EL ROL DE LOS RECTORES EN LA GOBERNABILIDAD DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS

López Zarate Romualdo[1], Oscar Manuel González Cuevas[2], Javier Mendoza Rojas[3], Judith Pérez Castro[4]

1. Contexto

México, en el año de 2007, contaba con cerca 107 millones de habitantes, de los cuales, 9.8 millones se encontraban en la cohorte típica para cursar estudios universitarios (19-23 años). La tasa bruta de cobertura de educación superior, sin considerar a los estudiantes de posgrado, fue del 26%. La población escolar escolarizada total del nivel ascendió a 2.53 millones atendidos en 2,121 instituciones de educación superior públicas y privadas. De estas instituciones destacan 51 universidades públicas que atendían a poco más de un millón de estudiantes de educación superior que representaba el 45% del total de la matrícula (Gil, et. al., 2009).

Estos datos muestran la importancia que tienen las universidades públicas en el subsistema de educación superior, pues, además de atender a la mayor parte de la demanda a estudios de educación superior, son las que más programas tienen en el nivel de licenciatura y posgrado, los ofrecen en todas las áreas del conocimiento, son las que desarrollan la mayor parte de la investigación que se realiza en el país y son las que asumen en mayor medida las actividades referidas a la extensión y difusión de la cultura.

Las universidades públicas son complejas y diversas. Una de ellas, la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, hunde sus raíces en el período de la colonia española (siglo XVI); la mayor parte de ellas tienen sus antecedentes en los Institutos de Ciencias y Artes establecidos después de la independencia del país (siglo XIX), se constituyeron como universidades en el siglo XX y adquieren las características de las

---

[1] Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México.

[2] Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

[3] Profesor del Instituto de Investigaciones sobre la Educación Superior y la Universidad, UNAM, México.

[4] Profesora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

universidades modernas después de la mitad del siglo pasado (Brunner, 1990). Están ubicadas, al menos una, en cada una de las entidades federativas de la República Mexicana; son de muy diverso tamaño, tienen un rango muy amplio en su matrícula total que va desde los 3 mil hasta más de 250 mil estudiantes.

Todas las universidades públicas son financiadas mayoritariamente por recursos públicos (estatales y federales) con una muy baja participación de ingresos propios. La máxima autoridad unipersonal en cada una de ellas es el Rector (equivalente al Presidente de las universidades norteamericanas) que cumple funciones muy amplias al interior de su institución, es a la vez el principal interlocutor con los gobiernos estatales y federal así como con la sociedad civil.

En México existe un organismo que se encarga de coordinar a todas las instituciones públicas de educación superior, la Subsecretaría de Educación Superior, que depende, a través de la Secretaría de Educación Pública, del Presidente de la República. La Subsecretaría, a partir de los años noventa, ha diseñado un conjunto de programas y acciones a través de las cuales pretende elevar la calidad de la educación y canalizar recursos financieros adicionales a las universidades, que anteriormente gozaban de un amplio margen de autonomía académica y de gestión. (Levy, 1987, Acosta, 2009). En este contexto, los rectores adquieren un rol protagónico en el funcionamiento y desarrollo de sus instituciones y por ello se ha considerado importante formular un proyecto de investigación, auspiciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, para estudiar las formas y mecanismos que utilizan para la gobernabilidad institucional.

2. Objetivos de la investigación

Este reporte forma parte de una investigación más amplia que tiene como objeto el análisis de los impactos que tiene la gestión de los rectores en el desarrollo institucional. Se han elaborado y publicado otros resultados parciales, como la trayectoria de los rectores (López, 2007), las formas como pueden acceder a la rectoría y los diferentes mecanismos de designación (López et al, 2009). El presente artículo tiene como objeto revisar la percepción de los rectores en torno a cuatro diferentes aspectos: 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. Cabe señalar que en México existen muy pocas investigaciones para tratar de comprender las formas y mecanismos de los que se sirven los rectores para ejercer su poder y autoridad institucional.

3. Perspectiva Teórica

El concepto de gobernabilidad está relacionado, por un lado, con otros conceptos afines como la gestión, la administración, el liderazgo, la normatividad, la gobernanza, la rendición de cuentas, las formas de gobierno, las estructuras organizacionales y, por otro lado, con procesos complejos como la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad, la legitimidad de las acciones, el diseño y la construcción de acuerdos.

Una distinción conceptual entre los diferentes términos es la propuesta por Gallagher, quien menciona que el concepto más amplio de todos sea el de *Gobernabilidad o Gobernanza* (Governance), entendido como la estructura de relaciones que dan coherencia a la organización, legitiman las políticas, planes y decisiones institucionales, dan cuenta de las relaciones de costo-beneficio de las acciones y de la probidad en el ejercicio de los recursos. El *liderazgo* se refiere al contexto de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas que se le presenta a una autoridad institucional. La *gestión* (management) se ocupa del establecimiento de mecanismos para la consecución de los fines mediante la distribución de responsabilidades y recursos en la organización y el monitoreo de la eficacia y eficiencia. Finalmente, la *administración* es la implementación de procedimientos autorizados y la aplicación de sistemas para conseguir los resultados acordados (Gallagher, 2001).

La gobernabilidad (o gobernanza) es un concepto relacional que puede incorporar el liderazgo, la gestión y la administración. Marginson (2000) considera que la gobernabilidad universitaria comprende la determinación de valores, misión y objetivos institucionales, los sistemas de toma de decisiones y la distribución y ejercicio de los recursos, los patrones de autoridad y jerarquía y las relaciones tanto dentro de los diferentes mundos académicos como con los gobiernos, los negocios y la sociedad.

Acosta (2000) define el concepto, más apegado a su original sentido político, como la capacidad de las universidades para responder efectivamente a las demandas de los

múltiples grupos e intereses dentro de la institución, mediante mecanismos institucionales acordados para la resolución de conflictos.

López (2003) sugiere que una de las formas de hacer visible la gobernabilidad es si la autoridad institucional obtiene efectivamente logros, muestra resultados; si puede conducir el proceso de recambio de las autoridades institucionales en un marco de respeto y sin alteración de las actividades; si se guía por el interés de la mayoría y establece y respeta un conjunto de normas que rigen las reglas del juego entre los diferentes grupos.

Más allá de las diferencias entre autores, el elemento común entre todos ellos es la noción de relación e interacción dinámica entre grupos y autoridades que operan en diferentes niveles del sistema (Amaral, 2002), entre los que se encuentran el gremio de académicos, la burocracia institucional, los sindicatos, los estudiantes, pero también las autoridades institucionales, señaladamente los rectores, como responsables de la conducción institucional.

El estudio de la gobernabilidad permite caracterizar a un conjunto amplio de modelos de organización institucional, como el colegial (Millet, 1962), el burocrático (Stroup, 1966), el político (Baldridge, 1971), el de anarquías organizadas (Cohen y March, 1974), el de sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976), el profesional (Mintzberg, 1991), el cibernético (Birnbaum, 1988) y más recientemente el emprendedor –entrepreneurial- (Clark, 2001), el de universidad empresa (Marginson,2000) o el de mercadización (Brunner, 2007). La función que juega el rector en cada uno de ellos tiene características particulares.

En México se podrían distinguir varias etapas en el estudio de la gobernabilidad. Una primera, en la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, son los estudios realizados, fundamentalmente en la UNAM y en la UAM, sobre la relación entre democracia y burocracia universitarias que ponen el énfasis analítico en el autoritarismo de los órganos personales (Jiménez, 1982), la potencialidades de los órganos colegiados (Marquís, 1987) y la representatividad de sus integrantes (Gil, 1986).

Un segundo momento se puede caracterizar por el conocimiento y difusión de los modelos de gobierno y gestión en otros países, principalmente en las universidades norteamericanas. Tanto los modelos burocráticos, políticos, colegiados, de anarquías

organizadas y sistemas flojamente acoplados, como los sistemas de autoridad institucional, tuvieron una difusión entre los investigadores mexicanos. Trabajos como los de Kent (1987), Casanova y Rodríguez (1999), González Cuevas (1991) y Pallán (1999) contribuyeron a difundir las ideas de Baldridge, Weick, Birnbaum, Cohen y March, Clark, Kerr y Gade .

Un tercer momento se puede caracterizar como la ampliación del enfoque de los modelos de gestión a los del cambio institucional, gobernabilidad institucional y liderazgo acompañados de análisis empíricos de algunas universidades públicas e instituciones de educación superior. Los trabajos de Adrián Acosta fundamentalmente contribuyeron a colocar el tema en la agenda de investigación. Las investigaciones del propio Acosta (1999) como las de Ibarra (1999), Ordorika (1999) y De Vries (1997), dan cuenta de ello.

Finalmente, en la presente década los estudios de caso se han multiplicado, analizando la gobernabilidad institucional en diferentes universidades y ámbitos: los juegos de poder entre los grupos presentes en las instituciones, las modalidades de relación con los actores gubernamentales, las formas de elección de rectores y sus aparatos administrativos, la irrupción de *gestócratas* en las IES, las trayectorias y los tipos de liderazgo de los rectores. (Acosta, 2006, 2009), López (2003,2007, 2009), Rondero (2005), Ibarra (2009).

