

UNA INSTITUCION Y UN LIDER: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL Y SU RECTOR LEON ROLDOS AGUILERA¹

¹ Esta investigación fue realizada por la doctora Nila Velásquez (1998) a petición del Programa de Liderazgo Integrador (**PLI**) de la Fundación Esquel. Con el propósito de convertirla en material de enseñanza pedagógica, el PLI encargó este trabajo a Rocío Pazmiño con la asesoría del doctor Miguel Egas. Se han hecho algunas modificaciones a la investigación original sobre la base de entrevistas recogidas por Julián Larrea.

Querido amigo/a

1. ¿Cuáles son los tipos de liderazgo que Usted conoce?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuáles cree usted que son los errores del liderazgo político tradicional?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Cree usted que hay un tipo de liderazgo que puede contribuir eficazmente a la solución de los problemas sociales?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**Si desea profundizar sobre estos temas le invitamos,
muy cordialmente, a leer este texto.**

**RESUMEN DEL TEXTO: LIDERAZGO INTEGRADOR
FUNDACION ESQUEL**

“Creo que en las actuales condiciones del país, son indispensables amplios consensos sobre los temas fundamentales del Ecuador, más allá de propuestas partidarias...”
Tomado del Credo Democrático.

El abogado, León Roldós es un hombre alto, robusto, de actitud concentrada, muy trabajador, ingresa a su despacho de Rectorado de la Universidad de Guayaquil², temprano a las 7hoo, donde labora sin horario desde hace diez años. Ha transformado a la Universidad, que en los años 90s atravesaba una crisis generalizada muy grave, por el enfrentamiento violento entre varios grupos, la suspensión frecuente de actividades, la disminución del número de alumnos, el deterioro de las instalaciones físicas, el aislamiento institucional y la pérdida total de prestigio, entre otros.

Una vida esforzada

“Creo que el primer paso es trabajar para que se vinculen fuerzas políticas y sociales que decidan ser parte de un proyecto colectivo en que las organizaciones no pierdan su identidad, para generar consensos sobre una propuesta básica al país..”
Credo Democrático.

¿ Pero, quién es este hombre que ha sido capaz de hacer cambios muy importantes en la Universidad, que parecían imposibles?

León Roldós nació el 21 de julio de 1942. Es el último de cuatro hermanos. Su madre murió al darlo a luz y él y sus hermanos fueron criados por una tía, que más tarde se convirtió en su madrastra, pero a quién siempre llamó mamá y a la que se sentía profundamente ligado. Su padre había desempeñado algunas funciones políticas, se incorporó luego al cuerpo diplomático: *“ de chicos viajábamos mucho, a Argentina, Chile, Uruguay, porque mi papá tenía responsabilidades consulares y eso hizo que al inicio no tuviéramos educación formal concreta”*

Cuando regresaron al Ecuador, matricularon a León en el Colegio Salesiano Cristóbal Colón, en el que aprobó segundo y tercer grado. Después, una crisis económica de la familia lo llevó a cursar el cuarto grado en la Escuela Fiscal #13, y luego el quinto y el sexto en la escuela dirigida por el profesor guayaquileño Eleodoro Barroso, situada en el barrio Orellana, en el cual vivía León. De la escuela de Barroso tiene recuerdos muy gratos, aunque allí iban muchos chicos difíciles y poco estudiosos, dice que fue agradable compartir con ellos y se nutrió de experiencias de vida fundamentales. El cambio del

² La Universidad de Guayaquil se creó como Junta Universitaria del Guayas el 15 de octubre de 1867, y su refundación en 1883 como Universidad de Guayaquil.

colegio particular a la escuela pública: *“no lo califico ni de bueno ni de malo, pero sí de impactante, aunque en esa época las diferencias no eran tan grandes las habían y eso me impactó y me ayudó a entender que la realidad tiene muchas caras”*

