
LA INFLUENCIA DE LOS RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN EL DESARROLLO DE SU INSTITUCIÓN

ABRIL ACOSTA OCHOA

RESUMEN:

Se presenta un informe de resultados de investigación, de un proyecto que analiza la influencia de los rectores de tres universidades públicas estatales en el desarrollo, condiciones y características de su institución. Se consideran como elementos de análisis diversos indicadores, la evaluación de programas denominados estratégicos (PIFI, PROMEP, PIFOP), el presupuesto, así como la trayectoria del rector en turno en los años 2007 y 2008. Los resultados indican la relevancia de considerar el perfil de los rectores como una influencia en el desarrollo de las universidades analizadas. Factores como la discrecionalidad en el uso de los recursos financieros, la capacidad de respuesta ante demandas internas y externas, así como la negociación con poderes federales y locales, son elementos que facilitan las condiciones de gobernabilidad. Los resultados de la investigación muestran que los rectores con perfiles administrativos, más que los perfiles académicos, propician condiciones favorables para una gestión satisfactoria y en general para la gobernabilidad institucional.

PALABRAS CLAVE: Rectores, liderazgo, gestión, gobernabilidad, universidades.

INTRODUCCIÓN

Para la mayoría de las universidades públicas mexicanas, la figura del rector representa un referente de gran importancia. En el rector se ha concentrado gran parte de la autoridad, corporeizándose en esta figura la capacidad de respuesta, fortaleza y en su caso, deficiencias institucionales. Si bien no es la única autoridad, en la mayoría de las instituciones la rectoría está considerada normativamente como el puesto de mayor rango jerárquico, por lo cual concentra gran parte de la capacidad de gestión y la toma de las decisiones de mayor relevancia académica y administrativa.

En México, el tema de los rectores no ha sido ampliamente estudiado, se pueden considerar temáticas similares como las de gobernabilidad, el cambio institucional y las formas de gobierno, pero no se ha puesto énfasis en la personalidad del rector y su influencia en las condiciones concretas en las que se desenvuelve la vida universitaria.

Los resultados que se presentan, son indicios parciales de una investigación realizada entre 2007 y 2008 que analiza a los rectores de tres universidades del norte de México en funciones a lo largo de este periodo. Las universidades se han denominado como uA, uB y uC para guardar la confidencialidad de las respuestas. Las preguntas que guían la investigación son: los rectores, junto con su aparato administrativo, ¿pueden reorientar, transformar, imprimirle características distintivas a su universidad?, si es así ¿en qué sentido o cómo se manifiesta? O bien ¿se ven atrapados en la inercia institucional y se dedican sólo a administrarla y atender los aspectos del funcionamiento ordinario de su universidad?

La investigación tuvo como objetivo general el analizar la posible influencia de los rectores de las Universidades públicas en el desarrollo de sus instituciones. Como objetivos particulares se consideraron:

- Ubicar a los rectores de las instituciones elegidas con base en tres tipos construidos: académico, administrador o político.
- Analizar la relación entre el tipo de trayectoria de los rectores y las características de la universidad.
- Analizar el campo de influencia de los rectores en el desarrollo institucional.
- Analizar el proceso de toma de decisiones (académicas, administrativas y financieras) en las universidades públicas.

El estudio se realizó en dos etapas, la primera consistió en la recopilación y el análisis de las condiciones normativas, los indicadores referentes a la matrícula, programas académicos, características del personal docente, cuerpos académicos, presupuesto, el currículum y plan de trabajo del rector de cada institución, en el periodo que corresponde a 2002 y 2008. Con base en esta información, se realizó un diagnóstico institucional y se generó un “tipo” de trayectoria para cada caso. La segunda se llevó a cabo con la realización de entrevistas a 28 funcionarios administrativos, funcionarios académicos, profesores distinguidos y un rector, directamente en las universidades. Los entrevistados corresponden a tres tipos distintos de informantes, con la intención de conocer las distintas percepciones sobre la gestión universitaria.

El análisis de la información de campo fue realizado a la luz del diagnóstico institucional, para buscar indicios acerca de la relación entre las características de cada universidad y las condiciones en las que se lleva a cabo la gestión institucional.