La breve revisión de algunas investigaciones realizadas con anterioridad permiten establecer que la gobernabilidad, en su sentido amplio, recae en un amplio conjunto de actores internos y externos a la institución y no sólo en el rector. Sin embargo el rector, por la posición que guarda en la institución, cuenta con un capital político, social y legal que le permite conducir de una determinada manera a la institución en función de su capacidad de reacción ante demandas externas, expresadas en políticas públicas, y en la atención a los intereses disímiles de los diversos grupos internos a la institución.

La gobernabilidad incluye aspectos de administración y gestión y de una estructura de gobierno que permitan alcanzar resultados visibles, medibles en un tiempo determinado y un cambio pautado en la transmisión del poder. Asimismo el liderazgo de los rectores es un concepto relacional, depende su ejercicio de la confluencia de un conjunto de factores que lo hacen posible.

Asimismo queda claro que la gobernabilidad institucional ha cambiado en el transcurso de los años en estrecha relación con cambios observados en el país y también con cambios en el comportamiento de los actores al interior de la universidad. Por ejemplo, la gobernabilidad en los años setenta estaba fuertemente influenciada por la necesidad de expandir la matrícula, que dio lugar a un crecimiento no regulado, en un contexto de recursos públicos crecientes, con la emergencia de nuevos actores internos como los académicos como profesión emergente, el sindicalismo. Los años ochenta se iniciaron con una declaración constitucional de la autonomía universitaria que señalaba las posibilidades de gobernabilidad institucional en una situación de una fuerte restricción de recursos públicos que puso el énfasis en la preservación de las universidades como instituciones socialmente necesarias. La crisis impactó negativamente la formación de los jóvenes, las posibilidades de realizar investigación, el salario de los trabajadores universitarios y dio lugar a comportamientos crecientes de falta de compromiso institucional y de simulación. La incapacidad de las universidades para encontrar salidas a la crisis y la escasez de recursos públicos propició que el gobierno federal tomara un papel hegemónico en la "modernización" de las universidades estableciendo, con el concurso de las instituciones, un conjunto de programas "académicos" para dotar de recursos adicionales a las universidades. La gobernabilidad entonces puso énfasis en la aceptación de los programas públicos establecidos por el gobierno federal y la adaptación de la estructura institucional para dar respuesta a la política pública. Ante el surgimiento de nuevos actores en la escena institucional y nacional, se requirió un tipo de rector hábil y pragmático para conducir las gestiones que demandan los múltiples formatos derivados de la política pública. En este escenario es en donde se encuentran los rectores entrevistados en la investigación.

4. Metodología

La técnica utilizada para la investigación fue la de la entrevista a profundidad a un grupo de rectores. Del universo de las universidades públicas autónomas se excluyeron a las dos ubicadas en la capital del país dada su atipicidad. De las 33 instituciones restantes, todas ellas universidades públicas estatales, se eligieron a 12 en función de

los siguientes criterios: a) perfil del rector[5]; b) formas de designación del rector; c) ubicación geográfica, tratando de cubrir las distintas regiones del país; d) tamaño de la institución, y e) grado de desarrollo académico de la universidad. Con estos criterios se logró tener una muestra de la diversidad institucional. Las universidades cuyos rectores fueron entrevistados son las siguientes: Universidad Autónoma de Baja California Sur, Universidad Juárez Autónoma del Estado de Durango, Universidad de Sonora, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad de Guanajuato, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Autónoma de Zacatecas, Universidad de Colima, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y Universidad Autónoma de Yucatán.

A cada uno de los rectores se le aplicó una entrevista, con base en un guión que comprende las siguientes dimensiones de análisis: contexto institucional, visión institucional, implementación de políticas públicas federales, liderazgo efectivo, gestión presupuestal, conducción del Consejo Universitario, legitimidad, formas de acceso a la rectoría y resolución de conflictos. Las entrevistas se llevaron a cabo en los años de 2008 y 2009 y cada una duró aproximadamente tres horas. Previa la realización de las entrevistas se realizó una semblanza de cada una de las universidades, en la que además de recuperar su historia, se reunieron datos duros para los años 2000 y 2006 con objeto de tener un panorama de la institución y de la evolución de sus indicadores.

5. Resultados

---

[5] Los perfiles se refieren a las modalidades de la trayectoria del rector. Son modelos o tipos ideales, en tanto no corresponden totalmente a las características que asumen en la realidad. Se consideran tres tipos: El Institucional se refiere a aquellos rectores que han permanecido la mayor parte de su trayectoria en la misma institución, que han ocupado puestos fundamentalmente administrativos, no han obtenido posgrados y no han desempeñado actividades docentes y de investigación como su actividad principal. El Profesional es aquél rector que ha ejercido su profesión fuera de la universidad a la par de actividades en la universidad; que ha cursado alguna Especialización, que ha ocupado tanto puestos académicos como administrativos y que ha pasado alguna época fuera de la Universidad. El Académico es aquél que ha cursado estudios de posgrado, preferentemente el doctorado, fuera de su institución, que tiene una actividad académica permanente manifestada en la publicación de artículos y libros, que asesora tesis de posgrado y que generalmente pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los testimonios de los rectores sobre su gestión institucional. Obviamente, se trata de una mirada parcial pero resulta interesante en tanto muestra sus percepciones y formas de actuación.[6] La descripción pretende captar la diversidad institucional de modo que cada relato no es generalizable al conjunto de universidades, pero en su conjunto reflejan, de algún modo, lo que sucede en ellas. En este apartado se revisa la gestión de los rectores en torno a cuatro aspectos: Condicionamientos para la gestión, implementación de políticas públicas, proyecto académico y relaciones con el entorno estatal.

5.1. Condicionamientos para la gestión

Los rectores asumen una amplia variedad de funciones en el ejercicio del cargo: unas se desprenden de las disposiciones normativas (Ley Orgánica y Estatuto General) y otras de las características de la universidad en tanto institución social en la que juegan múltiples actores. Algunas de ellas se encuentran circunscritas por las condiciones en que accedieron a la rectoría, por los condicionamientos para la integración de su equipo de trabajo y por las relaciones que establecen con los poderes políticos para la gestión presupuestal, aspectos que se revisan en este apartado.

Los rectores accedieron al cargo de diversas formas, de acuerdo con las normas establecidas en la legislación universitaria. Fueron nombrados por una junta de gobierno, por el consejo universitario o por votación universal[7], y para ser elegidos hicieron gala de su trayectoria, de sus credenciales académicas y políticas. Sin embargo, para acceder a la rectoría tuvieron que negociar y establecer acuerdos con los diferentes grupos universitarios y, en no pocos casos, con grupos externos a la institución, señaladamente el gobernador de su entidad, El ejercicio de su cargo se ve potenciado u obstaculizado precisamente por los intereses en juego, presiones y acuerdos con esos grupos.

En los rectores bajo estudio, la mayor parte de ellos fueron reelegidos para un segundo período, es decir, duraron (o durarán) en su gestión ocho años; casi todos compitieron

---

[6] En otro reporte se incorporarán las percepciones del personal académico y administrativo de la gestión de los rectores.

[7] Cf. López et al, 2009: "Entre las juntas de gobierno, el consejo universitario y la votación universal secreta y directa". En el artículo se da cuenta de las diferentes formas de elección del rector.

contra otros candidatos pues sólo hubo un caso de candidatura única (quién provenía de ser líder sindical); otro más fue destituido por agentes externos a la institución.[8]

En un panorama general, la permanencia en el cargo como rectores es de cuatro años con una posibilidad de reelección por otro período igual, que sumados son ocho años. Este período ha sido considerado como el mínimo deseable en instituciones de otros países, pues da la posibilidad de "aprender" y madurar procesos de cambio o reajuste interno. En las instituciones en las que sólo es posible ejercer el cargo por una sola vez y por un período de cuatro años, el cambio en tan poco tiempo avivó las rivalidades institucionales tanto para acceder a la rectoría como para dejarla, que le restaron tiempo para dedicarlo a la consolidación de un proyecto institucional. Esta característica de la no reelección se da precisamente en las instituciones que eligen al rector por votación universal, instituciones que ofrecen la educación media superior y en donde las negociaciones entre los diferentes sectores y candidatos consumieron mucho tiempo de negociación y se les dificultó el establecimiento de condiciones para la gobernabilidad institucional.

Como es de suponerse, todos los rectores dicen aspirar al cargo por el deseo institucional de contribuir al desarrollo de la institución, por el honor de dirigirla, por ser la máxima aspiración de cualquier universitario. No mencionaron explícitamente que es una legítima ambición y que en la contienda pensaron y utilizaron los medios a su alcance para vencer a otros candidatos.

Para la mayor parte de ellos es la culminación de una larga carrera académico-administrativa, que iniciaron hace dos o tres décadas, en la que ocuparon, en unos casos puestos académicos, en otros puestos administrativos e incluso sindicales. Esos antecedentes les brindaron las posibilidades de conocer e identificarse e ir tejiendo redes, alianzas y a la vez tomar distancia con diferentes grupos internos a la universidad, sea académicos, administrativos, sindicales, gremiales o todos ellos. Con los grupos afines analizaron y acordaron las estrategias para la sucesión rectoril.

---

[8] Seis de los rectores iban a ser reelectos para un segundo período; cuatro estaban a punto o habían terminado su gestión; uno había agotado la posibilidad de reelección; dos no podían aspirar por cuestiones reglamentarias y de los dos restantes, uno fue candidato único y el otro fue destituido.