Otra crisis económica le hizo a su padre volver a Buenos Aires por una temporada en donde había dejado algunos asuntos pendientes. Esta ausencia paterna cambió el esquema de vida de los hermanos Roldós que debieron asumir algunas responsabilidades siendo aún pequeños, porque su madre trabajaba. A León le correspondía comprar la comida, lo cual le permitió relacionarse con los vendedores, a algunos de los cuales, a manera de entretenimiento, les ayudaba en sus tareas: *“Todo esto me enriqueció y creo que ese es mi principal patrimonio: sentir que todos los seres humanos necesitamos de que alguien nos abra un espacio en un momento determinado y que no hay ser humano que se pueda maltratar”*

Al terminar la primaria pasó, como sus hermanos, al colegio Vicente Rocafuerte y luego a la Universidad de Guayaquil en donde estudió Derecho. De su etapa infantil y juvenil, resalta gran influencia formadora de su madre, que defendía como alto valor la disciplina de la familia, lo que luego practicó en todos los momentos de su vida; y, la gran tarea de formador cultural e intelectual de su padre, de quién dice, todos los hermanos heredaron el interés por la docencia, que el ha practicado ya por cuarenta años.

De su vida secundaria en el Colegio Vicente Rocafuerte, recuerda la amistad que estableció con José Solís Castro³, un joven militante de izquierda que tenía una librería y que le ofreció la oportunidad de vender libros, lo que él hizo con mucho entusiasmo y éxito, tanto que pronto comenzó a vender también para otras librerías *“fue una muy buena experiencia. Me acostumbró a varias cosas: a que adquiriera la forma de revisión rápida de los libros, conocerlos me dio mucha cultura general. Me permitió también conocer a algunos personajes importantes de la vida pública que eran mis clientes y con quienes hice muy buenas relaciones”*. Pronto se hizo socio de Solís para la importación de libros y todo iba bien hasta que la dictadura militar del año 63 embargó la bodega de la librería de Solís y perdieron capital.

De la época universitaria, León, recuerda a algunos personajes claves que influyeron en su formación académica y política. **Enrique Palma Alvarado**, cuya amistad cultivaba desde la época en que vendía libros y que manejaba todo lo que era educación en la Sociedad Filantrópica y en la Sociedad de Artesanos: *“él me abrió muchos espacios en la educación con sesgo social”*. Luego **Carlos H, Vargas**, un personaje de la provincia de Bolívar, *“me formó como supervisor escolar, confió en mí, hasta me permitió integrar una Comisión de Reforma Educativa”*. Y **Assad Bucaram**⁴ *“definitivamente él es mi maestro en lo político, trabajé con él cuatro años y aprendí lo inimaginable, a poner una dosis de sentido del humor cuando hay contradicciones y momentos difíciles, a*

³ Aunque por un corto período estuvo bajo su responsabilidad la cátedra de Derecho Internacional en la Universidad de Guayaquil. Fue gran luchador social y dejó algunos escritos.

⁴ Assad Bucaran es un personaje de la política ecuatoriana. Jefe máximo de la Concentración de Fuerzas Populares (CFP)

buscar anécdotas y plantear salidas marginales. Mucho de lo que aprendí de él ha servido para mi trabajo en la Universidad”.

En la Universidad, Roldós fue un buen estudiante, allí lo conocieron algunos profesores que luego le ofrecieron oportunidades de trabajo. La primera, se la brindó el doctor **Otto Quintero** quien al ser nombrado Alcalde de Guayaquil lo invitó a trabajar en la educación municipal, iniciando así su carrera docente y también su labor de servicio a la ciudad, esta vez, desde el Municipio, donde más tarde se encargó del Proyecto de Desarrollo de la Comunidad, durante la Alcaldía de Assad Bucaram, (1968 -1972) de quién fue también Secretario Municipal.

