

## **PERCEPCIONES DE ACADÉMICOS, DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS SOBRE LA LEGITIMIDAD Y EL LIDERAZGO DE LOS RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS**

ROMUALDO LÓPEZ ZÁRATE

### **Resumen:**

Los rectores de las universidades públicas forman parte de la estructura de la autoridad institucional. La autoridad que ostentan proviene de varias fuentes, la racional, la tradicional y la carismática, las cuales le dan legitimidad al ejercerla. Un aspecto de la legitimidad se relaciona con la percepción que tiene parte de la comunidad universitaria sobre el desempeño del rector, sobre su liderazgo. Este trabajo pretende incursionar en la percepción que tienen varios sectores de la comunidad universitaria sobre el desempeño del rector. Se trata de describir la percepción de diferentes actores universitarios (académicos, directores académicos y funcionarios administrativos) de las formas de gestión y conducción del rector en la vida institucional a partir de una investigación de campo en 12 universidades públicas del país.

### **Abstract:**

The rectors of public universities form part of the structure of institutional authority. Rectors' authorities have various legitimating sources: rational, traditional, and charismatic. One aspect of legitimacy is related to the university community's perception of the rector's performance and leadership. This article studies the perceptions of various sectors of the university community with regard to the rector's performance. A description is given of the perceptions of various university actors (academics, academic directors, and administrative employees) regarding the rector's form of management and conduct in institutional life, based on field studies at twelve public universities in Mexico.

**Palabras clave:** liderazgo, legitimidad, rectores, universidades públicas, México.

**Keywords:** leadership, legitimacy, rectors, public universities, Mexico.

---

Romualdo López Zárate es profesor del Área de Sociología de las Universidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Av. San Pablo núm. 180, col. Reynosa Tamaulipas, 02200, Azcapotzalco, México, DF. México. CE: lizr@correo.azc.uam.mx

### Breve revisión de la literatura

La literatura ha reconocido que el liderazgo de los rectores en las universidades es diferente al que ejercen los líderes en otro tipo de organizaciones sociales. Las características propias y tradicionales de las universidades imprimen un carácter diferente al de otras instituciones. Las estructuras de autoridad, para ser legítimas –como lo apuntaba Weber (1992)– se fundamentan en tres aspectos: la racionalidad, expresada en un conjunto de disposiciones normativas que especifican sus ámbitos y competencias; la tradición, como un conjunto de valores, creencias acuñadas a lo largo del tiempo que la autoridad debe tomar en cuenta; y el carisma, que destaca las cualidades específicas de una persona que tiene la capacidad de orientar y convencer a sus seguidores de actuar en un determinado sentido. Es frecuente que uno de esos aspectos sobresalga sobre los otros, habrá organizaciones con una autoridad cuya característica sea más racional, otras en que esté basada en la tradición o bien en el carisma del líder.

Los rectores en las universidades públicas se sitúan formalmente en la cúspide de la estructura de autoridad; en la mayor parte de los casos, ocupan el puesto respetando los procesos formalmente instituidos, por lo cual asumen un conjunto muy amplio de atribuciones que les confieren los ordenamientos institucionales y también una gama amplia de apoyos de diversa índole que, por costumbre, le son asignados al “señor rector” para que pueda cumplir sus funciones; pero ello no basta para ejercer su autoridad o “dominación legítima”. La dominación, sobre todo en las instituciones de educación superior procura “despertar y fomentar creencia en su legitimidad” (Weber, 1992:170). La legitimidad no es parte de la investidura del rector, no se compra, no se adquiere ofreciendo recompensas a los subordinados ni con el uso de amenazas y castigos, se gana en el ejercicio mismo de la autoridad: en la interacción continua y frecuente con los miembros de la comunidad, en la capacidad para lograr consensos, en la habilidad para dirimir conflictos, en el talento para argumentar, en la competencia para dirigir, en la toma de decisiones oportunas; en suma, en la confianza que logre construir y ganar entre los miembros de la comunidad.

Bornstein (2004) ha identificado cinco factores que ayudan a construir la legitimidad: el individual (la trayectoria del líder); el institucional (la limpieza en el proceso de selección, el respeto a sus normas y valores); el contextual (el conocimiento de las exigencias e injerencias del entorno); el técnico (competencias administrativas y habilidades para atender eficazmente

las demandas de la comunidad); y el moral o ético (la toma de decisiones preservando los valores de la institución) y ser visto como ejemplo por los miembros de la comunidad. También hay factores que minan y socavan la legitimidad, como desconocer la cultura de la institución, la incompetencia para administrar, la erosión del capital social,<sup>1</sup> la conducta inapropiada, la desatención a los intereses y reclamos de la comunidad y, finalmente pero no menor, la grandiosidad con la que a veces se conducen: arrogantes, imperiales, distantes, orgullosos, presumidos.

El llegar a ocupar la rectoría no es una empresa individual sino social. En toda universidad hay grupos con intereses diversos que disputan el puesto. Los intereses, sustentados públicamente bajo un proyecto académico, tienen también otras motivaciones de muy diversa índole, como por ejemplo, pactos establecidos entre grupos de presión, la reivindicación de tradiciones, la imposición de grupos disciplinarios, la disputa entre miembros de diferentes partidos o fracciones políticas o la creencia real o supuesta del apoyo masivo de la comunidad; también los hay de otra naturaleza como la oportunidad de revancha, de desplazar a los incómodos o de acceder y manejar recursos institucionales para fines diferentes a los académicos. Es decir, la rectoría no es sólo un puesto para desempeñar funciones académicas sino también políticas, en la que se juega la administración de recursos económicos nada despreciables, la posibilidad de colocar a un conjunto de miembros del grupo en posiciones de poder y la construcción de estructuras para mantenerlo.

Las sucesiones rectorales movilizan a buena parte de la comunidad académica a manifestarse a favor de alguien ante quien toma la decisión, sea la comunidad mediante el voto universal, o los miembros de los consejos universitarios o las juntas de gobierno. Las tribus académicas se confrontan, los grupos políticos se manifiestan, los círculos de amigos se reúnen, los cabildos se multiplican. La rectoría es una disputa por un poder académico y político.

En México hay diversos estudios recientes que han analizado y documentado estos complejos procesos en diversas instituciones que dan cuenta de los juegos de poder que se presentan entre diferentes grupos al interior de las instituciones. Sirvan como ejemplo los realizados en las universidades de Guadalajara (Gradilla, 1995), Nacional Autónoma de México (UNAM) (Ordorika, 2003), Autónoma de Zacatecas (Remedi, 2008) y Autónoma Metropolitana (UAM) (Ibarra, 1998), así como el análisis de

cinco instituciones en donde se hace un “examen de las relaciones entre los procesos de configuración del poder político-institucional en las universidades públicas mexicanas, con los esquemas de gobernabilidad y de cambio en dichas instituciones” (Acosta, 2006), a saber, las universidades de Sonora (Durand, 2006); Veracruzana (Suárez, 2006), Autónoma de Puebla (Del Valle, 2006); Autónoma de Ciudad Juárez (Vergara, 2006) y de Guadalajara (Acosta, 2006).

En las universidades se han estudiado las características del liderazgo de los rectores. Se han analizado las teorías que destacan un conjunto de rasgos de la personalidad, ciertos atributos personales como el arrojo, la integridad, la inteligencia, la alta dedicación al trabajo, el buen juicio, habilidades para la administración y la resolución de conflictos. Otros investigadores han detectado –con base en el análisis de la actuación de líderes calificados como “efectivos”– el tipo de conductas y comportamientos que han manifestado para inferir los rasgos que los caracterizan, como las habilidades para las relaciones interpersonales (abierto a escuchar, constructor de acuerdos). También se han analizado las manifestaciones de poder e influencia del líder, como la resolución de conflictos o el influjo que tienen en sus seguidores. Este conjunto de teorías tienen como denominador común el que están basados en las características personales del rector. Sin embargo, diferentes investigaciones en Estados Unidos han encontrado ejemplos de líderes “efectivos” en las universidades que no cumplen con esos rasgos. Ello ha motivado a analizar el liderazgo en función de ambientes dinámicos más que estáticos, como suelen ser los atributos de una persona (Bensimon, 1991).