El camino más frecuente para llegar por primera vez a la rectoría fue ocupar con antelación inmediata la secretaría general de la institución.[9] En la opinión de los rectores, ocupar el cargo de secretario general es una ventaja relativa importante con respecto a los otros candidatos porque por sus funciones, tienen una relación intensa con la comunidad universitaria, pues ante las frecuentes ausencias de los rectores, por las tareas y el tiempo que les consume la gestión fuera de la universidad, los secretarios generales dan la cara a los asuntos rutinarios y diarios frente a los universitarios. En los pocos casos en los que el secretario general no llegó a ser rector fue, según la declaración de uno de los rectores, por la cercana "relación" del candidato, ahora rector, con el gobernador.

El acceso a la rectoría fue un proceso grupal. Los candidatos tuvieron equipos de trabajo que les ayudaron a configurar un programa de trabajo, conseguir apoyos de otros grupos, a negociar con otras fuerzas, hacer alianzas y pactos políticos. La correlación de fuerzas entre los grupos, la habilidad para convencer a los que toman la decisión (los miembros de las juntas de gobierno, los consejeros universitarios o el conjunto de la comunidad como electores) y en algunos casos la capacidad para reunir fondos para las campañas, influyeron de manera determinante en su triunfo.

La mayor parte de los rectores mencionaron que en su gestión tuvieron una relación franca y de colaboración con los sindicatos académicos o administrativos para dar cauce a la aplicación de las políticas públicas. Sólo en dos instituciones se presentaron problemas y en estos casos hubo problemas de gobernabilidad en una escala mayor que con los sindicatos dos rectores En todas las universidades los profesores y el personal administrativo están agrupados en sindicatos, en ocasiones un sindicato por cada sector, administrativo o académico, o varios sindicatos. Éstos se formaron en la década de los años setenta del siglo pasado; algunos de ellos optaron por una ideología de izquierda, confrontacionista con la autoridad mientras otros se orientaron por una ideología colaboracionista. En general, las universidades con sindicatos de izquierda tienen problemas de gobernabilidad mayores que las instituciones con sindicatos

[9] En las universidades mexicanas el Secretario General es el que suple al rector en sus ausencias y se le suele identificar como el segundo puesto en importancia en la institución. En su función tiene relación con muchos grupos académicos, administrativos y sindicales.

colaboracionistas. En las primeras son frecuentes las huelgas aún cuando el rector haya salido o postulado por el propio sindicato.

Las principales reivindicaciones de los sindicatos se relacionan con el incremento salarial anual y el reclamo de prestaciones crecientes para el personal, tanto académico como administrativo. La presión es tan fuerte hacia el rector, que algunos las pactan sin haber sido acordadas con el respaldo financiero del gobierno federal. El costo financiero del contrato colectivo, dicen los rectores que se encuentran en esta situación, es mucho mayor que el presupuesto total de la universidad. Año con año crece el déficit y los problemas con los gremios por no poder satisfacer el cumplimiento de las demandas pactadas. Cuando los líderes sindicales disputan y ganan la rectoría se han visto atrapados en el dilema financiero de que no hay dinero que alcance para pagar las prestaciones por las que antaño lucharon, y se ven obligados a encabezar una modificación estructural de las condiciones de trabajo, incluyendo la regularización y hasta despidos de personal y principalmente la modificación del sistema de pensiones y jubilaciones. Los rectores que han llegado a la rectoría por el apoyo de estos gremios dedican gran parte de su gestión a la negociación directa con los líderes sindicales (lo que en otras universidades asume el secretario o el abogado general), a hacer antesalas con los gobernadores en turno y con los funcionarios federales para .solicitar y/o exigir recursos adicionales.

Los apoyos de grupos académicos para un candidato son menos visibles. Se manifiestan más a nivel individual por académicos que han conocido la trayectoria del candidato o porque trabajaron juntos. El apoyo es más cualitativo y tiene peso en tanto los apoyadores tienen acceso más directo y natural a quienes deciden la nominación del rector. El o los candidatos se caracterizan por tener (haber tenido) una trayectoria académica dentro de la institución y han desempeñado funciones académicas. Los profesores e investigadores se manifiestan de manera discreta, generalmente dentro del *campus*, participando en los procesos de auscultación o de presentación de los proyectos de los candidatos que establece la normatividad institucional.

El apoyo de los grupos de interés, (conjunto de personas ubicadas generalmente dentro de la estructura administrativa que se pronuncian por un candidato), en algunos casos responde a la decisión de un *gran elector*, decisión no pública inicialmente, que a través de voceros da a conocer a diferentes grupos “leales a la institución” quién es el mejor

candidato. Este *gran elector* puede ser el rector en turno o el propio gobernador del estado, o bien los dos, quienes a través de operadores políticos organizan las manifestaciones de apoyo por el elegido. Cuando el rector hace referencia vaga a la comunidad ("la comunidad se fijó en mí….", "la comunidad piensa que soy el indicado para dirigir la institución…") se intuye que su candidatura responde a la decisión de un elector aceptado por la comunidad (sea por inercia o por convencimiento). Generalmente no hay disturbios institucionales previos ni posteriores a la elección ni pleito entre los candidatos. Sabe que a ellos "no les toca" en ese momento y se disciplinan.

Naturalmente hay casos en que se mezclan los tres diferentes grupos de apoyo. Pero lo que se quiere resaltar es que la gestión del rector va a estar influenciada por el tipo de apoyo que recibió para llegar a la rectoría.

En términos generales y todavía aproximativos se podría inferir que los rectores apoyados en los grupos políticos sindicales tendrán una gestión marcada por la negociación política y financiera entre sindicato, gobierno federal y estatal y que en un momento dado de la gestión se verán obligados, si quieren conseguir recursos, a tomar decisiones estructurales que afectarán los intereses que anteriormente defendían. No es que lo quieran hacer, se ven obligados a hacerlo. Su gestión tiene el fin de hacer viable la institución, preservarla ante la amenaza real de su desaparición por la insolvencia financiera. Los rectores en esta situación perciben su futuro en el ámbito político electoral o la vuelta a los grupos sindicales que le dieron sustento.

Los rectores con un apoyo académico tienen la oportunidad de plantear una visión institucional a más largo plazo en tanto no están atrapados en la negociación política. Incluso piensan en proponer modificaciones a la Ley Orgánica con la confianza en que el legislativo y el ejecutivo apoyarán la propuesta que envíen. Su gestión de recursos es para consolidar la institución de acuerdo con un plan de desarrollo académico. Su futuro es más en este ámbito, regresando a la academia o desempeñando funciones como profesor o investigador.

Los rectores que llegan con apoyo de grupos de interés tienen, en general una visión más pragmática: ajuste y aplicación de las políticas federales de manera reactiva y sin un planteamiento académico a largo plazo, se acoplan a las reglas del juego y con una planeación del desarrollo institucional en respuesta a las directrices de la política

pública. Su futuro está en la administración pública del gobierno del estado o en la carrera política a nivel local o federal.

Una vez nombrados, los rectores saben que la elección de su equipo de trabajo es prioritaria para desempeñar su función. El equipo que forman es en el ámbito administrativo pues es ahí donde pueden elegir con cierta libertad a las personas que los acompañarán en su aventura. No tienen competencia directa en el nombramiento de los directores académicos pues en todas las universidades existen disposiciones específicas para elegirlos.

La selección del personal que ocupará el aparato administrativo tiene relevancia porque la estructura administrativa, en la mayoría de los casos, tiende a sobreponerse a la académica. El rector nombra directores administrativos que, casi en todas las universidades, tienen injerencia y regulan muchos aspectos académicos. A través de la administración se ejecutan las políticas públicas. Los signos de poder asociados a los directores de la estructura administrativa, por encima de la estructura académica, son múltiples: sueldos y prestaciones, facilidad para contratar personal de confianza, infraestructura de mejor calidad. Se convierten en el brazo operativo del rector y son la imagen visible de su gestión. El rector elige a su secretario general (que será un fuerte aspirante a sucederlo), al abogado general, a los vicerrectores (donde los hay) y a los directores administrativos; en algunas universidades la contraloría y tesorería dependen también del rector, lo cual les confiere potencialmente una amplia discrecionalidad para manejar los recursos institucionales sin que esté regulada una supervisión cuidadosa del manejo de esos recursos.

Usuario
Apr 2, '09, 12:14 PM
Added: Space

Todos los rectores manifiestan que la elección de su equipo es por la competencia profesional y por su compromiso institucional (que es en los hechos la lealtad al rector) y de ninguna manera por relaciones de amistad. Sin embargo la libertad tiene diferentes limitaciones. En un extremo hay rectores que dicen que no pueden elegir a su equipo de trabajo porque las posiciones administrativas se reparten entre los grupos políticos de acuerdo con los resultados de la votación, al decir de quienes se encuentran en esta situación, tienen que aceptar al “enemigo en casa”, lo cual dificulta su gestión. Cuando esto sucede, los rectores expresan que se ven obligados a encontrar una salida, pues de otra manera la institución no puede funcionar. En estos casos tienden a crear una estructura administrativa paralela tanto para que realicen las funciones institucionales

que la estructura impuesta se niega a realizar, como para reducir y bloquear el poder de las personas que le son impuestas. Evidentemente esto aumenta la burocracia universitaria, pues se duplican funciones y se tiende a crear confusiones en los usuarios en la demanda de servicios. En el otro extremo, hay candidatos a rector que compiten en una planilla para ocupar toda la estructura administrativa, de modo tal que si triunfan, todos los puestos son ocupados por personas de su confianza (o que se distribuyeron las posiciones con anterioridad a la competencia formal). Ello permitiría una conducción institucional armónica sin mayor desgaste interno.