MARCO CONCEPTUAL. LOS RECTORES Y SU INFLUENCIA EN LAS UNIVERSIDADES

En México, no hay una corriente que se dedique a investigar a los rectores de las universidades, aunque en otros países, como Estados Unidos, se trata de un tema ampliamente abordado (López Zárata, 2001), entre los estudios de mayor relevancia podemos mencionar a Kerr *et al* (1986) y Glade (1992). Si bien escasos, los estudios de similitud temática se han dirigido al análisis de la gobernabilidad, las formas de gobierno, la organización universitaria y el cambio institucional, entre los que podemos mencionar a Ordorika (1997), De Vries (1997), Casanova y Rodríguez (1997), Acosta (1997, 2000), López Zárata (2001a, 2001b).

Las referencias existentes para el caso norteamericano, parecen ser poco factibles para analizar a los rectores mexicanos, aunque permiten hacer una identificación general de las características de estos funcionarios en México: se

trata de egresados, no existe una profesionalización de esta actividad de manera que el rector puede reelegirse una sola vez, su elección o nombramiento corresponde a diversas instancias (Junta de Gobierno, Consejo Universitario, votación abierta o de cuerpo directivo, designación federal o local) y la permanencia en el cargo oscila entre tres y ocho años.

Una forma de aproximarnos al entendimiento del papel de los rectores en las universidades mexicanas, es utilizando algunos planteamientos generales con los cuales se parta de un esquema con el cual analizar el problema. El papel principal del rector es llevar a cabo la gestión o dirección de la universidad, para lo cual cuenta con una serie de atribuciones especificadas normativamente. La gestión universitaria puede comprenderse como el conjunto de estrategias dirigidas al cumplimiento de determinados objetivos bajo condiciones sostenibles y viables (Lopera, 2004).

La capacidad de gestión no es algo que se dé de manera “natural” por el cargo, su factibilidad depende de diversos factores internos y externos, como el grado de legitimidad conseguida por el rector, la relación con el gobierno local, los arreglos con grupos de interés, la relación con la sociedad, otras instancias de educación e incluso los recursos financieros de los que se disponga. Se trata por tanto, del grado de gobernabilidad, de la conjunción de poder y autoridad, pues tenerlo no es lo mismo que ejercerlo (Acosta, 2002).

Por gobernabilidad se ha entendido la capacidad para responder a las demandas de los grupos internos, disminuyendo el nivel de conflictividad mediante la generación de acuerdos (Acosta, 2002), como la capacidad de gobernar medida por la eficacia de las decisiones adoptadas o para imponer políticas (Pallán 1998), y se observa con la estabilidad, el desempeño capacidad de respuesta y la integración de la comunidad al proyecto institucional (Rondero e Ibarra, 2001). En suma, un rector tiene capacidad para gobernar cuando ostenta un poder legítimo, dispone de recursos y cuenta con un margen de discrecionalidad para tomar decisiones (López Zárata 2001a).

LOS CASOS DE ESTUDIO

Las tres universidades estudiadas constituyen sólo un pequeño conjunto de las instituciones públicas de educación superior asentadas en la zona norte de México. Se trata de un grupo heterogéneo en sus dimensiones, elementos normativos, nivel de “consolidación” de los indicadores evaluados por los programas estratégicos (como PIFI, PIFOP, PROMEP y SNI, entre otros) y de su financiamiento. En este esquema, podría caracterizarse a la uA como una institución reconocida por los programas estratégicos, con indicadores favorables en las actividades de docencia e investigación y un alto nivel de desarrollo. La uB es una universidad en crecimiento, con bajos indicadores en investigación pero un avance considerable en la certificación de los programas de licenciatura y estabilidad financiera. Finalmente, la uC no ha logrado mejorar la evaluación de sus programas, tiene deficiencias en el desarrollo de la investigación, problemas presupuestales, inestabilidad política y un bajo financiamiento.

En los casos estudiados no se observa un crecimiento de la matrícula o una ampliación de la oferta de programas académicos, únicamente en un campus de la uA, fundamentalmente por el desahogo en sus finanzas. En la uB se prevé la apertura de nuevos programas pero hay una disminución de la matrícula, mientras que en la uC no hay ninguna perspectiva institucional de abrir nuevos programas, sino que los esfuerzos se enfocan a la consolidación de los existentes.

En el ámbito de cambios legislativos, en la uA se empieza a consolidar un cambio profundo de las reglas de ingreso y permanencia del personal docente, en la uB los cambios normativos apuntaban a la modificación de diversos reglamentos de la Ley Orgánica, pero después de un largo y complicado proceso de discusión. En la uC por el contrario, el rector no pudo llevar a cabo ninguna modificación legislativa de fondo, únicamente la redacción de algunos estatutos como el de servicio social.