Paralelamente, empezó a ejercer su actividad profesional practicando Derecho en el estudio del doctor **Raúl Clemente Huerta**, uno de los mejores abogados del país y una gran figura política, *“Huerta es un capítulo muy importante en mi vida, influyó mucho, sobre todo en la parte jurídica”*. Fue Huerta quien lo recomendó a la Superintendencia de Bancos cuando en 1969 abandonó el Municipio. Sus compañeros de la Superintendencia fueron quienes dieron su nombre para que actuara como abogado contratado durante el proceso de liquidación del Banco de Guayaquil, pero después el banco se reabrió y don **César Durán Ballén**, que era su Gerente, lo invitó a que trabaje con él en los aspectos jurídicos, tarea que compartió con **René García Llaguno** que era el procurador de la institución. Más tarde trabajó como abogado de COFIEC. Así, inició una carrera en el área financiera, fue apoderado del Banco de Guayaquil y colaboró en la formación de algunas compañías financieras.. *“la gran experiencia nacional e internacional se la debo a César Durán Ballén, que me abrió una veta de grandes oportunidades, viajé mucho al exterior y adquirí una gran formación a partir de la práctica”*. Don **Clemente Yerovi** era presidente del Banco de Guayaquil, *“ de él aprendí el don de gentes, él sabía llevarse con todos en el entorno en que vivía, se manejaba de tal manera que siempre era el mismo, y yo lo aprendí, me da lo mismo ir al Club de la Unión que a un sindicato, porque no me siento como un gran burgués en el primero, ni en el segundo como si tuviera uniforme de obrero”*. Al mismo tiempo León Roldós mantenía su labor pedagógica, en 1967 ya desempeñaba una cátedra en la universidad laica Vicente Rocafuerte, y en 1970 era Decano de Jurisprudencia.

Las condiciones estaban dadas para que León ingresara a la política y fue justamente, la vinculación estrecha que tenía con su hermano **Jaime**⁵ *“el político de la familia”*, lo que le llevó a participar activamente en la campaña que le llevaría a su hermano a la Presidencia de la República (1978), y a desempeñar más tarde la Presidencia de la Junta Monetaria. Cuando Jaime Roldós murió en un accidente de aviación el 24 de mayo de 1981, asumió la presidencia el entonces vicepresidente Oswaldo Hurtado y, de acuerdo a la Constitución, el Congreso eligió como nuevo vicepresidente, al abogado León Roldós (1981-1984), en reconocimiento a sus méritos profesionales y humanos.

En su calidad de Vicepresidente de la República, presidió el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) , *“esto me dio una gran visión integral del país, allí*

⁵ Jaime Roldós Aguilera, fundó el partido Pueblo, Cambio y Democracia (PCD), ganó las elecciones presidenciales en 1978; asumió el poder en 1979 y gobernó hasta 1981.

aprendí a ver el país globalizado, esto es importante porque muchos tienen visiones parciales, hay que globalizarlo y saber desconcentrar pero partiendo de que el país es uno solo, reconociendo la diversidad para respetar la unidad. Allí aprendí a recolectar y manejar información, fue una gran escuela de vida, compensó el que no tuve la oportunidad de cursos formales más allá de la carrera de pregrado”

Cuando dejó la Vicepresidencia y el CONADE, la vida le ofreció otros espacios profesionales y ya no volvió a la nómina de ningún banco, sino que se dedicó a la Consultoría profesional tanto en lo jurídico, bancario, como en lo educativo.

Hizo un paréntesis para ser candidato a la Presidencia de la República por el partido socialista (1992), a sabiendas de que no tenía opción pero creía que era el momento en el que el partido tenía buenas perspectivas de fortalecerse. Tuvo muchos sinsabores porque no encontró la colaboración militante de algunas personas que se habían comprometido, *“yo diría que fue una de las malas experiencias de mi vida, aprendí que hay que saber que uno debe asumir responsabilidades cuando las condiciones garanticen por lo menos las expectativas de apoyo, eso fue una aventura que rompió mi esquema de actuar sobre seguro”*.

En el proceso electoral del año 2002, León Roldós, participó nuevamente como candidato a presidente del Ecuador, y enfrenta el desafío de legitimar una propuesta de construcción de un proyecto político a largo plazo. Un proyecto basado en una nueva forma de hacer política, desde el diálogo y el consenso, y en especial, desde la honestidad.⁶

En torno a esta propuesta -que abordó en forma integral temas relacionados con la política, la economía, el desarrollo social, la cultura, la ciencia y tecnología, la preservación de nuestros recursos y el ambiente, entre otros-⁷ se agruparon una gran cantidad de ecuatorianos. Después de una campaña corta y austera, León Roldós Aguilera, obtuvo una gran votación (%) que le colocó en el tercer lugar entre once candidatos. Su certeza ideológica y temple quedaron demostrados en esta contienda que resultó un espacio de reencuentro con los valores fundamentales de los ecuatorianos.