En la mayor parte de las universidades el aparato administrativo es la mano ejecutora de las políticas del rector, a través de ellas ejerce su poder y autoridad institucional. En la estructura burocrática, el secretario general tiene especial relevancia pues la mayor parte de los rectores fueron antes de serlo, como vimos, secretarios generales. En ese puesto se aprende el oficio, se conoce la institución y se aprende el valor de la lealtad al rector en turno. Además, en buena parte de las universidades el rector delega la administración en el secretario para dedicar la mayor parte de su tiempo a los asuntos académicos, a la gestión presupuestal y al cultivo de las relaciones interinstitucionales.

Algunos rectores, durante su gestión, han modificado la estructura administrativa de la universidad, sea reordenándola, creando nuevas direcciones administrativas para ocuparse de asuntos que el rector considera importantes en su gestión o bien para ubicar a ciertos personajes con los cuáles se sienten obligados. La mayor parte de los rectores, bajo la directriz de la política pública como lo veremos en el siguiente apartado, han aceptado e incorporado los mecanismos de certificación de los procesos administrativos. Cabe observar que se ha generado una especie de competencia entre las universidades para ver cual tiene más oficinas o procesos administrativos certificados.

La gestión de los rectores se da tanto al interior de la universidad como al exterior. Sin duda la principal gestión externa que realizan tiene que ver con los recursos financieros para la operación de la institución, y esta gestión se da con los gobiernos estatal y federal. Su atención se centra en lograr un mejor presupuesto y en obtener ampliaciones presupuestales, esto a pesar de los discursos y de las políticas orientadas a lograr una mayor autosuficiencia financiera de las universidades. Cabe señalar que la gestión de los recursos financieros se ha ido complicando porque existen otros actores importantes en la determinación del presupuesto público, como son los gobernadores, los secretarios

de educación federal y local, el Congreso local y la Cámara de Diputados. Los rectores se ven obligados a realizar acciones de cabildeo con los diferentes actores políticos. Llama la atención que todos ellos se refieran a que la gestión financiera les ocupa mucho tiempo y muchos viajes a la capital del país ("hasta dos veces por semana", "por lo menos dos veces al mes", "en los meses de octubre, noviembre y diciembre me la paso en la ciudad de México cuatro días de la semana", "le dedico el 20% de mi tiempo y es una pérdida de tiempo en antesalas, negociaciones"). Es una actividad de gestión que implica habilidad, competencia, relaciones públicas, contactos con múltiples agentes y actores. Es una de las caras más visibles de la legitimidad del rector ante su comunidad. Pero también es una actividad que han tenido que asumir ante la inoperancia de otros órganos cuya competencia es precisamente ésa. La mayor parte de las universidades tienen "patronatos" cuya función primordial es "conseguir los recursos que requiere la universidad". Esta función no es cumplida por los patronos y entonces el rector asume la función de gestor de recursos.

Las estrategias a las que se recurre son diversas. Cada rector tiene una forma particular de hacer frente a la escasez de recursos, unos para conseguir lo indispensable como el pago de nómina, otros para diversificar las fuentes de financiamiento, otros para desarrollar proyectos de gran envergadura, como es la construcción de nuevas instalaciones o nuevos *campi*. Es común ver año con año a los rectores, acompañados de los legisladores y del gobernador de su estado, gestionando mayores recursos para su institución en el Palacio Legislativo de San Lázaro de la ciudad de México. Para algunos rectores es una cuestión de habilidad política, para otros de diseño y presentación de proyectos viables y sustentados. Un aspecto en que todos coinciden es que estas negociaciones no resultan sencillas. No obstante la existencia del denominado "modelo de financiamiento para el sistema universitario" que utiliza la SEP y que debería dar transparencia a la asignación presupuestal, al final de cuentas no hay un modelo en estricto sentido y existe opacidad en las decisiones relativas al financiamiento público a las universidades; hay coincidencia en que el monto del subsidio ordinario es totalmente insuficiente para el desarrollo de la institución, toda vez que se destina básicamente para el pago de nómina, lo que deja poco margen para el desarrollo de nuevos proyectos. También se cuestiona la inequidad de la asignación presupuestal a las universidades, pues sus recursos están supeditados, por un lado, a la

capacidad de negociación del rector y, por otro, a la fuerza política de los legisladores en el seno de los congresos.

Para la mayor parte de los rectores es más fluida la relación que mantienen con el gobierno federal que con el estatal, en tanto las instancias federales están en disposición de, cuando menos, sentarse a discutir sobre el presupuesto, a diferencia de algunos gobernadores que apoyan poco a su universidad estatal, ante la limitada capacidad de las entidades federativas para generar recursos. Con los gobiernos estatales existe mayor dificultad de trato; tienden a otorgar apoyos financieros no sólo por la disponibilidad de las finanzas del erario estatal o por la parte que le corresponde otorgar de acuerdo con el convenio de financiamiento federación-estado, sino también por razones políticas. De ahí que los rectores busquen en todo momento mantener buenas relaciones con sus gobernadores. Cabe señalar que un buen número de estados aportan a la universidad una baja proporción del subsidio público, recayendo en la federación la mayor parte de su sostenimiento: mientras el promedio nacional del subsidio estatal se sitúa en alrededor de 34 por ciento, hay estados que aportan poco más del diez por ciento, mientras que otros, si bien los menos, incluso aportan más de la mitad. La mayor parte de los rectores confiesa que es difícil modificar la proporción de recursos que aporta el gobierno estatal con respecto a los que aporta la federación. Son pocos los que manifiestan que han logrado un compromiso del estado para incrementar año con año su participación en el presupuesto institucional.

Con relación al presupuesto institucional, por último, cabe señalar que todas las universidades tienen ingresos propios, fundamentalmente derivados de las cuotas que cobran a los estudiantes y la venta de servicios, que son consideradas por los rectores como imprescindibles para la mejora de cada una de las áreas académicas. En general, los ingresos por cuotas son ejercidos desconcentradamente y ello ha posibilitado el cobro diferencial por disciplinas y el incremento de las cuotas. Un aspecto que llamó la atención es que la universidad con el menor promedio de gasto público por estudiante tiene cuotas elevadas. Este fenómeno es la expresión más clara de la inconformidad de casi todos los rectores con respecto a al financiamiento: no hay políticas federales que tiendan a resolver los problemas de fondo del financiamiento de las universidades.

En resumen, se podría decir que los rectores se ven precisados a invertir una alta proporción de su tiempo a la gestión de los recursos, aspecto que consideran

inadecuado, pues les resta tiempo para dedicarse a otras funciones; que los interlocutores se han diversificado; que los recursos propios son una parte imprescindible de su presupuesto y que no existen políticas públicas con visión de largo plazo para atender el problema del financiamiento.

5.2. Implementación de políticas públicas

Uno de los aspectos que se indagó en las entrevistas a los rectores fue la interrelación existente entre las políticas institucionales –expresadas en los planes de desarrollo institucional- y las políticas educativas impulsadas por el gobierno federal dirigidas a las universidades públicas estatales (UPE). Esta indagación resulta importante, habida cuenta de que los recursos canalizados por la Secretaría de Educación Pública a las UPE han estado circunscritos por las políticas centradas en el "mejoramiento y aseguramiento de la calidad" de los diferentes componentes y procesos universitarios, utilizando distintos instrumentos de política: impulso a la planeación estratégica mediante el desarrollo de programas integrales de fortalecimiento institucional (PIFI); evaluación y acreditación de programas educativos de licenciatura a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y los organismos de acreditación reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES); reconocimiento de la calidad de los programas de posgrado en el Padrón Nacional de Posgrado del CONACYT; mejoramiento del personal académico y de sus funciones mediante los estudios de posgrado, la obtención de "un perfil deseable" y la consolidación de cuerpos académicos, todo ello impulsado por el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP); incorporación de los académicos en el Sistema Nacional de Investigadores; reconocimiento y estímulo al desempeño de los profesores mediante el Programa de Carrera Docente, y evaluación de alumnos al ingreso y al egreso mediante exámenes estandarizados aplicados por el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL). A esto hay que agregar el desarrollo de proyectos en el marco de los más recientes fondos de financiamiento federal de concurso para el incremento de la matrícula, consolidación de la calidad, saneamiento financiero, reformas a los regímenes de pensiones, y reconocimiento de la plantilla de personal.