En cuanto a la capacidad de disminución de conflictos, la uB es la que expresa un contexto de mayor estabilidad, incluso se observa un ambiente de armonía y aceptación generalizada del desempeño del rector, que contrasta notablemente con lo ocurrido en ejercicios anteriores. En la uA se vislumbra una capacidad notable para contener inconformidades, pero las expresiones de descontento que han derivado en paros de actividades indican que la percepción de desarrollo selectivo podría desembocar en un futuro en contextos de inestabilidad política. Finalmente, en la uC el periodo analizado se caracteriza por tener un alto grado de inestabilidad, con diversas expresiones de descontento hacia el rector y su equipo, paros de actividades, huelgas y fuertes críticas de la opinión pública.

TRAYECTORIA DE LOS RECTORES

Los rectores de las tres universidades analizadas tienen distintos tipos de trayectorias. Con base en el currículum y trayectoria previa, en la uC se caracterizó como un académico, en la uA como un académico-administrador y en la uB como un administrador. Hipotéticamente, sería esperable que los rectores con perfiles académicos, ligados a las reglas del juego de la política pública, tuvieran mejores condiciones para generar proyectos de desarrollo institucional dirigidos a la mejora de los indicadores institucionales y del presupuesto, así como un reconocimiento de la comunidad. Los resultados indican que los rasgos que facilitan la gestión están dirigidos a los perfiles administrativos, más que académicos. Al parecer son los primeros los que posibilitan contextos de negociación más acordes a la gobernabilidad y a la negociación de mayores recursos financieros.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: ¿LOS RECTORES, LÍDERES O REHENES DE SU INSTITUCIÓN?

Los resultados del diagnóstico apuntan a tres consideraciones generales. La capacidad para utilizar de manera discrecional los recursos financieros es un factor que repercute de manera directa en la gobernabilidad institucional. Al

tener recursos limitados, los rectores no pueden responder a las necesidades y demandas de los diversos grupos, sean estas las de sindicatos, cambios organizacionales, el aumento de la oferta educativa o de infraestructura. Un rector pobre, en efecto puede llegar a ser un “pobre rector”.

La capacidad de acción depende de la disponibilidad de recursos financieros, humanos y organizacionales. Si las iniciativas del rector para emprender cambios en la normatividad, modificaciones al organigrama o bien disponer del presupuesto, se ven limitados por acciones de grupos o por la legislación institucional, la figura del rector encuentra una limitada capacidad de gestión que disminuye su autoridad y liderazgo.

El *liderazgo*, finalmente, es un elemento reconocido plenamente como capacidad de acción, condiciones de gobernabilidad institucional y disponibilidad de recursos. De acuerdo con los resultados, un rector visionario, entendiendo por este atributo a la capacidad de prever escenarios positivos para el desarrollo institucional y la capacidad de negociación, son caracteres que se relacionan con el liderazgo. Contrariamente, cualidades como la colegialidad, la audacia y ser modelo a seguir, no son considerados en el mismo nivel de importancia. Es decir, adjetivos relacionados con valores que se consideraban esperables como el apego a las normas, el prestigio y el “buen actuar” del rector, no son altamente valorados.

En síntesis, la personalidad del rector, su capacidad de acción y sus habilidades como negociador, son los factores que generan legitimidad, permitiéndole un alto nivel de gobernabilidad. Contrariamente, un alejamiento de las esferas de negociación, la inseguridad en la toma de decisiones y poca cercanía con los grupos sindicales y las esferas de gobierno, la disminuyen.

A favor de la continuidad de un rectorado pueden operar diversos elementos como la normatividad y los arreglos entre autoridades (Lopera, 2004) pero también y de manera importante, la estabilidad política, administrativa y académica. En el caso de la uC, las continuas huelgas, una lejanía con el gobierno local y una percepción social de descontento derivaron en la

destitución del rector y la formulación de una nueva Ley Orgánica bajo un contexto de profunda descomposición social. La gobernabilidad y los arreglos que ésta requiere, se volvieron insostenibles. Un principio básico de la gobernabilidad consiste en evitar que todo el mundo se oponga al mismo tiempo (Acosta, 2002). Se trata de una “economía de los conflictos”, generando contextos de negociación bajo condiciones mínimas de estabilidad política y evitando que más de una situación conflictiva surja en el contexto institucional.

