



RECTORES MEXICANOS Y SU ESTILO DE LIDERAZGO: 40 UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANTE EL COVID-19.

María Alejandra Garza López

Investigador independiente
alita06@gmail.com

Rosalba Badillo Vega

Universidad Autónoma de San Luis Potosí
rosalba.badillo@uaslp.edu.mx

Área temática: Política y gestión de la educación

Línea temática: Prácticas de la gestión escolar

Tipo de ponencia: Reporte parciales o final de investigación



Resumen

La pandemia de COVID-19 trajo grandes retos y dificultades a las universidades de todo el mundo. Estas dificultades implicaron retos desde la docencia, la gestión y el cumplimiento de los objetivos que se presentan como heterogéneos, competitivos y en su mayoría ambiguos en el contexto de las universidades. El liderazgo es un elemento crítico necesario para lograr dichos objetivos, especialmente en el contexto de una emergencia sanitaria global. El liderazgo universitario sufre condiciones atípicas que exigen una acción asertiva con poca información. Este reporte parcial presenta los resultados cualitativos de una investigación más amplia que analizó el contenido de los discursos ofrecidos por 40 rectores de universidades mexicanas con respecto a sus acciones para afrontar la pandemia. Se utilizó la teoría del Rango Completo de Liderazgo (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire) para codificar los estilos de liderazgo reflejados en los discursos. Los resultados del análisis de contenido realizado indica que los y las líderes de las universidades mexicanas expresaron una combinación de liderazgo transformacional y transaccional para actuar en respuesta a la pandemia de COVID-19. Adicionalmente, este informe sugiere que prevalece el uso de la consideración individualizada como la estrategia más presente en los discursos de los rectores, seguido de la inspiración y la motivación a la comunidad universitaria.

Palabras clave: Rectores, Mexico, Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, COVID19.

Introducción

El liderazgo se vuelve más relevante durante momentos de crisis, como pandemias o desastres naturales (Hannah et al., 2009). Durante una crisis, se tienen mayores expectativas sobre los líderes, especialmente en cuanto a su comportamiento y comunicación. Por lo tanto, el liderazgo en tiempos de crisis exige la integración de la planificación, la respuesta inmediata y el aprendizaje veloz, todo esto, bajo el escrutinio del ojo público (Wooten & James, 2008).

Por otra parte, el estudio del liderazgo en las universidades ha ganado espacio en la academia en los últimos años. Sin embargo, la investigación se ha concentrado principalmente en conocer los perfiles de los líderes universitarios en diferentes sistemas universitarios (ver Breakwell y Tytherleigh 2010; Harper et al. 2017; Tolliver y Murry 2017). En México, hay pocos estudios al respecto (ver Acosta Silva 2010; Badillo-Vega y Buendía-Espinosa 2020; López Zárate 2007), incluso cuando en este país el cargo de los rectores universitarios juega un papel importante no solo dentro de la universidad, sino también en el ámbito político y social (López Zárate, 2007).

Este trabajo pretende responder qué tipo de estilos de liderazgo fueron ejercidos por los rectores de universidades mexicanas en el contexto de la pandemia de COVID-19. En primer lugar, se discute el papel de la rectoría en tiempos de crisis. A continuación, se describen los estilos de liderazgo de diferentes rectores universitarios, luego se explica la metodología detrás de los datos cualitativos y, por último, se presentan los hallazgos del análisis. Es importante agregar que este trabajo presenta específicamente los resultados cualitativos de un estudio que se analizó de forma mixta posteriormente.

Desarrollo

Universidades y COVID-19

La pandemia por COVID-19 fue y continúa siendo un problema importante para organizaciones como las universidades. Algunas instituciones cerraron temporalmente mientras que otras permanecieron abiertas al hacer la transición a la enseñanza en línea. Este cambio rápido causó diversas consecuencias. Según el Banco Mundial (2020), más de 220 millones de estudiantes de educación terciaria han sufrido interrupciones en sus procesos de enseñanza-aprendiza debido a COVID-19. Numerosas universidades implementaron medidas para superar los obstáculos presentados por la pandemia. Por ejemplo, los países se comportaron de manera diferente, para mencionar algunos ejemplos: En Italia, Agasisti y Soncin (2021) muestran el papel prominente del liderazgo y la comunicación que garantizan la continuidad de la educación superior durante COVID-19. También sugieren que la tecnología de la información desempeña un papel crucial en la reorganización de los servicios para el personal administrativo (Agasisti y Soncin, 2021). En España, se identificaron tres brechas importantes en el contexto del aprendizaje escolar: 1) el uso de dispositivos electrónicos y el acceso a Internet; 2) el tiempo y la calidad del acceso a