Las políticas públicas del gobierno federal están articuladas por tres ejes que han tenido continuidad en los tres últimos gobiernos: la expansión de la oferta con equidad; el mejoramiento de la calidad y la modernización de la gestión. Su antecedente se remonta al sexenio de Salinas de Gortari (1988-1994), que fue cuando se estableció el primer fondo de financiamiento extraordinario dirigido al mejoramiento de la calidad: el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), que a partir de 2001 se articuló a otros fondos y programas en la estrategia central del gobierno federal para inducir el cambio de las universidades públicas estatales bajo las pautas establecidas por la Subsecretaría de Educación Superior[10] y concretadas en el PIFI. Un nuevo lenguaje utilizado en el mundo de las universidades públicas comenzó a tomar carta de naturalización: planeación estratégica, evaluación, acreditación, certificación de procesos administrativos, dependencias de educación superior, cuerpos académicos, profesores con perfil deseable, competitividad académica, programas educativos reconocidos por su buena calidad, transparencia, rendición de cuentas, etc. Este nuevo lenguaje introducido por los instrumentos de política pública de la SEP habría ido sustituyendo paulatinamente la jerga académica tradicional (academias, seminarios, facultades, comunidad académica, etc.). En casi ya una década de políticas hacia las universidades, los nuevos lenguajes y prácticas han cruzado el tejido universitario y encontrado en los rectores sus principales impulsores al interior de sus comunidades.

Entre los objetivos del PIFI, que integra los distintos fondos de financiamiento extraordinario en cada universidad, están la mejora de la calidad de los programas educativos y su acreditación por organismos especializados reconocidos por el COPAES o su reconocimiento en el Padrón Nacional de Posgrado; la certificación de los procesos académicos-administrativos por normas internacionales ISO-9000:2000; la rendición de cuentas a la sociedad; el fortalecimiento del nivel de consolidación de los cuerpos académicos adscritos a cada una de las dependencias de educación superior, y la realización de reformas de carácter estructural que incidan en un mejor funcionamiento y viabilidad institucional.[11]

---

[10] Hasta antes de 2005 se denominaba Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC).

[11] Subsecretaría de Educación Superior-PIFI (2008). Reglas de Operación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

Todos los rectores entrevistados estaban orgullosos de los avances en los indicadores de calidad logrados durante su gestión, particularmente del incremento sustancial en el número de programas de licenciatura acreditados o reconocidos en el nivel 1 de los CIEES. Para las máximas autoridades unipersonales de las universitarios, el mejoramiento de los indicadores está reflejando una mayor calidad, sin poner en tela de juicio, con contadas excepciones, la validez de los mismos, la confiabilidad de los procesos de evaluación externa, o las mismas líneas de política establecidas por la SEP. Todas las universidades tienden a uniformarse en esta nueva forma de medir los avances, que sería la "evidencia pública" del esfuerzo que están realizando. Cabe señalar que once de los doce rectores entrevistados iniciaron su gestión cuando la SEP ya había definido la estrategia del PIFI; sólo en un caso el rector tomó posesión poco antes de la definición de la estrategia en 2001. Es por ello que prácticamente en todos los casos el inicio de su gestión tuvo como encuadre de política federal el impulso de estos programas.

De la revisión de los planes de desarrollo de las universidades se desprende una gran correspondencia entre las políticas institucionales y las políticas de la SEP. En menor o mayor medida se incorporan sus componentes centrales. Tal es el caso de la insistencia en la pertinencia de la formación universitaria y la vinculación con el entorno; el fortalecimiento de la planeación y la evaluación; la gestión y administración eficiente; la reforma académica y la innovación; la flexibilidad y la definición de un modelo educativo centrado en el estudiante; la reestructuración organizacional; la transparencia y rendición de cuentas, todo ello enmarcado en el contexto de globalización y de competencia internacional. Difícil sería no encontrar estas coincidencias cuando ha existido gran convergencia en los postulados y propuestas del colectivo de universidades públicas agrupadas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y los programas sectoriales de educación de al menos los tres últimos sexenios.

La gran mayoría de los rectores refirió que desde la formulación de su proyecto como candidatos se apuntaron líneas de acción para el desarrollo institucional coincidentes con las políticas federales. Coincidieron también en que las universidades públicas tienen que alinear o articular sus planes de desarrollo con lo establecido en el programa sectorial de educación de la administración federal en cada sexenio, pues de lo contrario

"tendrían muy poca viabilidad de ser exitosos". Es decir, esta "alineación" no solo es necesaria por el valor cualitativo intrínseco de la política pública federal (la consolidación académica de las instituciones), sino también por una razón de corte instrumental: la obtención de recursos financieros adicionales al subsidio ordinario.

En general los rectores fueron poco críticos a esta alineación, articulación o convergencia del proyecto universitario con las políticas federales. La posición predominante fue de afinidad entre las políticas públicas y las políticas institucionales; no se considera que las políticas de la SEP representen un intervencionismo gubernamental en las universidades autónomas. Incluso para algunos rectores las políticas públicas han retomado las demandas de las universidades, contribuyendo al fortalecimiento de la vida académica. Sin embargo, sobre el PIFI en lo particular se muestran diferencias de apreciación y se observan matices en los juicios. De los doce rectores entrevistados, once hicieron una valoración positiva de este programa como estrategia para el mejoramiento de la calidad. En este grupo se encuentran los tres tipos de rectores considerados en el estudio (trayectoria institucional, académica y profesional). Solamente uno de ellos, con un perfil institucional, formuló críticas a esta política, con el argumento de que la elaboración de los PIFI, en un universo compuesto por universidades desiguales, conduce a una inequidad en los apoyos financieros, reforzando las desigualdades académicas existentes. Al mismo tiempo, se reconoce que ante las necesidades de financiamiento de las universidades, algunas de éstas se han visto obligadas a responder de manera adaptativa a las políticas educativas federales.

Para muchos rectores la planeación institucional no debe girar alrededor del PIFI, el cual se considera solo un insumo para la planeación y un coadyuvante para alcanzar las metas institucionales. Desde esta óptica, que privilegia la determinación de los objetivos institucionales por la propia universidad, se reivindica la autonomía en los procesos de planeación, y el PIFI se asume como una metodología de planeación apropiada por la institución, sin implicar una simple respuesta a las políticas gubernamentales. En general se considera que, más allá de las limitaciones de los instrumentos de política vigentes, la planeación y la evaluación "llegaron para quedarse" por encima de las personas que dirijan las universidades: "estos instrumentos deben formar parte de la esencia misma de una organización universitaria". Para algunos rectores, el cambio verificado en las universidades ha sido no sólo organizacional, sino sobre todo cultural,

con impactos de largo alcance y mayor permanencia, en sintonía con los cambios que se están verificando nivel global.

Algunos rectores refirieron que su universidad se había adelantado a las políticas públicas de la SEP al haber desarrollado desde años atrás procesos de planeación estratégica, por lo que les resultó natural incorporarse a ellas y asumirlas como propias. A diferencia de ello, uno de los rectores con perfil institucional y perteneciente a una universidad históricamente endeudada y a la vez dirigida por grupos políticos de izquierda, señaló que su estrategia consistió en aprovechar las políticas públicas del gobierno federal para sanear sus finanzas institucionales y realizar cambios en lo académico, no sin fuertes resistencias al interior de la universidad.

No obstante, se expresan cuestionamientos. Algunos rectores se refieren a la actitud reactiva de las universidades y su acomodo a las lógicas de la política. Incluso el rector de una de las universidades del país más favorecidas con los recursos que otorga la SEP para estos programas, menciona que las universidades ya le han hallado "la lógica a los PIFIS", mostrando cierto agotamiento como instrumento de política pública. El desafío consistiría en que las universidades y la SEP acordaran nuevos instrumentos de política que respondieran de mejor manera a las nuevas condiciones y necesidades de las instituciones.

Los beneficios financieros de las políticas públicas para la universidad son visualizados de distinto modo de acuerdo con las condiciones estructurales y la trayectoria de la institución. Para las universidades más favorecidas por el PIFI la valoración es positiva; las universidades menos favorecidas con recursos son las que más cuestionan la inequidad en el trato por parte de la SEP. Sin embargo todos rectores señalan que los recursos que se otorgan resultan insuficientes. Incluso, como ha sucedido para algunas universidades, el financiamiento público ha disminuido pese al mejoramiento de los indicadores.

Con relación a la participación de la comunidad universitaria se indagó sobre las resistencias que, desde la visión de los rectores, se han enfrentado para la implantación de las políticas públicas de la SEP. Algunos consideran que las resistencias de los académicos a las políticas federales en general, y al PIFI en particular, son cosa del pasado dado un proceso gradual de "cambio de mentalidad" y de "convencimiento" de la comunidad universitaria de sus "bondades y beneficios"; incluso las áreas "más

reacias al cambio", en la apreciación de algunos rectores, se han convencido de los beneficios de los instrumentos de la política pública. De acuerdo con ellos, introducir en la universidad las "técnicas de calidad" (como la evaluación, la acreditación y la certificación) no fue sencillo; para muchos profesores eran instrumentos tomados de la gestión empresarial y resultaban inadecuados para las universidades. Más de un rector refirió que se han enfrentado dificultades con algunas instancias evaluadoras y que se han generado diversas críticas desde la comunidad universitaria.

Sin embargo, otro rectores apuntan que aún se observan resistencias más sutiles que se traducen en simulación, formalismo, autoexclusión y cuestionamientos abiertos. En una de las universidades menos favorecidas con recursos el rector se refirió a la resistencia de la comunidad por la desilusión ante políticas de trato igual a universidades diversas. Sin embargo, lo más señalado fue la simple "resistencia al cambio" o el "temor a la incertidumbre", sobre todo de los profesores de mayor edad cercanos a la jubilación. No deja de advertirse, en esta afirmación, el carácter imperativo de los procesos de convencimiento de los profesores, y de reacción adaptativa a una política federal. Un rector fue más franco en su apreciación, al reconocer que las resistencias se superaron cuando los académicos obtuvieron apoyos económicos y mejorías tangibles, mientras dos más se refirieron a resistencias de orden político, resultado de las pugnas entre los grupos (organizaciones políticas y sindicatos) y la oposición a las políticas impulsadas desde la misma rectoría.