“La clave del Ecuador del mañana es actuar pensando que en la riqueza, que significa la diversidad con justicia y equidad, está la fórmula de la verdadera unidad de la patria.”
Credo Democrático.

⁶ **Testimonio del Grupo Político de Apoyo a la Candidatura Roldós – Padilla.** Información proporcionada por Ivonne Cevallos, Quito, 15 de abril del 2004.

⁷ León Roldós, **Credo de la Democracia**, febrero, 2002.

El líder en acción

Los antecedentes

León Roldós, tenía ya muchos años en la cátedra universitaria y había trabajado también en el área de investigaciones sociales. En el año de 1985 fue consultor en el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP). Uno de los temas que propuso para abordar la problemática de la educación superior en el país, estuvo vinculado a la Autonomía Universitaria, y fue justamente esto lo que le animó a que aceptara la candidatura para el Rectorado de la Universidad de Guayaquil: *“... quería ver si era posible realizar una propuesta que la presenté a la comunidad universitaria en el año 2002 y la llamé Autonomía Universitaria, que era redefinir la Universidad, y más que una decisión personal, fue una respuesta a colegas que en plena crisis de la Universidad, me dijeron ¿porqué no, de la teoría hacer una realidad?, allí acepté la candidatura”*.

Recuerda que quienes le propusieron que lanzara su candidatura argumentaban que: *“La Universidad no tiene salida si no hay un espacio nuevo, tú lo has planteado, demuestra que es posible”*. El actual decano de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Guayaquil, abogado Jorge Ortega, nos comenta que hace diez años cuando él dirigía la Asociación de Maestros Universitarios -conformada por 2400- conversó con Roldós para proponerle dicha candidatura: *“... después de algunas conversaciones nos dio la aceptación... Necesitamos un líder fuerte que pueda ser cabeza, con dos alternativas: por un lado, con una propuesta renovada muy nueva, y por otro de seriedad de la persona que lo hacía. Logramos, precisamente en el 94 que Roldós sea elegido Rector de la Universidad. Este desafío requería de esfuerzos conjuntos de diversos actores por lo que comenzaron a trabajar con “... autoridades, maestros, otros sectores gremiales; y a establecer lineamientos de tipo económico y académico para ir levantando a la Universidad”, ya que para nadie era desconocida la situación de la Universidad de Guayaquil, en la década de los 90s.*⁸

⁸ Universidad de Guayaquil, **Propuesta para un diseño organizacional**, elaborado por la Unidad ejecutiva del Plan de Desarrollo, Guayaquil, 1998.

Sus métodos integradores

“Creo en la diversidad que no excluye. En el Ecuador habitamos negros, cholos, mestizos y blancos, con espíritu nacional, de razas y de culturas. Con todos hay que trabajar.”
Credo Democrático.

León Roldós una vez que asumió el cargo de Rector de la Universidad de Guayaquil (1994) puso en marcha el proyecto de Reforma Universitaria. El considera que, igual que piensa respecto del Ecuador “no hay reformas de parches”, la reforma debe ser integral. A la Universidad no hay que parcharla, hay que reformarla, hay que cambiar el entorno social, el escenario. Sobre la base de esta conceptualización de la política universitaria⁹, León Roldós, inició su gestión sin condicionarse a problemas generados en administraciones anteriores: “... preferí **no poner énfasis en el pasado**, simplemente tomarlo como un hecho, como una referencia y colocar el énfasis en el proceso de renovación, resaltando que se trataba de un trabajo colectivo”.