Internet, y 3) las competencias digitales de los profesores para utilizar plataformas educativas para crear y proporcionar contenido y actividades (Fernández Enguita, 2020). Sin embargo, el estudio de caso en Alemania es diferente, ya que la mayoría del debate se centró en el acceso y la privacidad al aprender en línea (Kerres, 2020). Además, Zawacki-Richter (2020) destaca la necesidad urgente de un marco legal que regule la educación digital en Alemania también.

En América Latina, la pandemia introdujo incertidumbre, así como recortes en la financiación pública (UNESCO-IESALC, 2020). Esto acentuó una situación de desigualdad, donde solo una de cada dos hogares en América Latina tiene acceso a Internet, y este acceso desigual a Internet muestra que todavía existen barreras fundamentales incluso para los recursos educativos y de salud más rudimentarios (UNESCO-IESALC, 2020). Las universidades reconocen estas desigualdades sociales e intentan visualizar su efecto en la vida escolar. Estos problemas rápidamente se convierten en responsabilidad de la institución y, posteriormente, se brinda atención a los estudiantes sin acceso adecuado. Por ejemplo, las universidades públicas en Argentina respondieron a la pandemia no solo ajustando su enseñanza, aprendizaje e investigación científica, sino también sus estrategias de participación comunitaria. Esto, a su vez, ayuda a promover los derechos colectivos y beneficiar el desarrollo socio-comunitario (Perrotta, 2021, p.30). Durante la pandemia, se volvió más abierto el escrutinio de las prácticas académicas y pedagógicas, así como de los instrumentos de políticas.

Sobre la situación en el país, Suárez-Zozaya (2013) agrega además que numerosos aspectos de la vida escolar y social se han visto afectados en México, tanto en el sector público como en el privado. Las universidades públicas, por ejemplo, desempeñan un papel importante en los roles sociales y políticos del país y se consideran promotoras de la democracia y la ciudadanía. Liderar una universidad pública, especialmente durante una pandemia, presenta un desafío para mantener las normas sociales y políticas. Al igual que en Argentina, las universidades en México enfrentaron otras consecuencias políticas, como el aplazamiento de la nueva Ley General de Educación Superior y la cancelación de fideicomisos y financiamiento para proyectos de investigación (Ordorika, 2020). Esto a su vez aumenta la brecha de investigación entre las universidades mexicanas y otros países desarrollados (Vargas, 2011). Además, la creciente politización respalda la relevancia de estudiar los estilos de liderazgo de los rectores de universidades en México en medio de la COVID-19, especialmente a través del marco de Análisis Integral del Liderazgo (Bass y Bass, 2008), al que nos referiremos posteriormente como FRL (Full Range or Leadership).

El papel de los presidentes en tiempos de crisis

El papel de los rectores universitarios se modificó a lo largo de la pandemia. Tolliver y Murry (2017) afirman que ser líder de una universidad requiere habilidades específicas, especialmente en administración efectiva, cualidades de liderazgo, comunicación interpersonal, así como gestión organizacional y estratégica. En este mismo sentido, Moreno-Freites y Pérez-Ortega (2019) argumentan que el liderazgo adquiere relevancia en el proceso de gestión universitaria

y en la forma en que se presentan los procesos de cambio y transformación de la comunidad estudiantil. Además, la función de liderazgo implica diferentes roles en diversas situaciones, por ejemplo Badillo-Vega y Buendía-Espinosa (2020) plantean que hay cinco roles que enfatizan los vínculos entre la universidad y la sociedad en general: estrategas, comunicadores, motivadores, políticos y legitimadores. Estos roles enfatizan que la influencia de los presidentes va más allá de los roles sociales tradicionales de las universidades (Badillo-Vega et al., 2019). Además, Yu y Sun (2018) afirman que los rectores universitarios deben tener un dominio de la educación para tener éxito en sus funciones.

En tiempos de crisis, las universidades requieren una efectiva serie de políticas y prácticas institucionales para abordar problemas. Wang y Hutchins (2010), así como Wooten y James (2008), afirman que en estas situaciones los rectores deben preservar y mantener la capacidad operativa, financiera y de recursos, promoviendo la resiliencia organizativa al actuar con integridad frente a una crisis. Mitroff, Diamond y Alpaslan (2006) mencionan que una organización se recuperará rápidamente de una crisis si el liderazgo coordina con un equipo de gestión de crisis interdepartamental bien entrenado.