5.3. Proyecto académico

Con el trasfondo de las políticas públicas instrumentadas para las universidades públicas en los años recientes, en las entrevistas se exploró lo relacionado con el proyecto académico de la universidad durante la gestión del rector. Para fines de este trabajo, por proyecto académico se entiende un conjunto de ideas que definen los rasgos académicos que le confieren personalidad propia a una universidad. Se trató de indagar si los rectores habían impulsado un proyecto académico sustancialmente diferente del prevaleciente al hacerse cargo de la institución. y si se habían realizado acciones académicas que las diferenciasen de las otras instituciones. Si bien todas las universidades en México han definido una *misión* y una *visión* de futuro, ellas son declaraciones que distan de constituir una filosofía educativa. De los doce rectores

entrevistados, solo uno hizo referencia explícita a una filosofía orientadora del proyecto académico. En este caso, se rescató el pensamiento educativo del gobernador del estado que fundó la universidad en la década de los veinte del siglo pasado, que se asemeja a lo que ahora se denomina constructivismo, al postular un modelo en el que la problematización cognitiva del estudiante, y la observación de los fenómenos físico-biológicos en el laboratorio y de los procesos sociales, constituyen el punto de partida para construir los conocimientos.

En cuanto a la estructura orgánica (unidades o campus, órganos personales de gobierno y cuerpos colegiados), algunos rectores señalaron que, al tomar posesión del cargo, advirtieron que las facultades y escuelas trabajaban en forma aislada, lo que era causa de ineficiencias y de una falta de mutuo enriquecimiento académico. Plantearon entonces como uno de los ejes de su proyecto académico propiciar la integración de las facultades y escuelas y, en algunos casos, agruparlas en *campus*, algunos de ellos regionales, con áreas de conocimiento semejantes entre sí, en los cuales se comparten instalaciones, laboratorios y bibliotecas, y hasta profesores. A su vez, impulsaron programas educativos comunes a varias unidades académicas, con lo que buscaban utilizar mejor los recursos disponibles. En algunos casos, la apertura de nuevas unidades se acompañó de una reorganización académica que le permitió a cada unidad tener un mayor grado de autonomía académica y de gestión, con nuevas categorías de funcionarios. Por ejemplo, se crearon consejos universitarios y rectores o vicerrectores de *campus*, figuras que no existían anteriormente. Sin embargo, en la mayoría de los casos, simplemente se trasladaron escuelas ubicadas en distintos sitios a nuevas instalaciones físicas. No se aprovechó la reubicación para modificar la estructura orgánica.

Con relación a la expansión de la oferta educativa, en los últimos seis años el primer ingreso a licenciatura tuvo un incremento de 2.2 por ciento y la matrícula de 17.3 por ciento. Estas cifras indican que se abrieron muy pocas plazas nuevas para alumnos de licenciatura, que los alumnos tendieron a permanecer más tiempo en la universidad, además de que la eficiencia terminal disminuyó en el lapso analizado. Esto sucede en un contexto en el que la atención a la cohorte de 19 a 23 años de edad es baja en comparación con otros países similares de América Latina, en el que se demanda un crecimiento de las universidades públicas, y en el que se pide a las instituciones un

mayor esfuerzo para mejorar la eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, el incremento de matrícula no fue mencionado como una prioridad por ninguno de los rectores, incluso en las ubicadas en los estados con bajas tasas de cobertura.

Ninguno de los rectores mencionó modelos educativos radicalmente diferentes a los tradicionales, como podría ser, por ejemplo, un sistema modular o un sistema que combine estancias en la industria con estancias en la institución educativa. Sin embargo, el modelo de educación por competencias fue mencionado por varios rectores; en la mayoría de los casos se planteaba como una meta por alcanzar y lo consideraban como un elemento de modernidad en la educación. Algunos dijeron que trataban de implantar el modelo en toda la institución, pero que encontraban resistencia por parte de los profesores. Veían difícil que en toda la universidad se siguiese un mismo modelo educativo y preferían que cada escuela definiese el suyo propio de acuerdo con su tradición y características.

Con relación a las tecnologías de la información y la comunicación señalaron que se apoyaba su utilización y se daba facilidades a los profesores que quisiesen emplearlas, pero ninguno planteó algún proyecto de cierta envergadura referente a este tema, ni que fuese una prioridad institucional. Nadie mencionó, por ejemplo, que en la universidad se pensase implantar un programa importante de educación a distancia, aunque se sabe que algunas universidades están desarrollando proyectos en este campo.

También fue señalado que al interior de las universidades se impulsa la movilidad de profesores y de alumnos para lograr una mayor competitividad académica y profesional a nivel internacional, y que la enseñanza de idiomas extranjeros formaba parte ya del proyecto académico institucional.

Algunos rectores comentaron que en su gestión se daba más importancia a la acreditación de los programas de licenciatura que al fortalecimiento del posgrado. Sus referencias a este nivel académico versaron más sobre la escasez de profesores para que los programas cumpliesen con los parámetros que establece el CONACYT y que la integración de facultades y escuelas para participar conjuntamente en los programas ayudaría a cumplirlos. Se revisó el crecimiento de los programas de maestría en las doce universidades consideradas en el estudio y se encontró que, entre 2000 y 2006, el número de programas de maestría disminuyó de 290 a 266 y que sólo dos instituciones

pequeñas incrementaron sustancialmente sus programas de maestría, pero con números absolutos pequeños. A diferencia de la maestría, los programas de doctorado aumentaron de 58 a 75 en el mismo período, al igual que la matrícula total en posgrado, que pasó de 7,000 alumnos a 11,500, pero nuevamente fueron las instituciones pequeñas las que tuvieron mayor incremento porcentual. Por su parte, el número de maestrías en el Padrón Nacional de Posgrado del CONACYT disminuyeron de 51 a 41, mientras que el de doctorados solamente tuvo un ligero aumento al pasar de 23 a 27. Ello refleja que el fortalecimiento del posgrado no constituye una prioridad en el momento actual, pese a lo que se declare en los documentos de planeación. Incluso, en las entrevistas ningún rector indicó que el posgrado constituyera una de las prioridades durante su gestión.

El incremento en el número de profesores de tiempo completo con estudios de posgrado es sustantivo. En una de las universidades se pasó, entre 2000 y 2006, de 14 a 209 profesores con doctorado. En conjunto, las doce universidades las cifras pasaron de 771 a 2,602 y ninguna observó disminuciones en este indicador. Pareciera ser que este incremento en el número de profesores con mayor habilitación académica es uno de los mejores resultados de las políticas públicas sobre educación superior implantadas en los últimos años. Los rectores se ufanan de que durante su gestión se haya tenido esta mejoría. Sin embargo, ella no se ha reflejado en una mayor y mejor oferta de programas de posgrado en las instituciones de los estados.

Los rectores mencionaron que la planta académica estaba rejuveneciendo, sin dejar de reconocer que el problema de las jubilaciones -que limita el presupuesto para nuevas contrataciones y a la vez desmotiva a profesores de mayor edad a retirarse- dificultaba esta renovación a un ritmo acelerado. Dos rectores reconocieron que los profesores jóvenes con posgrado empezaban a ocupar puestos de dirección en sus instituciones, lo que impactaba en un mejor ambiente académico al interior de la universidad.

Sin menoscabar el mérito de los rectores en este mejoramiento de la planta académica, hay que mencionar que en buena parte es el resultado de una política de formación de recursos humanos del CONACYT que lleva más de 30 años continuos y del PROMEP. Hace dos décadas, era sumamente difícil encontrar profesores con doctorado que quisieran incorporarse a las instituciones educativas, de los estados, mientras que ahora parece haber una oferta más que suficiente y lo que escasea son las plazas disponibles.

Ningún rector hizo énfasis en un desarrollo significativo de la investigación durante su gestión o de un plan específico para impulsarla. Sin embargo, algunos indicadores señalan que sí ha habido esfuerzos importantes en este tema. Por ejemplo, el número de profesores de las doce universidades pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) pasó de 476 en 2000 a 1,019 en 2,006; tan solo en una de las universidades chicas se pasó de 0 a 41 en el mismo lapso. Por su parte, el número de profesores con perfil PROMEP también se incrementó de 1,974 a 2,517 en el mismo período. Al igual que con el grado de formación de los profesores, los rectores identifican estos indicadores como un importante avance en el trabajo académico de la universidad.

5.4. Relación con el contexto estatal

Las universidades son sistemas abiertos cuya dinámica depende no sólo de las relaciones entre los sujetos que la integran, directivos, docentes, estudiantes y administrativos, sino que también son producto de los vínculos que se entablan con otros actores y colectivos del entorno estatal, principalmente el gobierno, los sectores empresarial y productivo, las asociaciones profesionales y/o disciplinarias, y otras instituciones educativas. El tipo y la efectividad de tales nexos aportan dosis adicionales de reconocimiento, prestigio y legitimidad a estos establecimientos, por lo que constituyen una de las tareas más importantes del rector y su equipo administrativo.