Para llevar adelante el proyecto de Reforma Universitaria, Roldós convocó a participar a todos los actores universitarios: “Yo creo que **es malo excluir**, creo que usualmente el egoísmo termina hundiendo al egoísta, el que quiere solo para sí las cosas, termina perdiendo el piso, en cambio el que busca siempre soluciones colectivas tiene, justamente, el apoyo del colectivo”. Su intención, era activar a los que no se movilizaban para hacerles parte del Proyecto: “mi primer paso fue contagiar, contactar a todos los que de alguna manera no ejercían su derecho a ser escuchados ... es decir, que pasen a ser actores, y no testigos, espectadores...”. Nos comenta que **con la participación de los diferentes sectores universitarios**, ha sido posible articular sus propuestas y la de los otros actores, **establecer puentes** entre ellos -a veces con intereses contrapuestos- y **alcanzar acuerdos** beneficiosos para la institución. En otras palabras “ir de la tradición al cambio”.

¿Y cómo lo hizo? Uno de los mecanismos que utilizó fueron las **consultas**, las convocó promocionándolas así: “**Yo quiero que todos sean protagonistas**”. Asegura que por este medio ha conseguido que opinen aún los más pasivos. Las consultas son de dos clases: formal e indicativa. Los resultados de la consulta indicativa sirve, como su nombre lo indica, como pautas para tomar decisiones. Los resultados de la consultas formales son obligatorios. “*Si el resultado no me gusta, no importa, debo cumplir el mandato. Como en tantas otra cosas, podría ser obligatorio y no cumplirse, pero no cuando yo estoy, siempre cumplo*”. Por esa vía se tomaron algunas decisiones importantes: el escalafón docente incorporando méritos, los cursos preuniversitarios evaluados y el año básico, períodos de dos años para el cogobierno estudiantil y de trabajadores, sanciones para quienes impidan el

⁹ Para mayor información véase: León Roldós Aguilera, **La autonomía universitaria (1993)**.

trabajo normal académico y administrativo, política presupuestaria en función de ingresos reales, entre otras reformas de importancia.

Desde su experiencia, León Roldós nos dice que el **Diálogo** ha sido y es una herramienta importante, que en alguna parte de la conducta humana siempre hay algo que nos hace entender y vincular, y esto le ha permitido solucionar problemas y llegar a acuerdos puntuales con los estudiantes y con el personal administrativo y académico de la Universidad. Él nos cita varios ejemplos. En la Universidad de Guayaquil, las autoridades se eligen por votación individual, no en fórmula conjunta, esto permitió que el Vicerrector General, que ganó las elecciones, no fuera del grupo que apoyaba a Roldós, *“antes de las elecciones nunca habíamos conversado, sin embargo, desde que fuimos elegidos **conversamos** mucho para asegurarnos que compartíamos el proyecto. Para la segunda elección (1999-2002) nos presentamos en la misma fórmula y ganamos el 81% de los votos”*.

El vicerrector administrativo que había acompañado a Roldós desde su primera elección murió y para el segundo período fue elegido alguien que estaba en franca oposición a la gestión del Rector, pero *“Yo lo invité a conversar y le dije estas son las reglas del juego **y quiero que usted sea parte**. A los dos años de trabajar juntos, puedo decir que prácticamente desde que arrancó el trabajo nos sentimos muy bien y él es uno de los mejores colaboradores que tengo”*.

Siempre en busca de racionalidad, León Roldós, dice que su gestión la ha llevado **con autoridad y no con autoritarismo**, que es diferente. La autoridad pasa por razonar y esto le ha permitido vencer muchos escollos, *“ hemos manejado el nivel de autoridad, no hacemos de nada una pelea personal, **si el opositor tiene derechos hay que respetárselos**, no quiero que nadie sienta que hay algo personal. Eso sí, cuando hay que defender a la Universidad hay que hacerlo con energía, pero dentro de la Ley, en esto soy inflexible y esto es lo que me da seguridad”*.

De allí, que para él **no existe una división entre su discurso y su práctica**, el trata de ser coherente entre lo que dice y lo que hace:” ... *Creo que lo falso se percibe, lo mentiroso enseguida se destaca..., creo que eso es lo fundamental quién, con aciertos, con errores, es auténtico. De mí se dice algo, aquí en la Universidad, y es la verdad, a mí, la alegría, la tristeza, la preocupación o el entusiasmo, se me lee en la cara, yo no tengo que hablar, a mí en la cara se me lee todo, y yo personalmente me siento contento, lo creo una virtud, para algunos puede ser un defecto”*.