Una segunda generación de teorías se denomina “transaccionales” o de intercambio social, que son particularmente útiles para entender la interacción entre los líderes y los seguidores. Por un lado, los rectores adquieren poder en la medida en que controlan aspectos clave de las instituciones: el acceso a la información, la formulación y el ejercicio presupuestal, la asignación de recursos a “sus” proyectos y el nombramiento de autoridades académicas y administrativas. El modelo sugiere que los seguidores admiten las decisiones del líder, aun cuando vayan en contra de sus propias expectativas, porque las ponen en acción, porque demuestran su experiencia y su conformidad con las normas del grupo; obedecen por motivos con arreglo a valores o a fines (Weber). Los rectores recién nombrados no desean ser percibidos como indecisos y entonces no dedican tiempo al intercambio

de ideas con sus seguidores. En cambio, quienes tienen experiencia, que asumen la rectoría en otra universidad o son reelectos, invierten tiempo en platicar con sus seguidores para conocer sus expectativas (Bensimon, 1991).

Hay rectores que fincan su liderazgo en la creación y promoción de misiones y visiones deseables de la institución. Proponen una metamorfosis o sustitución de un estado o sistema de cosas por otro, un cambio cualitativo a la situación presente. Son los llamados líderes transformacionales; son escasos y suelen emerger bajo circunstancias muy específicas: una fuerte crisis institucional, un tamaño desmedido de la universidad o una duda persistente sobre su calidad (Birnbaum, 1988).

También se han desarrollado las teorías contingentes que resaltan la adaptabilidad de un líder de acuerdo con factores situacionales: en alguna ocasión debe ser autoritario y en otras, democrático. Más recientemente, el liderazgo en las instituciones de educación superior se ha considerado como una construcción social y cultural, se construye en la interacción con otros actores de la comunidad, se gana por la persuasión, por la negociación, en el trabajo grupal y en redes. El liderazgo, más que radicar en características del líder, se sustenta en la percepción de los sujetos; existe cuando así es percibido por la comunidad, es una percepción subjetiva, es una construcción social (Kezar *et al.*, 2006).

Si bien el liderazgo debiera ser una característica de todos los rectores, en la realidad mexicana se observa que no todos la tienen; asumen la función pero no lo ejercen. Ibarra afirma que en buena parte de las universidades hay una carencia de liderazgo académico que, paradójicamente, conduce a estilos de dirección autoritarios y fuertemente centralizados que dan poco espacio a la participación (Ibarra, 2010:61) e incluso, agregaría, le temen. Algunos carecen de un proyecto académico, cumplen rutinaria y burocráticamente sus funciones, se refugian en su investidura, se alejan de la comunidad y son sumisos y obedientes a las autoridades federales (Porter, 2003:72). Su gestión se centra (en consecuencia se reduce) en la aplicación de las políticas federales. Su éxito se mide por la elevación del nivel de los indicadores de calidad diseñados en las oficinas de la Secretaría de Educación Pública.

Aun en estos casos de ausencia de liderazgo, los rectores siguen siendo formalmente los representantes y dirigentes de su universidad, y los diferentes sectores de la comunidad tienen una percepción de su quehacer, del ejercicio de su autoridad.

El acercamiento al análisis de la percepción de cierta parte de la comunidad con respecto a la actuación de los rectores tiene estrecha relación con la gobernanza, la gobernabilidad y el liderazgo. Existen diferentes acepciones sobre estos conceptos, pero considero que buena parte de los analistas coinciden en que la gobernanza en estas instituciones

[...] tiene que ver con la determinación de valores dentro de las universidades, sus sistemas de toma de decisiones, de asignación y distribución de recursos, sus misiones y propósitos, los patrones de autoridad y jerarquía y las relaciones internas de los diferentes mundos académicos y externamente con los diversos mundos del gobierno, los negocios y las comunidades (Marginson y Considine, 2000:7).

Es un concepto relacional que incluye el liderazgo, la gestión (*management*) y la administración de las instituciones (Reed, Meek y Jones, 2002, XXVII). La gobernabilidad se refiere más a la capacidad de respuesta de la autoridad, en este caso del rector, a las demandas que expresa la comunidad sobre diversos asuntos como a las exigencias de actores externos (Acosta, 2000).<sup>2</sup> El liderazgo, por otro lado,

[...] está atento a las oportunidades que se presentan y tomando decisiones estratégicas. La supervisión se ocupa de conseguir resultados esperados por la asignación de responsabilidades y recursos y monitorea, supervisa, controla su eficiencia y eficacia. La Administración es la implementación de procedimientos autorizados y la aplicación de sistemas para conseguir resultados acordados (Gallagher, 2001, citado en Amaral *et al.*, 2002, XXVII).

El rector tiene relación con las autoridades federales y estatales, con los grupos de presión e interés de la sociedad y también está atento a las demandas de su propia comunidad y, para ello, cuenta con un aparato administrativo en donde él puede discrecionalmente elegir a sus directivos en tanto que es una competencia que otorga reglamentación universitaria.

Ante este conjunto amplio de arenas en las que se mueve el rector, se observan tendencias y presiones de organismos internacionales, de funcionarios gubernamentales y de administradores institucionales por reforzar el liderazgo del rector, por ampliar sus competencias y reducir las de los cuerpos colegiados. Esta tendencia, apunta Neave (2011), se basa en una fe voluntarista de que puede ser exitosa porque en otras organizaciones –las

de lucro— lo es; y que una gestión de este tipo requiere necesariamente disminuir las competencias de los cuerpos representativos de la comunidad para trasladarlas a los órganos personales. Con liderazgo las universidades alcanzarán un mejor desarrollo en un menor tiempo. En varios países de la Comunidad Económica Europea ya se han iniciado estos procesos mediante la modificación de leyes nacionales e institucionales para darles más competencias al rector (Neave, 2011). En México aún no se emprenden esas modificaciones legales, pero en los hechos se está transitando hacia ello. Es cada vez más notoria la pérdida de autoridad institucional de los cuerpos colegiados en el desarrollo institucional.

En resumen lo que brevemente se ha tratado de plantear es que la legitimidad es condición indispensable para el ejercicio de la autoridad institucional, pero esta legitimidad puede ser percibida de diferente manera (aceptada o cuestionada) según el sector institucional del que se trate; una segunda consideración es que el liderazgo de los rectores es contingente y la tercera es que hay una tendencia a reforzar este liderazgo y a reducir las competencias de los cuerpos colegiados.

### Objetivos

Este trabajo trata de describir la percepción de diferentes actores universitarios (académicos, directores académicos y funcionarios administrativos) de las formas de gestión y conducción del rector en la vida institucional.<sup>3</sup> Los rectores, desde la percepción de estos actores, ¿son líderes en su institución?, ¿son legítimos?, ¿sus decisiones tienen algún significado, positivo o negativo, para el desarrollo institucional?, ¿cuentan con un proyecto de desarrollo?, ¿cómo ejercen sus competencias?, ¿cuál es su relación con los gobiernos federal y estatales para implementar las políticas públicas?, ¿muestran un liderazgo efectivo?, ¿qué tan eficaz es su gestión para conseguir recursos?, ¿cómo resuelven los conflictos institucionales?, ¿cómo es su relación con los actores externos a la institución?

Como es notorio, los estudiantes no están presentes en el trabajo. Se reconoce que hubiera sido deseable incluirlos puesto que son el objeto de la universidad pero, desafortunadamente, no se contó con los recursos económicos para incorporarlos dentro de la muestra.

Con esta restricción, uno de los objetivos de la investigación fue captar la percepción de los académicos, los directores académicos y los funcionarios sobre la actuación del rector en las siguientes dimensiones: 1) la

formulación, o no, de un plan de desarrollo institucional y, en su caso, sus características principales; 2) la implementación de las políticas públicas federales; 3) las innovaciones (académicas, legislativas u organizacionales) emprendidas por el rector; 4) la gestión del presupuesto; 5) la conducción del consejo universitario; 6) la legitimidad con la que acceden al cargo; 7) la forma como resuelven los conflictos; 8) el liderazgo del rector; 9) la presencia de la institución en el contexto estatal y nacional; 10) el funcionamiento de la administración central, y 11) los retos de la universidad.