Así mismo, Fortunato, Gigliotti y Ruben (2018) sugieren que el liderazgo tiene la responsabilidad de analizar resultados e implementar acciones correctivas que puedan prevenir futuras recurrencias en un contexto similar una vez que la crisis haya terminado. Rizal (2017) también argumenta que el liderazgo universitario debe colaborar con otras instituciones, tanto de renombre nacional como internacional, para ayudar en la gestión de desastres. Es necesario que los líderes universitarios desempeñen un papel político que proporcione a la organización las herramientas para responder a la crisis (Badillo-Vega et al., 2015). Además, en la llamada “postpandemia”, Tesar (2020) sugiere que la planificación y estrategia son fundamentales y que el virus debe considerarse parte de la vida universitaria cotidiana.

Estilo de liderazgo y presidentes

House et al. (2004) definen el liderazgo como la capacidad de influir y motivar a otros para que contribuyan a un objetivo común. Los líderes deben poseer habilidades que reflejen su actitud hacia las personas y la sociedad, como compromiso, determinación, confianza, responsabilidad, actividad, eficiencia, éxito, influencia y resiliencia (Soroka et al., 2019). Además, Bendermacher et al. (2017) mencionan que la visión, la estrategia, el compromiso, los conocimientos y las habilidades de gestión son los elementos críticos que conforman el liderazgo.

Los estilos de liderazgo ejercidos por los presidentes universitarios tienen un impacto en la gestión institucional y en la forma en que abordan los procesos de cambio (Moreno-Freites y Pérez-Ortega, 2019). Las universidades contemporáneas se consideran actores organizacionales, las universidades tienen sus propias estructuras de gobierno y administración, toman sus propias decisiones, interactúan con su entorno y rinden cuentas a fuerzas sociales más amplias (Krücken y Meier, 2006). Por lo tanto, la organización y el empoderamiento de los gerentes de primera línea son fundamentales para las universidades en las fases iniciales de una crisis.

Kezar y Eckel (2008) explican además que los estilos de liderazgo describen la forma en que los líderes trabajan, así como su enfoque para motivar a sus colaboradores e inducir cambios en las organizaciones a las que pertenecen. Para esta investigación, seleccionamos el Modelo de Liderazgo Integral (Bass y Bass, 2008), que describe tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.

De acuerdo con Bass (1990) y Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones:

- 1) Influencia idealizada, que es el grado en que los líderes se comportan de manera admirable para ganar respeto y confianza de su personal.
- 2) Motivación inspiradora, donde los líderes utilizan símbolos, metáforas o apelaciones emocionales para promover una visión colectiva compartida y expectativas.
- 3) Estimulación intelectual, que se refiere a líderes que inspiran creatividad e innovación, así como una participación activa en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- 4) Consideración individualizada hacia las necesidades del personal que supervisan, brindan apoyo individualizado a través del papel de mentores o entrenadores y ofrecen escucha activa.

Brown y Moshavi (2002) argumentan que el liderazgo transformacional refleja en gran medida el modelo colegiado tradicional, donde se muestra el apoyo mutuo y el respeto, la autonomía y la toma de decisiones colectiva. Los líderes transformacionales se definen, en parte, por su capacidad para proporcionar una visión para la institución. La visión de un líder ayuda a una universidad a satisfacer mejor sus necesidades principales y metas declaradas (Conger y Kanungo, 1998). Cuando hay una crisis, estas habilidades se vuelven más importantes debido a la necesidad de proporcionar una visión del futuro mientras se resuelven los problemas del momento.

Bendermacher et al. (2017) afirman que el tipo de liderazgo más apropiado para las organizaciones expertas es aquel que está sensibilizado con los procedimientos y prácticas específicas, los valores y los requisitos de su personal. Por lo tanto, varios estudios (Noorshahi y Sarkhabi, 2008; Spendlove, 2007) han coincidido en que el estilo más apropiado para las necesidades de las universidades es el liderazgo transformacional, ya que favorece y promueve la colegialidad, la autonomía y la participación en la toma de decisiones por parte de los empleados.