Principales cambios

**“...en el escenario de la Universidad de Guayaquil - como también en otras universidades y escuelas politécnicas- se ha de demostrado que decenas de miles de ecuatorianos, conjugando esfuerzos y acciones hemos podido alcanzar realizaciones que el Ecuador de hoy valora, que antes parecerían utopías”.
Credo Democrático.**

Una de las primeras decisiones fue cambiar el local del rectorado, del viejo edificio del centro a la Ciudadela Universitaria, donde se realiza el 85% del movimiento de la Universidad, porque *“hay que estar donde las cosas se viven, yo aquí me desplazo, visito facultades, laboratorios y sienten que Roldós está”* Quizás por esta presencia permanente, los predios universitarios otrora sucios y descuidados, hoy lucen limpios y con hermosos jardines *“Se logró disciplina también en cuanto al aseo, cuando un estudiante pinta algo en las paredes, hago que busquen al estudiante y la dirección de su casa, lo cito, le doy a conocer su sanción y lo invito a que haga lo mismo en su casa, generalmente protesta, entonces aprovecho para hacerlo reflexionar en que la Universidad es también su casa, su casa común”*

¡ Destaquemos los principales cambios!

- Antes, el cogobierno mal entendido, que ha sido visto como una dificultad para el desarrollo en la universidad ecuatoriana, Roldós lo ha planteado de manera diferente. En su trabajo de consultoría, antes mencionado, había dicho que no hay que cuestionar la autonomía universitaria ni los principios de Córdova de 1937, sino que hay que redefinirlos de acuerdo a la realidad *“ redefinimos la autonomía como algo que existe para superarse, el co gobierno significa dirigir con, por eso, yo entiendo que no es lo mismo que la dirigencia estudiantil y he planteado un principio, que se acogió, además, como parte de la nueva ley: nadie puede ser candidato a cogobierno si se queda de año, pues no puedo hacer que el peor estudiante se siente en la mesa conmigo a decidir cosas de la Universidad, tienen que ser los mejores, por eso además de no haber perdido año, deben tener un promedio de notas muy bueno. Al principio generó resistencias, pero ahora lo ven como un cambio positivo. Creo que fue un paso trascendente”*. En este campo se cumple a rajatabla la norma de la alternabilidad en los organismos estudiantiles y de trabajadores, no hay representantes vitalicios, tienen un período determinado y si no hay renovación democrática cuando corresponde, cesan automáticamente y el Rectorado convoca a nuevas elecciones.
- Ante la idea de que la Universidad del Estado debe ser gratuita, Roldós planteó la concesión de becas para estudiantes que no podían pagar y un

doble esquema de subsidios: para las carreras tradicionales hasta el 85% y para las nuevas hasta el 40%.

- Como respuesta a la fragmentación interna de algunas Facultades, que era un lastre para los cambios se ha trabajado de manera especial *“Cuando en las Facultades hay una oposición importante le abro espacio dentro de la administración central al grupo contrario o a la candidatura que no ganó, para que tenga una oportunidad de demostrar que es una opción, porque así los ganadores se ven obligados a relacionarse con sus opositores si necesitan algo de la administración central y a aprender a trabajar juntos”*.
- En la Universidad se ha logrado disciplina en todos los órdenes, incluso en el financiero. Los profesores y el personal administrativo cobran el último día de cada mes. La contabilidad está al día y hay dinero para muchas tareas que antes fueron descuidadas y todo se ha hecho sin recibir dinero adicional del Estado, simplemente racionalizando los recursos. Lo curioso es, que todo el cambio se ha realizado con el mismo personal de la etapa anterior *“Apliqué otro principio..., que en los puestos claves no hay que cambiar a las personas hay que dejar a los que están, salvo que sean deshonestos, porque ellos son los que tiene la información y a quien se la dan los demás, si usted los cambia, a los nuevos les harán la vida imposible. Si el problema es ineficiencia, eso se puede corregir, y así ha sido. Aquí están el director financiero, el director de personal, el contador general, la secretaria, son los mismos, pero funcionan bastante bien”*