Por la extensión prevista para un artículo, en este trabajo sólo se abordarán las dimensiones 6 y 8: referidas a la legitimidad con que acceden al cargo y el liderazgo del rector. El resultado del análisis de las restantes dimensiones se presentará en otros trabajos, sin dejar de reconocer que, en su conjunto, permiten un mejor acercamiento, descripción y comprensión de la actuación de los rectores.

### **Método**

Analizar las percepciones de la comunidad con respecto al rector de cada una de las universidades públicas es un proceso complejo, prolongado y costoso. Como una primera aproximación se eligieron 12 universidades públicas estatales (no se incluyeron las federales, UNAM y UAM, por considerarlas atípicas en el contexto nacional), procurando una diversidad geográfica, de diferente nivel de desarrollo académico y con grados diversos de conflictividad. Un factor que se tomó en cuenta para la selección fue la disponibilidad del rector para autorizar que se entrevistara a miembros de su comunidad. Una segunda decisión fue identificar en cada una de ellas a tres grupos de la comunidad que se presupone tienen un conocimiento de la actuación del rector, a saber:

- 1) un sector de académicos con larga trayectoria en la institución, con estabilidad laboral, que ingresaron y permanecen en la universidad por sus méritos y que pertenecen, preferentemente, al Sistema Nacional de Investigadores o tienen el perfil requerido en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep). El supuesto con el que se trabaja es que ellos tienen una opinión muy libre, en la medida en que su nombramiento no depende del rector, son reconocidos y han experimentado la gestión de diferentes rectores y pueden ubicar la actual en un periodo más amplio.
- 2) un sector de directores académicos que trabajan con el rector pero que fueron electos por sus comunidades. En este grupo se consideraron a

directores o jefes de departamento de alguna escuela, facultad, división o instituto. La intención fue captar la percepción de personas que necesariamente tienen relación con el rector, que formalmente no le deben su nombramiento, que participan en el consejo universitario, están directamente relacionados y con responsabilidades específicas en el desarrollo de la institución y que conocen y han participado en la ejecución de los programas establecidos por el gobierno federal.

- 3) un tercer grupo de funcionarios administrativos de alto nivel, o académicos que están dedicados de tiempo completo a funciones administrativas, que tienen contacto continuo con el rector y fueron designados directamente por él. Se asume que la percepción de “jefe jerárquico” estará influida por su relación de dependencia directa, sin embargo, se incluyeron para captar no sólo la percepción de su jefe sino las otras dimensiones señaladas en el estudio, principalmente las relacionadas con el desempeño de su función. La literatura indica que una de las “caras” más visibles del rector ante la comunidad es la actuación de sus funcionarios que son los ejecutores de sus iniciativas y de la administración de la universidad.

En cada uno de los grupos se seleccionaron tres o cuatro personas de manera aleatoria procurando que fueran de diferentes disciplinas o tuvieran a su cargo diversas áreas administrativas.

La técnica utilizada fue la entrevista (que duró entre una y dos horas y media), con un guión diseñado expresamente para captar las dimensiones de análisis señaladas anteriormente. El análisis de las entrevistas se realizó en diferentes etapas. La primera consistió en la transcripción de cada una de ellas. La segunda fue un proceso de depuración para eliminar lo que no estaba referido al objeto de investigación. Con esta decisión quedó fuera la percepción de la historia institucional que algunos entrevistados narraron con mucha viveza. No pocos de ellos, a lo largo de su estancia en la universidad, participaron en procesos de elección para diferentes cargos e incluso algunos aspiraron a ser rectores. En este sentido contaron sus “vivencias” de procesos complejos en donde no sólo se confrontaron proyectos académicos, sino también políticos. En algunos casos se describieron con detalle las acciones que los candidatos a la rectoría realizan para conseguir apoyos entre los diversos grupos de la universidad, las presiones internas y externas que se ejercen para abandonar la contienda, las recompensas que

pueden ofrecerse, el tiempo invertido a costa del desarrollo de proyectos académicos e, incluso, algunos narran las repercusiones que tuvo en el ámbito familiar y las aspiraciones frustradas. En las entrevistas se refieren las luchas por el poder en una arena donde se vale “casi todo”, en el marco de las reglas formalmente establecidas. Pero también narran la calma después de la tormenta, la aceptación de la derrota, la vuelta a la vida académica, la satisfacción de haber participado en un proceso intenso en que se pusieron en juego ideas, valores y proyectos de transformación universitaria.

Las intensas experiencias vividas por los entrevistados que aspiraron a la rectoría les permiten valorar, a la distancia, las posibilidades reales de un rector para incidir en la transformación institucional y, a la vez, reconocer el valor de ser miembro de una comunidad académica, de pertenecer a ella y encontrar que en la docencia, la investigación y los grupos de referencia está la esencia de la universidad. La recuperación de estas entrevistas está prevista para una siguiente etapa.

Con las entrevistas se procedió a realizar un análisis que inició con un ejercicio de categorización (las dimensiones que se elaboraron), que permite poner en relación o contextualizar lo que los sujetos dicen y da importancia a la interpretación cualitativa de los datos más que a la cuantitativa. El análisis de contenido posibilita: *a*) ubicar la información tal y como la ha proveído el sujeto de estudio (es decir, se acerca a su perspectiva); *b*) indagar sobre el contexto en el que se ha generado la información; y *c*) fraccionar y reorganizar la realidad estudiada.

A pesar de las críticas que se le han atribuido a las entrevistas, justamente por su carácter cualitativo, se ha señalado que si se cumplen con ciertos requerimientos técnico-metodológicos, el análisis de contenido aporta suficientes elementos para producir información o inferencias válidas y confiables para determinados contextos; es por eso que se le considera una técnica con posibilidades de exhaustividad (saturación) y generalización (Piñuel, 2002; Fernández 2002).

La tercera etapa consistió en ubicar el contenido de las entrevistas de acuerdo con los aspectos escogidos. Se seleccionaron frases “clave” que resumieron su punto de vista, y se elaboró una base de datos con estas opiniones y frases significativas de cada uno de los entrevistados, para que las opiniones se pudieran rescatar por tema y/o por institución, y/o por tipo de entrevistado. Este procedimiento tuvo la limitación de que la riqueza de las entrevistas no quedó reflejada en los resúmenes, minimizando muchos

de los aspectos contextuales. Algunas se editaron de manera completa por la calidad de la información proporcionada, mismas que se presentarán en otro documento. Finalmente, se agruparon las respuestas más significativas para cada rubro, para cada institución y por tipo de entrevistado.

Cabe señalar que previo a la entrevista se elaboró un compendio informativo y analítico de cada una de las 12 universidades que comprende: una breve historia institucional; datos básicos de su evolución de 2000 a 2006; los organigramas académicos y administrativos; la oferta de programas educativos en los diferentes niveles; la matrícula atendida, el perfil del personal académico; el presupuesto institucional; los recursos obtenidos por los programas y fondos federales; la normatividad institucional; la descripción, en su caso, de conflictos institucionales; el plan de desarrollo institucional y, por supuesto, la trayectoria del rector. La recopilación y análisis de esta información contribuyó a tener un mejor conocimiento de las instituciones seleccionadas y a ponderar, a la luz de datos duros, las apreciaciones de los entrevistados.

Las entrevistas, en total 96, las realizaron tres estudiantes de maestría en sociología de la UAM Azcapotzalco.<sup>4</sup> Después de entrevistar a los miembros de la comunidad, se procedió con los rectores de esas mismas instituciones. Un resultado parcial de las entrevistas a los rectores se reportó, como ya se mencionó, en otro artículo (López *et al.*, 2011).