En el lado contrario, las experiencias de la uA y la uB muestran una capacidad para gobernar que supone un uso de diversos recursos. Por un lado, en la uB la gestión se ha fundamentado en una apertura de los canales de comunicación incluso con los grupos tradicionalmente opuestos al gobierno universitario, un amplio espectro de negociaciones para mejorar las finanzas institucionales y una ampliación de la infraestructura. Por el otro, en la uA se ha llevado a cabo con la consolidación de los indicadores de desempeño bajo los principios de los programas estratégicos federales y el manejo de conflictos. Aunque la comunidad de Ciencias Sociales y Humanidades considera que ha existido un desarrollo selectivo con una consolidación de las ciencias duras, no se ha generado una corriente de oposición suficientemente sólida para generar contextos de ingobernabilidad.

La gobernabilidad parece atender cuando menos a dos aspectos: la legitimidad y la eficacia, lo que le confiere el reconocimiento tácito de autoridad al rector, objetivado en el desempeño de su equipo central, de sus decisiones y su capacidad de acción. Si bien los entrevistados reconocen la importancia del grupo de funcionarios en la administración de la universidad, se trata de una identificación personalizada de la autoridad, corporeizada en la figura del rector.

CONCLUSIONES

Los rectores tienen la capacidad de orientar o incluso reorientar características distintivas de su universidad, si consiguen tener un reconocimiento de su

autoridad y eficacia, manifestándose en un clima de estabilidad, en la realización de modificaciones normativas y el incremento de los recursos, como se observa en la uB, o en el mantenimiento de las condiciones de eficacia y una cercanía con los gobiernos federal y estatal, como en la uA. Contrariamente, aunque exista un proyecto académico bajo los principios rectores de programas estratégicos y un equipo administrativo altamente habilitado, la figura del rector puede ser desgastada hasta llegar a una limitada gobernabilidad por factores como problemas financieros, la falta de eficacia en algunas instancias y una oposición de grupos políticos.

El proceso de toma de decisiones depende en gran medida de la disposición de recursos, pero igualmente, de la discrecionalidad con la que se usan. En la uB y la uA, los rectores asignaron recursos con base en la negociación de funcionarios o de grupos políticos, pero en la uC no existía la capacidad financiera ni operaba una negociación de mayores recursos por fuera de los montos asignados anualmente a cada instancia. En gran medida, la disminución de conflictos y la oposición al rector se basan en el desahogo de necesidades, sobre todo donde existen requerimientos que logran generar un considerable grado de descontento.

El tipo de trayectoria del rector responde a condiciones contextuales, arreglos de grupos políticos y a las condiciones políticas existentes, más que a las características de la universidad. Un liderazgo "efectivo" se caracteriza por el posicionamiento de la institución bajo los esquemas de los programas estratégicos, pero tiene mayor énfasis si existe una imagen favorable de los resultados hacia adentro de la propia institución, que en el logro objetivo de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, Adrian (2000). "Gobierno y gobernabilidad universitaria: Ejes para una discusión", en *Encuentro de Especialistas en Educación Superior* Tomo II. CEIICH-UNAM, México.

-
- Acosta, Adrian (2004). "Poder político, alternancia y desempeño institucional. La educación superior en Jalisco 1995-2001", en *Estudios Sociológicos* vol. XXII, número 64.
- Acosta, Adrian (coord.) (2006). *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México 1990-2000*. Universidad de Guadalajara, México.
- Didriksson, Axel (1999). "La Torre de Marfil, el gobierno de las Universidades", en Casanova, Hugo y Roberto Rodríguez. *Universidad Contemporánea, Política y Gobierno* Tomo II. Porrúa- UNAM, México.
- Gade, M (1992). "Leadership: University & college Presidents", en Burton y Neave (comps.), *Encyclopedia of Higher Education*, Vol. II.
- Kerr, Clark y Gade (1986). *The Many Lives of Academic Presidents: Time, Place and Character*, AGB, EuA.
- Lopera, Carlos (2004). "Antonimias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa* volumen 9, número 22. COMIE, México.
- López Zárate, Romualdo (2001a). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- López Zárate, Romualdo (2001b). "Las formas de gobierno en las IES mexicanas" en *Revista de la Educación Superior*, número 118. ANUIES, México.
- Ordorika, Imanol (1999). "Poder, política y cambio en la educación superior" en Casanova C., Hugo y Roberto Rodríguez G., *Universidad Contemporánea, Política y Gobierno*, Tomo II, Porrúa- UNAM, México.
- Pallán, Carlos (1998). "Democracia y gobernabilidad en la Educación Superior, la búsqueda del equilibrio", en *Revista de la Educación Superior* número 108. ANUIES, México.
- Rondero, Norma y Eduardo Ibarra. (2001). "La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos par aun debate en torno a la nueva universidad" en *Revista de la Educación Superior* número 118, ANUIES, México.