Los vínculos con los órganos de gobierno estatal cubren otros aspectos que van más allá de las negociaciones presupuestales. Por ejemplo, la reestructuración o el diseño de una nueva ley orgánica es un aspecto delicado y fundamental para la vida universitaria; en todos los casos analizados, los Congresos estatales son los encargados de aprobar dichos cambios. Esto hace que los rectores pongan en juego toda su maquinaria administrativa y sus estrategias de negociación; cualquier descuido puede significar la diferencia entre alcanzar o no la aprobación de la propuesta de ley orgánica lo que, en su momento, tendría profundas implicaciones para la universidad.

Pero no todo es tan sencillo para las instituciones, pues no depende únicamente de las habilidades político-administrativas de los rectores. Existen también problemas con las autoridades estatales que se vienen arrastrando desde décadas atrás. Uno de ellos es el de la injerencia de los gobernadores en la designación de los rectores, e incluso, de los

directores de facultades o divisiones. Aunque este es un tema del que pocos hablan, al menos en una de las universidades consideradas en el estudio pareciera que éste es un problema histórico. Así lo señala su rector cuando comenta sobre la presión que, en diferentes momentos, se ha ejercido sobre la universidad fundamentalmente a través de grupos porriles que, según sus propias palabras, son utilizados por los gobernadores para manejar tanto asuntos de la universidad, como cuestiones políticas relacionadas con otros grupos o sectores estatales. La injerencia de los gobernadores en la designación de rectores ha sido práctica más o menos extendida en la geografía nacional, sin bien con características locales que abren una amplia gama de modalidades de intervención. Además, la actuación de partidos políticos y del mismo gobierno en la institución para la obtención de votos en períodos electorales o para utilizar parte de su presupuesto para fines políticos es otro problema que se tiene que enfrentar. A pesar de que no se cuenta con evidencia contundente, en algunas universidades éste es un asunto que ha sido señalado incluso por actores externos a la universidad.

En medio de este escenario, se encuentran rectores que consideran que la relación con las autoridades estatales es buena, de sana distancia y sobre todo de respeto a la autonomía; se sienten plenamente respaldados por su gobernador. Otros más han sido designados con la oposición o al menos con el distanciamiento del gobernador en turno. Varios de ellos se encontraban en estas situaciones: desde la franca oposición con el gobernador y la presión continua hacia la institución por razones políticas, hasta la coexistencia pacífica y la relación tensa pero estable. Finalmente, cabría decir que los elementos económicos y políticos que se derivan de la relación universidad-gobierno estatal, aunado a los cambios sexenales de administración, generan una situación de incertidumbre para las instituciones. Sin embargo, los rectores tienen la posibilidad reposicionar a su universidad frente a las autoridades estatales, abriendo de esta forma nuevos caminos para la relación entre ellos y el desarrollo universitario

En otro orden de relaciones con actores locales, cabe señalar que la las actividades de vinculación con las empresas y los sectores sociales y productivos ha ido adquiriendo mayor presencia en las universidades. La mayoría de los rectores de las universidades consideradas reconoce que la vinculación ha sido una de las nuevas funciones que les ha tocado impulsar durante su administración, no obstante, cada uno de ellos la ha entendido y desarrollado desde diferentes ángulos. Para ciertas universidades, uno de

los intereses primordiales ha sido el establecimiento de redes con los empleadores como una forma de hacer el seguimiento de sus egresados y valorar cuáles son las alternativas laborales. Otras han incorporado en su modelo educativo el impulso a programas de emprendedores en los que se busca que los estudiantes, en colaboración con otras instituciones y/o empresas, creen fuentes propias de empleo congruentes con su perfil profesional. Una tercera vía para la proyección de la institución hacia el exterior ha sido a través de la oferta de servicios especializados.

En otras universidades, las demandas de los sectores productivos se discuten en un consejo de vinculación de carácter consultivo en el que, además de estar representadas dependencias encargadas de la educación y el gobierno estatal, se han integrado los presidentes de organizaciones empresariales. Esta medida ha permitido que los proyectos institucionales puedan ser evaluados desde la perspectiva de los diferentes actores participantes. En un caso se convocó a organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil y de empresarios locales para la formulación del plan de desarrollo institucional e incluso la función de vinculación se incluyó como uno de sus cuatro ejes orientadores.

Los rectores argumentan que mantener este tipo de nexos fortalece y amplía el reconocimiento de la universidad en los sectores productivo y empresarial. Sin embargo, consideran que aún son incipientes los vínculos existentes, además de que los recursos que se obtienen todavía son muy escasos. Varios de ellos consideran necesario mejorar y aprovechar más las relaciones con estos sectores. En su apreciación, estas relaciones tienen que darse en el marco de una planeación institucional que reconozca la importancia de esta función para la propia institución y para el trabajo de los académicos, de tal suerte que se propicie la participación de todos los integrantes de la universidad. No obstante ello, algunos sostienen que la vinculación con las empresas no debe subordinar la finalidad académica de la universidad, y que ella debe ser equilibrada y recíproca.

El prestigio de una universidad se construye también a través de los vínculos que se establecen con las demás instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, que existen en el espacio geográfico local o regional, y con aquellas que cuentan con reconocimiento internacional. En los casos aquí analizados, sólo dos rectores se refirieron explícitamente a las relaciones con otras instituciones educativas.

En ambas situaciones, el objetivo principal fue el mejoramiento de los programas educativos y la habilitación de sus académicos. Para ello, se ha recurrido al establecimiento de convenios con universidades nacionales y extranjeras.

5. Discusión de resultados.

La intención del artículo ha sido describir el rol de los rectores en la gobernabilidad institucional, desde la percepción de los doce rectores entrevistados que, en el conjunto, muestran los problemas y limitaciones de la gobernabilidad en las universidades.. Esta aproximación si bien limitada en tanto sólo toma en cuenta a uno de los actores, permite un acercamiento a entender las formas y mecanismos en la que los rectores contribuyen a la gobernabilidad. En el recuento de las entrevistas realizadas se puede afirmar que su contribución ha sido significativa pues han logrado darle viabilidad a la institución, fundamentalmente por la aplicación más o menos exitosa de las políticas públicas diseñadas por el gobierno federal.

En efecto, los rectores son los principales intermediarios entre las autoridades de la SEP y la comunidad universitaria para la implantación de las políticas públicas. Buena parte de su legitimidad está fincada en la adecuada aplicación de esas políticas que derivan en la consecución de recursos adicionales para su institución. Los rectores se convirtieron en los principales impulsores y gestores para instrumentar hacia el interior de su institución las políticas. No tenían opción, el posible rechazo a las políticas habría significado un deterioro institucional. Lo interesante de la situación es que los rectores, que iniciaron su gestión cuando las políticas ya se estaban aplicando no sólo no se muestran críticos de ellas sino que, en general, las consideran adecuadas, comparten su intencionalidad, se muestran convencidos de los beneficios que traerán para su institución y, en la mayor parte de los casos, las consideran compatibles con sus planes de desarrollo institucional. Es más su discurso para acceder y permanecer en la rectoría está íntimamente asociado a la aplicación de esas políticas.

Al mismo tiempo, advierten que ninguna universidad puede sustraerse a ellas, si es que desean acceder a recursos adicionales al subsidio ordinario necesarios para el desarrollo académico.

Los mecanismos de instrumentación varían en las instituciones, en parte, por la forma como los rectores accedieron a la rectoría. El espectro habría ido de la convergencia plena de propósitos, a la reacción adaptativa de las universidades ante la lógica de premio-castigo. Sin embargo, de las entrevistas se desprende que, con distintos matices, habría existido algún tipo de convergencia entre los proyectos de las universidades y la política pública.

La aplicación de las políticas públicas no ha estado exenta de resistencias y cuestionamientos al interior de las comunidades universitarias pero que, en opinión de los rectores, habrían disminuido gradualmente, ya sea por el convencimiento paulatino de los profesores, o por mero pragmatismo de éstos para acceder a estímulos que de otro modo no podrían tener.

Los rectores, en cuanto acceden al puesto, se ven presionados para responder a las demandas de los académicos y de los sindicatos por mejores condiciones de trabajo y el único camino disponible es la aceptación de la aplicación de las políticas públicas. Los rectores diseñan y ponen en práctica un conjunto de acciones al interior de sus instituciones para impulsar las políticas: convencer a los académicos de los beneficios, modificar la estructura institucional, relegar los tradicionales mecanismos de toma de decisión institucional (los consejos universitarios o equivalentes) para dar paso a una autoridad más vertical, se crean oficinas y dependencias para dar celeridad a los procesos, se acepta sin mayor cuestionamiento la injerencia de organismos externos para "certificar" y "acreditar" la calidad de los programas, se modifican los contratos colectivos con los sindicatos en lo relativo a jubilación y retiro de los trabajadores. Y la mayor parte de las acciones tienen como finalidad modificar los "indicadores" bajo los cuales serán medidos por la autoridad gubernamental: proporción de profesores de tiempo completo, profesores con posgrado, eficiencia terminal, profesores con perfil deseable, profesores en el sistema nacional de investigadores, cuerpos académicos en formación, en procesos de consolidación y consolidados, proporción de estudiantes de licenciatura en programas acreditados, proporción de programas de posgrado de alta calidad. Para modificar estos indicadores se trazan rutas críticas a varios años y cada año, en un proceso atropellado y precipitado se entregan resultados que son calificados por las instancias federales y en función de ellos se asignan recursos o se recortan.