Una preocupación metodológica está referida a la temporalidad. ¿Es válido extrapolar los resultados de un estudio que se hizo en un momento determinado y acotado, a un tiempo diferente? ¿Las conclusiones a las que se llega sólo serán válidas para el momento en que se levantó la información y dejan de serlo para otros años? Es cierto que las circunstancias cambian y los cambios pueden ser tan bruscos que susciten respuestas inéditas no presentes en un tiempo anterior. Esta variable puede minimizarse o controlarse por varios caminos. Uno es verificar si efectivamente surgieron cambios significativos posteriores a la investigación que nulifiquen los hallazgos previos. En este caso no se aprecia ese cambio sino más bien la continuación de tendencias. Además, el contenido de la investigación se refiere a una temporalidad amplia, sea la gestión del rector o la de varios rectores, y no a un momento preciso. Una segunda vía es incorporar una muestra de entrevistados lo suficientemente amplia que permita captar tanto las diversas apreciaciones del fenómeno bajo estudio como sus diferencias en el tiempo. En este caso, se piensa que el número de entrevistados es

suficientemente amplio para dar cuenta de ambos aspectos. No se trata de hacer generalizaciones para todas las universidades públicas, lo cual hubiera implicado proceder por el diseño de un muestreo representativo del universo, sino sólo de ilustrar los diferentes modos de percibir el desempeño del rector. Se piensa que las 96 entrevistas realizadas comprenden la variedad de opiniones. Ello se nota cuando las respuestas se reiteran, pues da indicios de que la diversidad se ha captado, es decir, se estarían logrando los niveles de “saturación” requeridos para un estudio de este tipo.

## Resultados

### Consideraciones preliminares

La investigación toma en cuenta las diferencias y particularidades de las universidades, de los rectores y de los entrevistados. En cuanto a las primeras, se observa un grado de desarrollo académico desigual, son de diferente tamaño, algunas cuentan con estudios de nivel medio superior y todas atienden el nivel de licenciatura y posgrado, la oferta de estudios es amplia y el desarrollo de la investigación es desigual. El contexto estatal es también muy heterogéneo, por lo que cada una de ellas asume características propias en las relaciones entre los grupos académicos y políticos. En suma, cada una tiene una historia singular que la caracteriza.

Igualmente, los rectores son muy diferentes y diversos; las distinciones se notan en su formación, trayectoria, formas de actuación, preferencias académicas y en la relación con los funcionarios federales y estatales. A semejanza de las instituciones, también se indagó la trayectoria del rector para que en la entrevista se pudiera conocer un poco más de lo que públicamente se difunde.

Entre los entrevistados, la heterogeneidad aún es mayor. Los profesores pertenecen a diferentes campos disciplinarios, no tienen la misma antigüedad, su desarrollo y conocimiento de la universidad es desigual. Las autoridades académicas son de distintas áreas de conocimiento, su permanencia en el puesto no es la misma. Los funcionarios administrativos, algunos de ellos académicos y otros de tipo profesional, guardan también sus particularidades.

Reconociendo esta diversidad, hay aspectos comunes que atraviesan a todas las universidades, rectores y entrevistados. Los que se refieren a las universidades van desde sus fines, hasta su organización académica y administrativa; todas ellas han estado sujetas a las mismas políticas y programas

federales, todas negocian presupuestos federales y estatales. Los rectores asumen competencias semejantes, tienen que negociar y acordar con diversos grupos y organizaciones sindicales, todos conforman equipos de trabajo y toman decisiones. Las autoridades académicas poseen funciones genéricas similares, todos mantienen relación directa con el rector y casi en todos los casos existe la posibilidad de tener una posición independiente pues no fueron nombrados por él. Además, son un eslabón imprescindible en la aplicación de las políticas públicas. Los funcionarios administrativos, sean académicos o profesionales de la administración, se caracterizan por su dependencia directa del rector, son sus brazos operativos y los que, generalmente, dan forma a los documentos requeridos para atender las políticas públicas. Los profesores comparten su vinculación directa con la docencia y con la investigación, y si bien no guardan una relación directa con el rector, todos saben quién es y tienen una percepción de su quehacer.

El reconocimiento de las diferencias y de los aspectos comunes así como de la historicidad de cada institución es necesario para ubicar los resultados de la investigación. Lo que interesa es rescatar la diversidad de percepciones de ciertos sectores de la comunidad con respecto al desempeño del rector como autoridad institucional y no como persona singular, pero también identificar las similitudes para no perderse en la casuística. La pretensión es configurar percepciones típicas lo más homogéneas dentro de sí y, a la vez, lo más heterogéneas entre ellas. Cabe reiterar que no se trata de evaluar y mucho menos de juzgar la actuación de los rectores o de las instituciones sino de apuntar pistas para responder a la pregunta de investigación: ¿cómo se percibe el liderazgo y legitimidad de los rectores?

#### La legitimidad con la que acceden al cargo

Todos los rectores han ocupado, ocupan, la rectoría satisfaciendo las diversas disposiciones normativas de su universidad (López *et al.*, 2011). De eso no hay duda. Lo que se pretende captar es la legitimidad con la que acceden al puesto. El concepto es importante en tanto que implica que el rector cuente con “consensos” de la comunidad, o buena parte de ella, para ejercer su autoridad. Sin esos consensos difícilmente pueden guiar, conducir o representar a la comunidad. No lo pueden hacer porque no tienen acceso al uso de la fuerza para imponer su voluntad. La comunidad académica puede ser guiada, orientada, dirigida por el convencimiento, por la argumentación, por el sentido común, en todo caso por una votación

que expresa un sentir mayoritario, pero de ninguna manera por el uso de la fuerza. La legitimidad “transforma la obediencia en adhesión” y rechaza la “manipulación del consenso” (Levi, 1982); es compartir valores, tradiciones, “sagas” (Clark, 1991) de la comunidad académica con el rector; es la cesión de ciertos derechos de la comunidad a la autoridad por la “confianza” que se tiene en que actuará de acuerdo con ciertos principios considerados académicos; es el reconocimiento público a ciertos atributos del rector.

El consenso no quiere decir unanimidad de pensamiento –que iría en contra de la esencia de la universidad– ni de opiniones o formas de pensar; consenso en la universidad es respetar esas diferencias y aceptar la tolerancia como norma de actuación. El rector gana legitimidad cuando respeta la diversidad y ejerce la tolerancia, cuando es ajeno a la imposición, la manipulación, al chantaje. La legitimidad no es un acto aislado ni para siempre: se gana a diario y la posibilidad de la pérdida está siempre presente. Esta visión un tanto normativa, se enfrenta a la realidad universitaria en donde el rector representa y pertenece a un grupo académico o a una tribu, a una secta, desde donde intentará formar alianzas, coaliciones para posibilitar la realización de su programa académico y político; cuando no es posible o se dificulta la coordinación con los múltiples núcleos de intereses presentes en la institución, el grupo en el poder, con el aval del rector, recurre a diferentes mecanismos para lograr convencer, cooptar o imponer una determinada perspectiva de desarrollo y, una vez agotada esa instancia, se puede llegar a la exclusión y al ostracismo de los grupos y personas indeseables, de aquellos que “no son institucionales”, los que ven por sus intereses propios y no por los “finés superiores de la institución”. En las universidades, como bien lo han anotado varios analistas (Porter, 2003; Ibarra, 2010; Acosta, 2009) hay una natural y deseable confrontación entre sectores, grupos disciplinarios, niveles de estudio, preferencia por la realización de determinadas funciones, desavenencias en la distribución y uso de los escasos recursos. Un espacio institucional donde se manifiestan la gama de intereses diversos y, a la vez, la fuerza o legitimidad del rector es en los consejos universitarios; es por ello que se captó el papel del rector en la conducción de estos órganos. Uno de los resultados, que no se desarrollará en este trabajo, es que, paradójicamente, a un mayor número de representantes de profesores y estudiantes en los consejos universitarios, menor es la posibilidad de expresar disensos y mayor la imposición de la agenda y acuerdos del rector.