El liderazgo transaccional tiene como objetivo supervisar y controlar a los empleados con la ayuda de medios racionales o económicos (Bass y Bass, 2008). Hay tres dimensiones que conceptualizan el liderazgo transaccional:

- 1) Recompensa contingente, que depende de la provisión por parte del liderazgo de recompensas psicológicas o materiales al personal por la ejecución satisfactoria de su rol;
- 2) Excepción de gestión activa, donde el liderazgo supervisa el desempeño, establece estándares, controla las desviaciones de estos estándares y toma las medidas correctivas necesarias; y
- 3) Excepción de gestión pasiva, donde los líderes adoptan un enfoque pasivo e intervienen solo cuando los problemas se vuelven graves (Bass y Bass, 2008).

Los líderes transaccionales brindan apoyo y recursos asertivos al personal a cambio de sus esfuerzos y rendimiento para lograr los objetivos propuestos.

Laissez-faire es el tercer y último estilo de liderazgo. Bass y Bass (2008) describen el laissez-faire como un comportamiento de liderazgo ineficaz o la ausencia de liderazgo. Los líderes evitan la responsabilidad, retrasan la toma de decisiones y no atienden las necesidades de su organización. Sin embargo, Badillo-Vega (2018) destaca cómo las organizaciones y los líderes expertos pueden empoderar a sus colaboradores y cómo el liderazgo laissez-faire permite que los líderes salgan adelante.

Metodología

Esta sección de la investigación describe los estilos de liderazgo de rectores de universidades públicas en México desde una perspectiva cualitativa. La pregunta que se trató de responder fue ¿Qué estilos de liderazgo ejercen los rectores universitarios ante la pandemia de COVID-19? Se reitera que esta sección, corresponde solo a una parte de una investigación de metodología mixta más amplia.

En términos de liderazgo, nuestra investigación utiliza la teoría de Bass y Bass (2008) como base. La teoría FRL (por sus siglas en inglés, Full Range of Leadership) se basa en tres estilos de liderazgo como parte de un continuo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Para nuestro análisis, se revisó la investigación que aplica esa teoría en el ámbito educativo, específicamente en el análisis de presidentes universitarios (Huang et al., 2020; Moreno-Freites y Pérez-Ortega, 2019; Parvin, 2019) y en los entornos de presidentes universitarios (Badillo-Vega y Buendía-Espinosa, 2020; Liu et al., 2020).

Examinamos los discursos de 40 rectores de universidades mexicanas de mayo a octubre de 2021 sobre sus acciones para abordar la pandemia. A través de las lentes de FRL, incluyendo los componentes de Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional. Con la ayuda de MAXQDA, se identificaron, codificaron y revisaron los diferentes estilos de liderazgo por un equipo de cuatro personas. Analizamos qué influencia tienen estos factores en el estilo de liderazgo de los presidentes durante la crisis de COVID-19. Middlehurst, Kennie y Woodfield (2010) así como Pilbeam y Jamieson (2010) señalan la importancia del papel simbólico de la gestión universitaria en la representación de la organización a través del discurso y la narrativa. Obtuvimos los comunicados en respuesta a la pandemia de COVID-19 dirigidos a la comunidad de plataformas digitales como páginas institucionales, Facebook, Twitter, YouTube (canales universitarios) y medios locales. Encontramos los comunicados en formato multimedia y en formato escrito. Los discursos encontrados en videos fueron transcritos para su análisis e interpretación textual. El equipo de transcripción estuvo compuesto por cuatro personas. Con 40 discursos en formato de texto, procedimos con el análisis de contenido de Mayring (2010), codificándolos con la ayuda del software MAXQDA versión 2020. Elegimos el análisis de contenido para el presente estudio porque se caracteriza por categorías derivadas de modelos

teóricos. En nuestro estudio, utilizamos los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire como categorías para clasificar cada caso de estudio.

Resultados

A lo largo de la pandemia de COVID-19, los líderes universitarios emplearon con mayor frecuencia el liderazgo transformacional (264 códigos), seguido del liderazgo transaccional (152 códigos), mientras que no se encontró liderazgo laissez-faire en los discursos. Estos hallazgos son consistentes con Conger y Kanungo (1998) quienes afirman que los líderes transformacionales ofrecen una visión que les permite avanzar más fácilmente y pueden centrarse mejor en las necesidades fundamentales del equipo. En la tabla 1, presentamos las frecuencias en las que se encontró cada estilo de liderazgo en los discursos.