Llama la atención en el discurso de los rectores el manejo de los programas públicos, el conocimiento del estado de sus indicadores en cada una de las dependencias y la detección precisa de donde hay que consolidar, donde hay que mejorar, donde están los rezagos; el convencimiento de mejorarlos en los próximos años; la convicción, en ocasiones apasionada, de que se está en el camino correcto.

Indudablemente se perciben algunos efectos positivos de los programas de la SEP, particularmente el PIFI: mejor infraestructura, mejores indicadores en la mayor parte de los aspectos medidos pero se advierten insuficiencias y limitaciones, lo que sugiere la necesidad de transitar hacia una nueva generación de políticas e instrumentos que consideren la diversidad de las universidades y la atención a las situaciones propias de cada una de ellas.La principal insuficiencia que se advierte, y no es menor, es que los objetivos finales de la acciones son desconocidos y no se les da importancia en el discurso: ¿la docencia es de mejor calidad?, ¿las investigaciones atienden y contribuyen a resolver los grandes problemas nacionales?. Los rectores poco hablaron de los efectos académicos de los programas. Mencionan los grandes propósitos institucionales pero, en general, no ofrecieron ejemplos de las beneficios académicos de los programas.

Esta apreciación se corrobora al notar la ausencia de un proyecto académico innovador y distintivo de la institución. Las universidades, en todo el mundo, han sido organizaciones muy conservadoras, reacias a sufrir grandes cambios. Quizá por esto es difícil que un rector modifique sustancialmente a una institución. En el caso de México, esta situación es todavía más difícil por dos razones. Una es la tradición de que las decisiones se tomen en forma colegiada, con una amplia participación de la comunidad universitaria. Los cambios propuestos tienen que ser consensuados, y es más complicado alcanzar el consenso si se trata de cambios profundos que, en general, afectan intereses de algunos grupos que se oponen de inmediato. La otra razón es la brevedad de los periodos de los rectores. En la mayoría de las universidades estos periodos son de cuatro años, con posibilidad de una reelección por otros cuatro. Cambios profundos requieren desde luego lapsos más largos para su análisis en la comunidad y para su posterior implantación, además de un periodo razonable para que el rector se consolide en su posición de líder institucional. Lo que se advierte son proyectos instrumentales para conseguir mayores recursos económicos que dejan de lado las zagas organizacionales.

Sin embargo, sí se detectaron en las entrevistas algunos logros en los esfuerzos de los rectores por modificar el proyecto académico, principalmente a través de las reorganizaciones estructurales llevadas a cabo en algunas instituciones. Se hicieron cambios que impactan en el ámbito de toda la institución, que posibilitan realizar programas conjuntos entre escuelas y facultades que aisladamente serían muy difíciles de llevar a cabo, y que, en general, hacen más eficiente el uso de los recursos incluyendo a los profesores.

Se podría entonces llegar a la conclusión de que las universidades mexicanas, especialmente las autónomas, son organizaciones estables en las que los proyectos académicos están arraigados y se modifican en forma paulatina. Los principales cambios observados, como la acreditación de carreras, la incorporación de profesores de tiempo completo con posgrado, el impulso (no muy poderoso) a los posgrados, y otros de este tipo, han sido impulsados más en la Secretaría de Educación Pública a través de políticas nacionales, que en el interior de las instituciones. Los rectores han jugado un papel de gestoría y coordinación interna para seguir estas políticas y para propiciar el análisis en las comunidades de tendencias internacionales en la educación superior, como la educación por competencias o la movilidad de alumnos y profesores entre instituciones. Desde luego también han desempeñado un papel fundamental en posicionar a sus universidades ante la sociedad y en mostrar los avances académicos logrados.

También se advierte en las entrevistas realizadas que, en opinión de los rectores, un particular tipo de agenda académica se ha impuesto a la agenda política en la mayoría de las instituciones y que, como consecuencia, su propio papel al interior de las universidades ha estado cambiando. Los rectores continúan, desde luego, siendo actores políticos fundamentales dentro de sus instituciones, pero participan cada vez más en la conducción de de modificación de los indicadores.

Finalmente, cabe reiterar que la contribución de los rectores a la gobernabilidad institucional se ve condicionada por los grupos y personas que facilitaron e hicieron posible su acceso a la rectoría. Se aprecian diferencias cuando los rectores llegaron con

el apoyo de grupos sindicales, o de grupos académicos o de grupos externos a la institución. Las prioridades de atención cambian, los tiempos para atender los asuntos varían, las presiones son de diferente índole, los resultados son dispares.

Notas bibliográficas:

Acosta, Adrián (2006) *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México, 1990-2000*, Universidad de Guadalajara, Mexico.

Acosta, Adrián (2009) Principes, burócrtas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México. ANUIES, Biblioteca de la Educación Superior, México.

Acosta, Adrián (2009) Sobre la flexibilidad del mármol: los nuevos límites de la universidad. *Revista de la Educación Superior*, vol.XXXVIII, No. 149.

Amaral,Alberto, Glen A. Jones and Bieth Karseth (2002) Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. Higher EducationDynamics, vol 2,Kluwer Academic Publishers, Boston, London.

Baldridge, J.V. (1971) Power and conflict in the university. NY:John Wiley and Sons.

Bensimon, Estela ; Anna Neumann and Robert Birnbaum(1991) Higher Education and Leadership theory. In *Organization and Governance in Higher Education*, Fourth edition, ed. Marvin W Peterson, ASHE Reader SeriesSimon and Schuster custom publishing. 389-398.

Birnbaum, Robert (1992) *How academic leadership Works: understanding success and failure in the collage presidency*. San Francisco, Jossey Bass.

Brunner, J. Joaquín and Daniel Uribe (2007) *Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior,* Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.

Brunner. José Joaquín (1990) Educación superior en América Latina: cambios y desafíos. FCE, Chile.

Clark, B. (2001) The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy and achievement. Higher Education Management, 13(2), 9-24.

Cohen, Michael and James G. March (1991) Leadership in an organized anarchy. In *Organization and Governance in Higher Education*, Fourth edition, ed. Marvin W Peterson, ASHE Reader SeriesSimon and Schuster custom publishing. 399-420.

De Vries Wietse (1997) El impacto de las políticas públicas sobre el trabajo académico en 4 carreras de 3 universidades. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Gallagher,M (2001) Modern University Governance – a national perspective. Paper presented at The Idea of a University: Enterprise or Academy? The Australian Institute ans Manning Clark House, Canberra, July,

Gil Antón Manuel (1986) La composición del sector dirigente de la Universidad Autónoma Metropolitana 1974.1985. Tesis de Maestría. FLACSO, México.

Gil, Antón et al (2009) Cobertura de la educación superior en México. Tendencias retos y perspectivas. ANUIES, colección Documentos, México.

González Cuevas, Oscar Manuel (1991) Observaciones de la visita de un rector mexicano a seis universidades de EUA, en Revista de la Educación Superior, No 78, ANUIES.

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: US English

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: US English

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Ibarra, Eduardo y Norma Rondero (2001). "La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad" en *Revista de la Educación Superior,* Vol. XXX (2), ANUIES, México, pp. 79-99.

Jiménez Mier y Terán Fernando (1982) El autoritarismo en el gobierno de la UNAM. Ediciones de Cultura Popular, Foro Universitario, México.

Kezar, J. Adrianna, Rozana Carducci, Melissa Contreras.McGavin (2006) *Rethinking the "L" word in Higher Education. The revolution of research on Leadership.* ASHE Higher Education Report, vol. 31, No. 6.

Levy, Daniel (1987) Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario, FCE, México.

López Zárate Romualdo. (2003) Formas de gobierno y gobernabilidad institucional. ANUIS, México.

López, Zárate Romualdo (2007) Four trajectories of rectors in Mexican public universities, *Higher Education*, volume 54/6, december 2007, pp795-817.

March, James G. (1994) *A primer on decision making. How decisions happen.* The Free Press, new York.

Marginson, S and M. Considine (2000) The enterprise university. Melbourne: Cambridge University Press

Marquis Carlos (1987) Democracia y Burocracia Universitaria. El caso de la Universidad Autónoma Metropolitana, UAM, México.

Millet, J.D. (1962) The academic community: An essay on organization. NY Mc Graw Hill.

Mintzberg, H (1991) The Professional Bureaucracy, in . In *Organization and Governance in Higher Education*, Fourth edition, ed. Marvin W Peterson, ASHE Reader SeriesSimon and Schuster custom publishing.

Neave, Guy (2001) *Educación Superior: Historia y Política. Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Ed. Gedisa, Barcelona, España.

Rondero, Norma (2005) Transformación de los modos de regulación del trabajo académico en México, 1945-2000. Tesis doctoral, UAM Iztapalapa, México.

Stroup,H. (1966) Bureaucracy in Higher Education, NY; The Free Press.

Weick, K.E. (1991) Educational organizations as a loosely coupled systems. In *Organization and Governance in Higher Education*, Fourth edition, ed. Marvin W Peterson, ASHE Reader Series Simon and Schuster custom publishing. 103-117

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: Spanish

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: US English

Armando Alcántara Sant...
Aug 3, 6:37 PM
Formatted: US English