### La elección/designación del rector

Los rectores son electos/designados de maneras diferentes. Se ha planteado la pregunta de si alguna forma de elección de las tres típicas (por una Junta de Gobierno, por el Consejo Universitario o por elección directa, secreta y universal) propicia mayor o menor legitimidad. Teóricamente, habría mayor legitimidad cuando la mayoría elige al rector (la forma “democrática”). Sin embargo, como se muestra en otro trabajo (López *et al.*, 2011) hay evidencia empírica de que en la modalidad “democrática” hay una manipulación burda en las votaciones de los estudiantes de educación media superior y superior y un uso inadecuado de los recursos institucionales. En las tres formas de elección hay problemas comunes (como la manipulación de votantes, injerencia del gobernador) pero a ellos hay que añadir otros específicos de la votación universal.

En general, la mayor parte de los entrevistados manifiesta conformidad o resignación con la forma de elección estatuida en su universidad y pocos son los que preferirían un cambio.

Con estas observaciones pasemos ahora a describir las percepciones de los diferentes sectores.

La opinión de los funcionarios, a diferencia de otros aspectos, está influida por la forma de elección. En aquellas instituciones en donde una Junta de Gobierno decide, se considera que es la adecuada, que ha permitido estabilidad institucional a lo largo de los años, no ha dado lugar a conflictos universitarios que desembocan en la paralización de las actividades, hay mecanismos razonables para dirimir las diferencias, ha permitido el desarrollo de la universidad sobre lo que han construido los rectores anteriores y no ha habido conflictos poselectorales. Afirman que la decisión es más académica que política, que se basa en la presentación del mejor programa para desarrollar la universidad y que hay participación indirecta de la comunidad, fundamentalmente a través de los mecanismos de consulta que instrumenta la Junta. No quiere decir que no haya problemas, pues algunos refieren que el proceso de elección se dé fuera de la institución, que es un proceso mediático, que permite la apropiación de la rectoría por ciertos grupos profesionales o de interés.

Cuando se elige por Consejo Universitario, los funcionarios opinan que es una forma que propicia la participación de la comunidad, el rector debe convencer a los consejeros de la viabilidad de su programa, de su aplicabilidad y de atender las demandas de la comunidad en un momento

dado. No se excluye un nivel de manipulación de los consejeros, sobre todo de los alumnos, pero ha permitido que el rector designado cuente con el apoyo del máximo órgano colegiado de gobierno, lo cual le brinda oportunidades de desarrollar con legitimidad su programa de trabajo.

En las universidades, pocas, de elección universal, hay un desencanto. Consideran que la elección y designación del rector ha sido conflictiva, se destina demasiado tiempo para hacer proselitismo por un determinado candidato, es un proceso más político que académico. A pesar de ello y de considerar que debiera cambiarse la forma de elección, piensan que no hay condiciones para hacerlo “el voto universal, ponderado por sector, es el único posible en la universidad. Cualquier otro, no pasa” (e96).

Los directores académicos consideraron que el proceso de elección, en cualquiera de sus modalidades, se llevó a cabo sin problemas mayores, sin conflictos en la elección y sin recriminaciones poselectorales. Algunos apuntan que hubo manipulaciones previas a la votación pues se excluyó a candidatos. Los directores son potenciales candidatos a ocupar la rectoría y casi todos aceptan las reglas del juego. Es posible que esta aceptación mayoritaria de los procesos se deba al involucramiento de los directores en la estructura académica y en el Consejo Universitario. Defienden y aceptan, como parte de sus responsabilidades en el cargo, la ley orgánica y el estatuto general vigentes.

Los académicos son los que ponen en cuestión la legitimidad del rector para acceder al cargo. En las tres formas de elección acusan la falta de participación de la comunidad y la injerencia de actores externos o la consideración de factores no académicos para la designación. Por ejemplo, en la elección por la Junta de Gobierno (JG), se aprecian variaciones según la institución. En una de ellas, se afirma que el verdadero elector es el gobernador y que la JG reiteradamente ha avalado esa decisión; la comunidad sabe de antemano quién va a ser el ganador, se organiza una “cargada” a favor del candidato y la JG no tiene alternativa sino elegir al que tiene más apoyos. Esta situación le ha dado estabilidad a la institución, no ha habido conflicto alguno, se es “políticamente correcto” (e68) pero al lado de estas características se advierte la “pasividad” de la comunidad universitaria: “desde los años setenta la comunidad se volvió conformista, no protesta, no se inconforma, está supuestamente absorbida por lo académico” (e71). En otra institución, se afirma que el proceso de auscultación instrumentado por la Junta de Gobierno no propicia la participación de

todos los interesados; advierten de la elección de los miembros de la Junta por acuerdos entre los propios miembros, la obstaculización a incorporar personas que no pertenezcan a la alta burguesía local. Ello ha propiciado que la Junta de Gobierno ya no sea tan honorable (“el último miembro es un dinosaurio priísta” (e12), ni sea un factor que equilibre las distintas fuerzas presentes en la universidad e incluso margina a algunas, los procesos de elección son tensos, conflictivos y las decisiones son cuestionadas por sectores de la comunidad.

En las instituciones donde se elige por votación universal se apuntan varios factores que, como se decía anteriormente, llevan al desencanto: la estructura de votación universal conduce a conductas corporativas, manipulación de los votantes, derroche de recursos sin claridad en su origen, arreglos cupulares entre grupos en disputa o selección del candidato por motivos políticos más que académicos. Los siguientes testimonios ilustran estas actitudes: “el que gana es el que logra controlar al sindicato que usa a los profesores temporales” (e97); “para ganar el voto de los alumnos se organizan fiestas con tráileres de cerveza” (e97); “los votos ponen la política por encima de la academia” (e97); “hay un gasto excesivo de recursos para organizar los actos de campaña: concentraciones masivas, inserciones en prensa, movilización de equipos de apoyo, comidas, bebidas, etcétera”.

Como se mencionaba anteriormente, parece darse una relación no deseada, e incluso perversa, pues la participación “democrática” propicia la manipulación de los votantes y el pretendido consenso, como muestra de legitimidad, se vuelve una quimera.

### Percepción del “liderazgo” del rector

Como se señaló anteriormente, durante las primeras décadas del siglo XX, la teoría predominante del liderazgo descansó en el análisis de los rasgos de personalidad identificados en los líderes de diferentes organizaciones o personalidades emergentes que buscaban una transformación social. Una segunda corriente, desarrollada a mediados del pasado siglo, examinó las conductas o formas de proceder de los líderes exitosos en diversos ámbitos de la vida política, social y económica. Más adelante se puso énfasis en la influencia de las variables situacionales, contingentes, que hacen posible la irrupción de personalidades que tienen la capacidad de movilizar voluntades hacia un determinado fin, de convencer de un determinado propósito. Esta última corriente explora también los aspectos simbólicos y

culturales que tiene un líder en diferentes contextos. Actualmente, parece haber un consenso en que el liderazgo es una construcción social, que evoluciona y cambia a través del tiempo, que las condiciones específicas de una situación lo hacen posible y que está circunscrito a determinadas condiciones, es decir, no se es líder en todas y cada una de las actividades que desarrolla una persona, sino que se desarrolla a través de interacciones con otras personas y que el liderazgo es captado de diferentes formas por los diversos públicos.

El liderazgo es una construcción social en tanto implica persuasión, negociación y trabajo en redes o grupos; se basa en valores que no son necesariamente universales y permanentes sino cambiantes en circunstancia y tiempo. El liderazgo, más que una característica de las personas, es una atribución que le otorga un grupo a un sujeto; se es líder porque un conjunto de seguidores construyen, fabrican ese liderazgo. Fuera de ese grupo y contexto no hay liderazgo. Se apunta a que puede haber abusos de poder por parte del líder, de un uso del poder para oprimir, sujetar, dominar (Bensimon *et al.*, 1989; Kezar *et al.*, 2006).

