedor
- Ser una persona comprometida
- Capacidad de pensamiento estratégico
- Tener honradez
- Habilidad en manejo de personal
- Poseer capacidad para recibir y hacer crítica
- Tener respeto al pensamiento divergente
- Ser leal
- Ser perseverante
- Ser paciente
- Ser puntual
- Habilidad para las relaciones humanas
- Ser objetivo
- Ser solidario
- Tener capacidad de análisis e interpretación
- Tener habilidad para el manejo de recursos
- Tener disposición al cambio
- Tener capacidad de aprender permanentemente
- Ser transparente
- Ser esforzado
- Tener deseos de superación
- Aceptar sus debilidades
- Luchador para que las ideas se conviertan en realizaciones
- Seguro de sí mismo
- Tener equilibrio en su personalidad ante los diferentes aspectos de la vida
- Poseer disponibilidad de tiempo
- Tener habilidad para darse a entender
- Ser persona serena
- Tener espíritu de servicio.

## LABORAL

- Saber estar cerca del lugar de la entrega de los servicios
- Facilitar el trabajo de su equipo.
- Tener capacidad de percepción de los macroprocesos.
- Saber delegar.

Funciones, según los Estatutos Orgánicos de cada universidad. Entre ellas:

## Rector

- Preparar y someter anualmente al Consejo Universitario el proyecto de plan anual de presupuesto y sus modificaciones
- Velar por la marcha armoniosa y eficiente de la Institución
- Nombrar y remover a los vicerrectores y a los directores de área de la vicerrectoría académica
- Nombrar y destituir al personal académico y administrativo, de conformidad con lo establecido en este Estatuto y la normativa vigente.

## Vicerrectores

- Velar por la integración de las áreas de su competencia
- Dirigir bajo la orientación y supervisión del Rector el área a su cargo
- Sancionar y supervisar los diversos planes
- Velar por el desarrollo y buena marcha de los planes
- Elaborar y coordinar con las instancias respectivas la formulación del plan presupuesto universitario
- Dirigir, supervisar y evaluar el sistema del área de su competencia
- Asesorar al Rector y a las instancias de la universidad en la materia de su área
- Actuar como superior jerárquico.
- Promover el desarrollo de programas ámbito de acción
- Procurar la solución de los problemas que surjan en el personal de competencia.



## Consideraciones finales

Constituye un perfil base, ya que debe someterse a un análisis y reflexión más profundo por parte de las instituciones de educación superior, con base a partir del estudio realizado.

Es oportuno indicar que conforme al resultado del estudio, referente a la necesidad de que el aspirante a los puestos de rector y vicerrectores cuente con conocimientos de administración en general y específicamente en administración universitaria, es pertinente recomendar la preparación de cuadros de personas, principalmente del área académica, que deseen ocupar estos puestos. De esta forma ya existen iniciativas tendientes a contribuir con el gestor universitario para que pueda hacer frente a las exigencias cada vez mayores que impone la nueva gestión. Por una parte, la Maestría en Administración Universitaria de la Universidad de Costa Rica, a partir de un diagnóstico de necesidades, diseñó un Curso de Posgrado llamado "Desarrollo Gerencial Universitario", integrado por cinco módulos, con una duración de doce horas cada módulo, donde se tratan temas para revisar y mejorar la práctica de estos universitarios. Por otro lado, con el objeto de contribuir a mejorar la administración universitaria en la región centroamericana y a incentivar procesos de cambio, se presentó ante la UNESCO la creación de una Cátedra UNESCO de administración y gestión universitaria para Centroamérica. La misma fue aprobada en diciembre de 1998. Esta cátedra pretende desarrollar acciones conjuntas con las instituciones públicas de Costa Rica y con las que sean miembros del CSUCA en el ámbito centroamericano. Asimismo, la Vicerrectoría de Docencia de la Universidad de Costa Rica está coordinando un taller sobre gestión universitaria, dirigido a decanos y directores de reciente elección para recibir conocimientos que tienen aplicación inmediata: estructura, cambios en la situación financiera entre funciones y políticas, entre otros.

Otra alternativa es la que ofrece la Organización Universitaria Interamericana (OUI), a través de su Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU). Ofrecen cursos, seminarios, talleres, los cuales han sido concebidos para desarrollar en el gestor universitario: una competencia administrativa real, es decir el dominio de los principales conceptos administrativos de la organización y específicamente de la organización universitaria, un pensamiento estratégico que le permita una concepción global de los problemas, creatividad, sentido de innovación, sentido de liderazgo y el sentido de la ética, es decir, la aceptación de servir los intereses profundos del entorno, de los estudiantes, de la ciencia y no los de un grupo específico.

Aunque el aspirante a estos puestos debe conocer su entorno, es decir debe tener cierto conocimiento a un nivel macro de algunos temas de la universidad (jurídico, presupuestario y otros), su papel debe ser el de estratega, de ocuparse más de las labores de conducción, de la persona que debe guiar el futuro de la institución hacia los caminos correctos que imponen los retos actuales.

Debe darse un programa de educación permanente, mediante el cual, el gestor universitario se actualice en temas relacionados con:

El entorno social, político y económico a nivel nacional e internacional y técnicas de gestión.

Las interrelaciones universitarias nacionales e internacionales, que le permitan acrecentar sus habilidades, dado que los entrevistados señalaron de mucha importancia este tipo de habilidades. Igualmente la habilidad de dirigir trabajos en grupos y el poseer características de líder.

La mercadotecnia, necesaria en las universidades estatales para dar a conocer lo que se hace y que la sociedad se dé cuenta en qué áreas puede recurrir a ella. Igualmente en cuanto a servicio al cliente interno y externo.

Una vez discutido este documento, específicamente el perfil del gestor universitario en las instancias que correspondan, sería

conveniente valorar su inclusión en el estatuto orgánico de cada universidad para que las autoridades y la comunidad cuenten con una guía, que les permita con mayor criterio académico elegir a sus representantes.

### Referencias bibliográficas

- Cazalis, Pierre. Revista IGLU No.13. *El perfil del dirigente universitario al día*. Octubre 1997. Págs. 9-16.
- Hernández, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. México: acGraw-Hill Interamericana de México, 1991.
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. *Estatuto Orgánico*. Setiembre, 1994.
- Monge, Alfaro, Carlos. *Universidad e Historia*. San José, Costa Rica: Departamento de Publicaciones, Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, 1978.
- Mora Vargas, Ana Isabel y María Eugenia Herrera Peña. *Primera Etapa del Plan de Estudios - Lineamientos para Elaborar el Perfil Académico Profesional*. Universidad de Costa Rica, Instituto de Investigaciones para el Mejoramiento de la Educación Costarricense. 1998.
- Tünnermann, Carlos. *La Educación Superior frente al cambio*. 1 Ed. San José, Costa Rica: EDUCA/CSUCA, 1997.
- Universidad de Costa Rica, Oficina de Planificación Universitaria. *Análisis de Tendencias del Entorno*. 1997.
- Universidad de Costa Rica, Consejo Universitario. *Estatuto Orgánico*. 1990.
- UNED. *Estatuto Orgánico*. San José, Costa Rica, 1983.
- Universidad Nacional, Consejo Universitario. *Estatuto Orgánico*. Heredia, Costa Rica. Agosto de 1993.
- UNESCO. *Modernización e Integración*. Volumen 5. 1991.

### Referencia telemática

- Organización de Estados Iberoamericanos. *Reunión Técnica sobre perfiles profesionales*. (OEI Boletín de Noticias. Número 2 Junio de 1996). [www.oei.es.ht](http://www.oei.es.ht). 1996.