Conclusiones

Nuestro análisis sugiere que los rectores de las universidades mexicanas durante la pandemia de COVID-19 utilizan estrategias transformacionales y transaccionales, y enfatizan el papel activo que los líderes de una organización deben asumir en una crisis. Las estrategias transformacionales se refieren a mensajes de agradecimiento por la respuesta de la comunidad universitaria ante la pandemia, así como la preocupación por la salud y el bienestar del personal. Los mensajes también promueven un sentido de comunidad y solidaridad, y apelan al profesionalismo y la responsabilidad. Además, se mencionan como puntos clave el desarrollo académico e institucional, así como la motivación para mantener los estándares.

Como se evidencia en sus discursos, los rectores de las universidades mexicanas estimularon intelectualmente a sus comunidades en la transición a la virtualidad y el desarrollo tecnológico. Este cambio ha generado cambios pedagógicos. Los rectores de las universidades mexicanas ofrecieron esperanza, aspiración y mensajes de certeza sobre la continuidad de las actividades de la institución.

Los discursos de los rectores también enfatizaron la implementación de acciones y regulaciones sanitarias dentro y fuera de la universidad, resaltando el papel de la universidad en la comunidad a través de estrategias transaccionales. Además, aseguraron haber tomado medidas para capacitar y motivar al personal, supervisar las actividades académicas en línea y realizar ajustes administrativos y económicos al mismo tiempo que se realiza la transición a la virtualidad. Valdrá la pena, como propuesta de investigación a futuro medir el impacto del liderazgo en términos de innovación, resultados y alcances que se tuvieron en las universidades posteriores al COVID-19. Qué prácticas cambiaron permanentemente y cómo cambio la configuración en la gestión.

Tablas y figuras

Tabla 1. Frecuencias en los códigos de los estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Frecuencia
<i>Liderazgo transformacional</i>	264
<i>Consideración individualizada</i>	102
Motivación Inspiradora	84
Estimulación Individual	40
Influencia Idealizada	38
<i>Liderazgo transaccional</i>	152
Excepción de gestión activa	83
Recompensa contingente	69
Excepción de gestión pasiva	22
Laissez- Faire	0

Elaboración propia

Referencias

- Acosta Silva, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México* (1. Aufl.). ANUIES.
- Agasisti, T., & Soncin, M. (2021). *Studies in Higher Education Higher education in troubled times : on the impact of Covid-19 in Italy*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859689>
- Badillo-Vega, R. (2018). *Präsidentiale Führungsstile in Hochschulen* (1st ed.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19817-6>
- Badillo-Vega, R., & Buendía-Espinosa, A. (2020). The leadership roles of Mexico's university presidents. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1750582>
- Badillo-Vega, R., Buendía-Espinosa, A., & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20, 393–417.
- Badillo-Vega, R., Krücken, G., & Pineda, P. (2019). Changing analytical levels and methods of leadership research on university presidents. *Studies in Higher Education*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1647417>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001334607>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In *Transformational Leadership: Second Edition* (2nd ed.). Taylor & Francis. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896>

- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Breakwell, G. M., & Tytherleigh, M. Y. (2010). University leaders and university performance in the United Kingdom: Is it “who” leads, or “where” they lead that matters most? *Higher Education*, 60(5), 491–506. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9311-0>
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2002). Herding Academic Cats: Faculty Reactions to Transformational and Contingent Reward Leadership by Department Chairs. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 79–93. <https://doi.org/10.1177/107179190200800307>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452204932>
- Fernández Enguita, M. (2020). *Una pandemia imprevisible ha traído la brecha previsible*. Cuaderno de Campo. <https://blog.enguita.info/2020/03/una-pandemia-imprevisible-ha-traido-la.html>
- Fortunato, J. A., Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2018). Analysing the dynamics of crisis leadership in higher education: A study of racial incidents at the University of Missouri. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(4), 510–518. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12220>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Harper, D., Mathuews, K., Puicini, B., & Tackett, K. (2017). The role of the university president: an examination of contemporary narratives in higher education. *Journal of Higher Education Management*, 32(1), 149–166.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Huang, Y. T., Liu, H., & Huang, L. (2020). How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty’s organizational commitment: the mediating effect of psychological empowerment. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1723534>
- Kerres, M. (2020). Against all odds: education in germany coping with covid-19. *Postdigital Science and Education*. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00130-7>
- Kezar, A., & Eckel, P. (2008). Advancing diversity agendas on campus: Examining transactional and transformational presidential leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 379–405. <https://doi.org/10.1080/13603120802317891>
- Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. S. Drori, J. W. Meye, & H. Hwang (Eds.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* (pp. 241–257). Oxford University Press.