El liderazgo como una construcción social puede explicar el comportamiento de los rectores de las universidades públicas mexicanas. Confluyen varios factores para hacer del rector un líder, para que se le aprecie como tal o para que se sienta como tal, sin serlo necesariamente. Todos han tenido una experiencia institucional previa a su ejercicio rectoral y en esa trayectoria no todos desarrollaron las características de un líder ni contaban con los rasgos de personalidad que generalmente se le atribuyen. La investidura de un cargo especialmente relevante —que trae aparejado un conjunto de competencias asignadas— convierte al candidato en líder. A las funciones propias del cargo se unen otras características que afianzan el liderazgo, la responsabilidad de designar a un conjunto amplio de colaboradores, de señalar la agenda y dirigir los cuerpos colegiados, de disponer para el ejercicio de su función de personas, dependencias y recursos; de representar a la institución externamente, de la capacidad de “imponer” su particular modo de ver en varios asuntos universitarios: además, el puesto se ve cobijado y arropado por diversos signos de poder y autoridad: oficinas, ujieres, vehículos, gastos de representación.

La personalidad de los rectores y el ejercicio de su función ha sido tipificado por Kerr: aquellos cuya motivación principal era acceder al poder por la figura emblemática que representa en la institución sin

interés alguno por utilizar esa influencia en beneficio de la universidad (los trepadores); quienes buscan el lucimiento personal en las múltiples ceremonias oficiales (los reyezuelos), los que se dedican a administrar la inercia institucional (los burócratas), hasta aquellos que utilizan su autoridad para una transformación institucional, los líderes transformacionales o efectivos (Kerr, 1984; Kerr y Gade, 1986).

El comportamiento del rector depende del tipo de institución que le toca dirigir, es diferente si se trata de una universidad política que de una colegiada o tipificada como anarquía organizada; de una estable o de una en continuo conflicto. Las características que demanda la comunidad de su rector dependen de la situación específica de la institución: en ocasiones se requiere a un político, en otras a un académico, otras más a un administrador o un gerente (Birnbaum, 1991).

En México, Acosta (2009) ha analizado el ejercicio de los rectores de las universidades públicas y cómo las políticas públicas han apuntalado esas características: son príncipes, burócratas y gerentes. Son príncipes no sólo en el sentido de Maquiavelo (resumida su obra en “el fin justifica los medios” y persiguiendo el fin se justifica el uso de la fuerza, la traición, la mentira, etcétera) sino también porque gozan y disfrutan de un conjunto de prebendas asociadas a su cargo, heredadas no adquiridas, adscritas no ganadas. Burócratas porque están en la cima de una organización compleja, con reglamentos, distribución de competencias, con funciones y roles determinados para hacer funcionar a la organización. Gerentes porque administran una institución que debe cumplir con determinados indicadores, alcanzar metas, eficientar recursos, tomar decisiones para que la empresa sea “rentable” a los ojos de los consumidores.

Los resultados de la investigación muestran diferencias importantes entre los tres sectores.

En el caso de los funcionarios, designados por el rector, es impresionante la larga lista de calificativos positivos que le atribuyen, cualidades personales que los distinguen, capacidades que le permiten ejercer su función, competencias que intempestivamente se hacen visibles. Una relación de los calificativos que usaron los funcionarios es la siguiente. En torno a sus cualidades personales: inteligente, prudente, mesurado, sencillo, humano, servicial, accesible, trabajador, perseverante, equilibrado, temprano. Para dirigir la institución es visionario, audaz, carismático, tenaz, imaginativo. Para armonizar intereses distintos o en conflicto es: negociador, conciliador,

inspirador, colegial, magnífico gestor. Se le respeta porque inspira confianza, busca consensos, toma decisiones, escucha, reconoce sus errores, no es arbitrario, forma grupos de trabajo, acertado en sus juicios, hábil para negociar. Hubo quienes destacaron las diferencias con anteriores rectores e incluso su amor a la familia. En suma tiene liderazgo y legitimidad en la institución.

Estos atributos le han permitido escoger a la mejor gente de la institución para dirigirla (por supuesto), hacer partícipe a la comunidad en un proyecto institucional, incorporarla a una tarea común, trabajar en grupos. Es exitosa su gestión por las buenas relaciones que lleva con las autoridades gubernamentales, con los distintos sectores de la comunidad, con los líderes institucionales. Dos funcionarios dijeron que su rector buscará después de su gestión un puesto político, que su futuro está en la política y que esa aspiración norma su actuación presente. No lo expresaron de manera negativa sino como una aspiración legítima de una persona sobresaliente.

Sólo dos funcionarios se expresaron críticamente: el primero por considerar que “el rector es impositivo e incluso temerario. Con un culto a su propia imagen, posiblemente porque proviene de un estrato social humilde” (e54). El segundo porque piensa que “ya siendo rectores, se enferman de poder y están pensando el puesto político al que aspirarán, pues no hay reelección” (e90). La inmensa mayoría, como era de esperarse en personas que tienen el cargo por disposición del rector, no hizo referencia a aspectos negativos, a la antonimia de los adjetivos.

Todo ello reafirma la interpretación de que el liderazgo lo construyen los sujetos. No importa si existen objetivamente esas cualidades en el líder, es suficiente con que así sean vistas y reconocidas por un conjunto de sujetos. El liderazgo es una atribución concedida por los sujetos, no una cualidad inherente en el líder.

Se esperaba, efectivamente, que los funcionarios se expresaran positivamente del rector pero llamó la atención la abrumadora relación de cualidades percibidas pues pueden denotar una completa dependencia y sumisión al rector en turno y tal vez a que la ocupación del puesto se deba a razones diferentes a la competencia profesional y el servicio institucional; la obediencia incondicional al jefe puede incidir negativamente en el desempeño de la función en tanto el referente de la actuación es una persona (con cualidades y defectos) y no la institución; la posibilidad de utilizar

las competencias profesionales para mejorar la administración se inhibe; el diálogo y la comunicación se reprimen, el disenso se asume como traición.

Los directores académicos son más mesurados en sus opiniones. Reconocen cualidades en el rector; destacan sus esfuerzos, no siempre fructíferos, para conseguir recursos adicionales; las opiniones están más contextualizadas y ponderadas, por ejemplo: “a diferencia del rector anterior, destina el 100% de su tiempo a la universidad”, “ha hecho esfuerzos por poner la administración al servicio de la academia” (e76); “su gran acierto ha sido poner orden en la universidad y ha logrado ponerla en un nivel superior al que tenía cuando inició su gestión” (e86). Ponen de relieve la intención de sumar esfuerzos con ellos: respeta las opiniones contrarias a las suyas, apoya lo que académicamente es “bueno”; hay reuniones periódicas con todos los directores académicos y administrativos (e65); es “tempranero” pues se pasea por las facultades para intercambiar puntos de vista informalmente con profesores y estudiantes. Y también expresan calificativos favorables a su gestión: accesible, visionario, negociador, tenaz, acertado en sus juicios, etcétera.

Los académicos ven la otra cara de la moneda y destacan los aspectos faltantes o negativos del liderazgo. Pocos son los que se expresan de una forma totalmente positiva, la mayor parte apunta a los complementos de la virtud. Algunos ejemplos lo muestran: “El rector escucha, pero sólo a los grupos allegados a él, a los disidentes ni los visita ni los toma en cuenta y es la cabeza de un poder político externo a la universidad, forma parte de un cacicazgo en la universidad” (e32); “el rector le echa ganas pero le pone más atención a los aspectos externos de la universidad y los asuntos internos los ha delegado completamente en sus colaboradores” (e68); “es negociador, pero para su beneficio, es convenenciero, decide por lo que le favorece; es negociador pero evita la confrontación” (e71); “es discrecional, no hay transparencia en su gestión, como los estímulos a la productividad académica” (e73); “el rector fue mi alumno, inteligente, audaz, astuto pero con muy poca experiencia académica” (e91); “tiene el control de la universidad porque cuenta con el apoyo del gobernador” (e97); “le falta capacidad para negociar recursos” (e18); “es culto, inteligente, pero el que decide es su secretario general” (e20); “el rector es de puertas abiertas, es cierto, recibe escucha, pero no decide. Resuelve a favor de sus cuates” (e32, e20); “es temerario, pero no sé si para bien o para mal de la universidad” (e25); “no es visionario, no tiene proyecto académico, no es respetable aca-

démicamente” (e12); “el rector está lleno de buena voluntad, pero hay una gran distancia entre su discurso y la práctica” (e63); “el rector es honesto, bien intencionado, pero cuadrado, sin idea de lo social”; “es visionario porque está viendo y cuidando su futuro político” (e81), “el rector no tiene carácter, es una persona centrada en sí misma” (e12); etcétera.

Como se decía al inicio, hay académicos que sí reconocen la gestión del rector, no tanto por sus cualidades personales sino por lo que ha logrado, por ejemplo: “es la mejor gestión en los últimos 30 años, se va avanzando” (e91); “se ha preocupado por ir transformando a la universidad” (e45); “ha procurado rescatar lo académico” (e81); “ha logrado mejorar los indicadores académicos” (e84); busca tener contacto con profesores, administrativos y estudiantes, entre otros.

La percepción de la mayor parte de los académicos entrevistados va en el sentido de relativizar la influencia del rector en el desarrollo institucional y convalidar la tesis de Cohen y March (1974) de que los rectores son necesarios pero perfectamente prescindibles; no tiene tanta importancia quiénes ocupen la rectoría, son parte de un engranaje institucional. Hay un distanciamiento notorio entre la autopercepción del rector (convalidada y reforzada por su equipo de trabajo) y los académicos; que en la agenda del rector, por muy diferentes motivos, se relegan los asuntos académicos y se encuentran pocas oportunidades de diálogo entre unos y otro.

Pensamos que estas diversas apreciaciones del liderazgo convalidan la tesis que es una construcción social; cada sector, cada grupo construye la imagen del rector y en su conjunto ofrecen una idea más completa de su ejercicio.

### **Discusión de resultados y conclusiones**

Los resultados de la investigación ratifican algunas percepciones comunes con respecto a los rectores pero, tal vez, arrojen algunas pistas para seguir indagando en la necesidad de construcción de su liderazgo y legitimidad.

En cuanto a la elección del rector, se puede hacer notar, en general, que son líderes en tanto lograron conjuntar a grupos de personas para apoyar su proyecto y convencieron a los decisores (la comunidad, el Consejo o la Junta de Gobierno y también a las autoridades tanto estatales como federales) de contar con las credenciales para guiar a la institución en un momento determinado. Todos los rectores cuentan con antecedentes de trabajo dentro de la institución y según haya sido el ámbito de influencia

es donde construyen su candidatura. En la mayor parte de los casos hay una competencia real entre candidatos, en otros, hay acuerdos previos entre los contendientes para apoyar sólo a uno de ellos y en dos casos fueron candidatos únicos, de modo tal que a los electores, en estos casos a los Consejos Universitarios, no les queda opción sino de nombrar al único propuesto. Este hecho significa que los procedimientos para elegir rector pueden tergiversar su sentido original de competencia para convertirse en formalismos que validan decisiones tomadas en otros ámbitos. Dicho de otra manera, hay grupos de poder y presión con capacidad suficiente para imponer a un candidato manejando a su conveniencia la reglamentación institucional. Por otro lado, ninguna de las formas de elección son convincentes para los académicos, no hay una preferible y casi todos defienden o consideran riesgoso cambiar la actual.

Los funcionarios obviamente reconocen el apego a la legislación para el nombramiento del rector, los directores académicos avalan el proceder y señalan algunos problemas y en el sector académico algunos expresan dudas fundadas sobre el supuesto juego limpio de los candidatos, sobre los mecanismos utilizados para ganar los votos y sobre el uso adecuado de los recursos institucionales. El acceso a la rectoría es una competencia dura, se da en una arena movедiza en donde se confrontan intereses no sólo académicos sino a sectores de la comunidad y se presenta en los tres mecanismos típicos de elección del rector, pero en donde se encontraron mayores problemas –mayor manipulación, sobre todo de los estudiantes de las preparatorias, menor transparencia en el origen y uso de los recursos, en suma, menor apego a la legalidad– es en la forma de elección universal y directa.

La conformidad con el mecanismo puede deberse, por el lado de los funcionarios, a que no tienen la libertad de poner en tela de juicio la forma de elección de aquél que les ha ofrecido un puesto de alta responsabilidad dentro de la institución. Aceptar su designación implica la aceptación de un proyecto institucional, encabezado por el rector, el apoyo irrestricto y la completa dedicación para llevarlo a cabo y la obediencia a su autoridad. Para ellos el rector es un líder.

Los directores académicos son parte de la estructura de autoridad institucional, son eventuales candidatos a rector o fueron contendientes y aceptan las reglas del juego. Si bien tienen ámbitos específicos de autoridad, hacen equipo con el rector, reconocen su investidura y, en su mayoría, le otorgan credibilidad y cierto grado de confianza en las decisiones que toma.

Los académicos son críticos de las tres formas típicas de lección del rector, aunque expresan mayores cuestionamientos a la elección por voto universal.

Las situaciones descritas, a saber, la posibilidad de que el mecanismo de elección del rector sea un formalismo más que una designación apegada al espíritu de la legislación y la inconformidad con cualquiera de los métodos de elección, sobre todo por parte de los académicos, ponen de manifiesto problemas en los procedimientos diseñados por las universidades para elegir rector.

En cuanto a la legitimidad, se advierte una gran diferencia entre los funcionarios y los académicos. Se esperaba, obviamente, que los primeros construyeran la legitimidad del rector, pero esta construcción parece llevar a una sumisión a la persona de tal modo que parece desdibujarse el sentido de servicio a la institución, lo cual puede resultar preocupante en tanto que los funcionarios tratarán de atender los proyectos del rector, de complacerlo en sus formas de actuación y hasta de supeditar los servicios de la universidad a los deseos del “señor rector”. Los resultados muestran un creciente distanciamiento entre la administración y la academia, una administración plegada a los deseos de una persona y una comunidad académica que no le reconoce liderazgo académico al rector. Las críticas de los académicos pueden deberse a que los rectores, presionados y abrumados por el cumplimiento de las políticas públicas federales, destinan la mayor parte de su tiempo a la gestoría de recursos económicos adicionales, a cuidar la mejora de los indicadores, a hacer malabares para cumplir los requisitos para las acreditaciones y certificaciones externas, todo ello en desmedro de la dedicación y cuidado de lo propiamente académico. Lo ven distante, discrecional en sus decisiones, ajeno a lo propiamente académico, ineficaz en la consecución de recursos adicionales, rodeado de personas incondicionales; desconfían de las promesas del rector, ponen en duda sus logros, cuestionan sus decisiones. Los académicos consideran que los rectores tienden a convertirse, o lo han hecho ya, en gestores y gerentes, en políticos más que académicos. Si a ello se le adiciona la grandiosidad con la que algunos suelen conducirse, la legitimidad se pone en riesgo.

Se enfrentan entonces dos percepciones contrapuestas del rector, una de amplia aceptación y hasta adulación por parte de los funcionarios y otra muy crítica por parte de los académicos. Esta contraposición de percepciones puede llevar a pensar en una posible fractura institucional, por un lado los funcionarios y por otro los académicos, una administración al

servicio de la persona y no de la institución, un grupo nada reducido que cobija, arropa, alimenta y refuerza la autopercepción positiva del rector y, en otro lado, un sector que lo aprecia como un administrador alejado de la academia, distante de las actividades docentes y de investigación, dedicado a la tramitación de asuntos administrativos y a la gestión del presupuesto. Un rector carente de legitimidad entre sus pares académicos.

Como pudo apreciarse, el liderazgo de los rectores de las universidades públicas requiere de atributos diferentes al que se requiere en otro tipo de empresas. Para dirigir las instituciones de educación superior no basta con haber accedido al cargo cumpliendo todos los requisitos legales establecidos, es imprescindible lograr legitimidad entre los miembros de la comunidad, principalmente entre los académicos.