- Liu, L., Hong, X., Wen, W., Xie, Z., & Coates, H. (2020). Global university president leadership characteristics and dynamics. *Studies in Higher Education*, 45(10). <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1823639>
- López Zárate, R. (2007). Four trajectories of rectors in Mexican public universities. *Higher Education*, 54, 795–817. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9025-5>
- López Zárate, R. (2010). Los rectores de las universidades públicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(46), 969–974.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. *Handbuch Qualitative Forschung in Der Psychologie*, 49, 601–613. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42
- Middlehurst, R., Kennie, T., & Woodfield, S. (2010). Leading and managing the university - presidents and their senior management team. *International Encyclopedia of Education*, 238–244. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00889-7>
- Mitroff, I. I., Diamond, M. A., & Alpaslan, M. C. (2006). How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38(1), 61–67. <https://doi.org/10.3200/chng.38.1.61-67>
- Moreno-Freites, Z., & Pérez-Ortega, G. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *DYNA*, 86(210), 9–16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Noorshahi, N., & Sarkhabi, M. Y. D. (2008). A study of relationship between consequences of leadership and transformational leadership style of the presidents of Iranian universities and institutions of higher education. *Academic Leadership*, 6(2), 1–12. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol6/iss2/2>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de La Educación Superior*, 49(194), 1–8. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120>
- Parvin, A. (2019). Leadership and management in quality assurance: insights from the context of Khulna University, Bangladesh. *Higher Education*, 77(4), 739–756. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0299-1>
- Perrotta, D. (2021). *Studies in Higher Education Universities and Covid-19 in Argentina : from community engagement to regulation Universities and Covid-19 in Argentina : from community engagement to regulation*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859679>
- Pilbeam, C., & Jamieson, I. (2010). Beyond leadership and management: The boundary-spanning role of the pro-vice chancellor. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(6), 758–776. <https://doi.org/10.1177/1741143210379058>
- Rizal, S. (2017). Role of Universities in Disaster Management and Recovery from the Indian Ocean Tsunami: Perspective from Aceh, Indonesia. In A. Hokugo & Y. Kaneko (Eds.), *Community-Based Reconstruction of Society. University Involvement and Lessons from East Japan Compared with Those from Kobe, Aceh, and Sichuan* (pp. 51–59). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5463-1_7

- Soroka, O., Kalaur, S., & Balendr, A. (2019). Diagnostics of Leadership Qualities of Specialists of “Man–Man” Type of Professions in Military and Civil Higher Education Institutions: Psychological and Pedagogical Approach. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 11, 264–277. <https://doi.org/10.18662/rrem/189>
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407–417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>
- Suárez-Zozaya, Mh. (2013). Educación Superior pública y privada en México. Desigualdades institucionales y opiniones de los estudiantes. *Seminario de Educación Superior UNAM*.
- Tesar, M. (2020). Towards a Post-Covid-19 ‘New Normality?’: Physical and Social Distancing, the Move to Online and Higher Education. *Policy Futures in Education*, 18(5), 556–559. <https://doi.org/10.1177/1478210320935671>
- Tolliver, D., & Murry, J. (2017). Management skills for the contemporary college president : a critical review. *Journal of Research on the College President*, 1(3), 9–17.
- UNESCO-IESALC. (2020). COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. *Unesco*, 44. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-060420-ES-2.pdf>
- Vargas, R. A. (2011). Las universidades y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en México: una agenda de investigación. *Revista de La Educación Superior*, 40(158), 41–57.
- Wang, J., & Hutchins, H. M. (2010). Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia tech? *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 552–572. <https://doi.org/10.1177/1523422310394433>
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>
- World Bank. (2020). *COVID-19: Impacto en la educación y respuestas de política pública*. Grupo Banco Mundial Educación. <https://pubdocs.worldbank.org/en/143771590756983343/Covid-19-Education-Summary-esp.pdf>
- Yu, Y., & Sun, K. (2018). The university presidents and the construction and development of world-class universities-an empirical analysis based on mit and tsinghua university. *Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Management, Education and Social Science (ICMESS 2018)*, 176, 611–615. <https://doi.org/10.2991/icmess-18.2018.135>
- Zawacki-Richter, O. (2020). The current state and impact of Covid-19 on digital higher education in Germany. *Human Behavior and Emerging Technologies*, November, 1–9. <https://doi.org/10.1002/hbe2.238>