## Notas

<sup>1</sup> El capital social hace referencia a un tipo de valores y costumbres que comparte la comunidad y que se espera que el líder los respete y acreciente, como la conducta cooperativa, el trabajo en grupo, compartir y respetar ciertas normas de proceder y sobre todo el valor de la confianza entre los miembros de la comunidad (Bornstein, 2004).

<sup>2</sup> Adrián Acosta sugiere una precisión conceptual en el sentido siguiente: “Por *governabilidad* puede entenderse la capacidad de las instituciones y del sistema de educación superior para atender demandas internas y externas [...] la Gobernación (*governance*) tiene que ver con la acción misma de gobernar, la forma de organización del gobierno del sistema para realacionarse con los diversos actores del sistema en diversos momentos. La gobernabilidad y la gobernación forman parte del mismo problema, es decir,

suelen ser indistinguibles empíricamente, pues forman realidades colindantes en el ejercicio del gobierno. Pero para fines analíticos deben separarse: la gobernabilidad es la dimensión política del gobierno, la gobernación, su dimensión organizativa” (2006:36).

<sup>3</sup> En un artículo anterior “El rol de los rectores en la gobernabilidad institucional” se ha descrito la percepción de los rectores en torno a cuatro aspectos distintos: los condicionamientos de los diferentes grupos al interior de las instituciones que posibilitan o limitan su gestión, la reacción de los rectores ante las políticas federales para la educación superior, la presencia de un proyecto académico que oriente su actuación y las formas de relación del rector con diversos agentes externos a la institución (cf. López *et al.*, 2011).

<sup>4</sup> Los estudiantes fueron los maestros Abril Acosta, Aldo Colorado y Karina Maldonado.

## Referencias

- Acosta, Adrián (2000). “Gobierno y gobernabilidad universitaria: ejes para una discusión”, en Casez, Ibarra y Porter (coords.) *Evaluación, financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas*, Ciudad de México: CEEIICH-UNAM.
- Acosta, Adrián (2006). “El vino y los odres: gobernabilidad y cambio institucional en la Universidad de Guadalajara”, en Acosta (coord.) *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas de México 1990-2000*, vol. 2, México: Universidad de Guadalajara, pp. 119-240.

- Acosta, Adrián (2009). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*, Biblioteca de la Educación Superior, Ciudad de México: ANUIES.
- Amaral Alberto, Glen A. Jones y Berit Karseth (eds.) (2002). *Governing higher education: National perspectives on institutional governance*, Dordrecht, Países Bajos: Kluwer Academic Pub.
- Bensimon, Estela; Anna Newman y Robert Birnbaum (1989). *Making sense of administrative leadership. The "L". Word in higher education*, Washington DC: ASHE-ERIC Higher Education Report, School of Education, George Washington University.
- Bensimon, Estela (1991). "The meaning of 'good presidential leadership' a frame analysis", en Marvin W. Peterson (ed.) *Organization and Governance in Higher Education*, Estados Unidos: ASHE Reader Series, pp. 421-431.
- Birnbaum, Robert (1988). *How colleges work?*, Estados Unidos: National Center for post secondary governance and financial.
- Birnbaum, Robert; Bensimon, Estela y Neumann, Anna (1991). "Higher education and Leadership theory", en Marvin W. Peterson (ed.) *Organization and Governance in Higher Education*, EUA: ASHE Reader Series, pp.389-398.
- Bornstein, Rita (2004). *Legitimacy in the academic presidency. From entrance to exit*, Estados Unidos: American Council on Education Praeger publishers.
- Clark, Burton R. (1991). "The organizational saga in higher education" en Marvin W. Peterson (ed.) *Organization and governance in higher education*, Estados Unidos: ASHE Reader Series, pp.46-52
- Cohen, M. D. y March, J. G. (1974). *Leadership & Ambiguity: The American College President*, Nueva York: Mc Graw Hill.
- Del Valle García, Edna Cristina (2006). "La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla", en Acosta (coord.), *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas de México 1990-2000*, vol. 2, México: Universidad de Guadalajara, pp. 119-240.
- Durand Villalobos, Juan Pablo (2006) "La Universidad de Sonora", en Acosta (coord.), *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas de México 1990-2000*, vol. 2, México: Universidad de Guadalajara, pp. 143-330.
- Fernández, Flory (2002). "El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación", *Ciencias Sociales*, vol. II (96), Universidad de Costa Rica, pp. 33-54.
- Gradilla, Misael (1995). *El juego del poder y del saber*, Ciudad de México: El Colegio de México.
- Ibarra Colado, Eduardo (1998). "La Universidad Autónoma Metropolitana y los límites de la modernización. Análisis de las significaciones de una experiencia institucional aparentemente exitosa (1974-1992)", en Ibarra *La Universidad ante el espejo de la excelencia, enjuenos organizacionales*, segunda edición, Ciudad de México: UAM Iztapalapa, pp. 243-348.
- Ibarra Colado, Eduardo (2010). "Exigencias de organización y de gestión de las universidades públicas mexicanas: de su pasado político a sus mercados presentes", en Cazes, Ibarra y Porter (coords.) *Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: Examinando presentes, imaginando futuros*, Ciudad de México: UAM Cuajimalpa/ CIICH-UNAM, pp. 55-92.
- Kerr, Clark (1984). *Presidents make a difference: Strengthening leaderships in colleges and universities*, Estados Unidos: AGB

- Kerr, Clark y Marian L. Gade (1986). *The many lives of academic presidents: time, place and character*, Estados Unidos: AGB.
- Kezar, Adrianna; Rozana Carducci y Melissa Contreras-McGavin (2006). "Rethinking the "L" word in higher education. The revolution of research on Leadership", *ASHE Higher Education Report*, vol. 31, núm. 6.
- Levi, Lucio (1982). "Legitimidad", en Bobbio *et al.*, *Diccionario de Política*, vol II, Ciudad de México: Siglo XXI.
- López, Zárate Romualdo; González, Oscar; Mendoza, Javier; Pérez-Castro, Judith (2011). "El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 16, núm. 51, pp. 1021-1054.
- Marginson, S. y Considine, M. (2000). *The Enterprise University*, Melbourne: Cambridge University Press.
- Neave, Guy (2011). "El estudio de la gobernanza en la educación superior: vaciamiento, re-construcción y reingeniería del significado", en Grediaga Rocío y Romualdo López (coords.) *Aportaciones a la agenda de investigación sobre educación superior 2010-2020*, Ciudad de México: UAM Azcapotzalco, pp. 261-298.
- Ordorika, Imanol (2003). *Power and politics in university governance: Organization and change at the Universidad Nacional Autónoma de Mexico*, Nueva York, NY: Routledge Falmer.
- Piñuel, José Luis (2002). "Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido", *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), pp. 1-42.
- Porter, Luis (2003). *La Universidad de papel. Ensayos sobre la educación superior en México*, colección Educación Superior, Ciudad de México: CIICH-UNAM.
- Reed, Michael; Lynn Meek y Glen Jones (2002). "Introduction", en Amaral Alberto, Glen A. Jones y Berit Karseth (Eds) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Dordrecht, Países Bajos: Kluwer Academic Pub.
- Remedi, Eduardo (2008). *Detrás del murmullo, Vida Político Académica en la Universidad Autónoma de Zacatecas 1959-1977*, México: Universidad Autónoma de Zacatecas/ Casa Juan Pablos, Centro Cultural, S.A. de C.V.
- Suárez Domínguez, José Luis (2006). "La Universidad Veracruzana", en Acosta (coord.), *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas de México 1990-2000*, vol. 2, México: Universidad de Guadalajara, pp. 13-118.
- Vergara Fernández, Beatriz (2006). "La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez", en Acosta (coord.), *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas de México 1990-2000*, vol. 2, México: Universidad de Guadalajara pp. 331-390.
- Weber, Max (1992). *Economía y Sociedad*, primera reimpresión Argentina, Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

**Artículo recibido:** 4 de junio de 2012

**Dictaminado:** 15 de octubre de 2012

**Segunda versión:** 20 de noviembre de 2012

**Aceptado:** 21 de noviembre de 2012