Con todos estos cambios también mejoró notablemente la relación de la Universidad con el medio, porque no solo tendió puentes al interior sino al exterior de la Universidad, puesto que antes era inexistente. El rector reconoce que es importante tender puentes, ya no solo entre grupos cuyos intereses pueden ser opuestos. Lo que le interesa es aprovechar los beneficios que se pueden conseguir de otros sectores y no solo trabajar sobre los problemas. *“y por eso he tirado puentes al medio externo, por ejemplo ahora el proyecto del Hospital Universitario es un proyecto de la ciudad porque tienen un Comité Ejecutivo integrado por representantes de la comunidad, como el Alcalde, el presidente de la Junta Cívica, las Cámaras, los trabajadores, el Ministro de Salud”*.

Las reformas que se lograron en este proceso, a lo largo de diez años, han sido posibles debido al tipo de liderazgo que León Roldós ejerció. Un liderazgo de tipo integrador, que no busca que los demás le obedezcan o le sigan, que no aspira al “estrellato individual” para alimentar su ego, sino a la participación de todos, que sabe escuchar aún a los opositores, que sabe tender puentes, propiciar acuerdos, buscar objetivos y soluciones comunes, en base a la credibilidad, la confianza, la honestidad. Sería largo enumerar un sinnúmero de valores que fuimos escuchando en las entrevistas. Entre los más destacados se menciona: gran capacidad moral e intelectual, lealtad, credibilidad “solidario, creativo, innovador, disciplinado, valiente, un excelente administrador, y esencialmente humano”.

OPINIONES SOBRE SU GESTION

"hay que estar donde las cosas se viven, yo aquí me desplazo, visito facultades, laboratorios y sienten que Roldós está"

Sobre la base de algunos testimonios recogidos del personal académico y administrativo de la Universidad, la gestión del abogado León Roldós (1994-2004) es considerada como positiva. Existe un cambio fundamental que se ha quedado en el imaginario colectivo universitario: la idea de una Universidad caduca anclada en el pasado, frente a una nueva que forma parte del presente, es así como percibimos cuando hablamos con el ingeniero Ernesto Luzardo Acuña, Supervisor General, Universidad de Guayaquil. El doctor, Gonzalo Flores Pavón, actual decano de la Facultad de Psicología (2004), dice que la administración del abogado Roldós se podría sintetizar, básicamente, en dos aspectos *"el uno, que es una disciplina institucional, y el otro que tiene que ver con el manejo de una disciplina financiera de los recursos económicos de la institución"*. Si bien, estos aspectos son fundamentales, aún quedan otros por trabajar, por ejemplo, la revisión de los programas académicos que están encaminados a mejorar la calidad de la educación. Allí, es donde menos se ha trabajado, debido básicamente al problema presupuestario. El doctor Jorge Ortega, sobre este aspecto comenta que León Roldós está consciente de esta problemática y *"... que lo admite y dice que es lo que no ha podido desarrollar; entonces, cuando se tiene un liderazgo de ese tipo, en que es posible admitir esas falencias, la gente entiende que le están diciendo la verdad.."*. A pesar de las limitaciones en algunas facultades se ha intentado hacer un acercamiento a esta problemática y se han discutido los contenidos curriculares.

El licenciado Alvaro Espinoza, asesor de rectorado, cuando sintetiza la labor desempeñada por el abogado Roldós, nos informa que ha sido exitosa porque la propuesta es una unidad que no está divorciada, del campo académico del administrativo y del económico, y que ha rebasado los "límites del 100% del progreso institucional. Cita entre los cambios más importantes: "Selección y capacitación permanente del personal de todas las áreas, pago de remuneraciones oportunos, ascensos meritorios en todas las áreas, planificación, control y supervisión del cumplimiento de objetivos institucionales en todas las áreas, creación de nuevas carreras universitarias, sistematización de todas las unidades académicas, creación del departamento De Idiomas y Centros de Cómputos, para todas las Facultades,

implementación de carreras semipresenciales y a distancias, reformas y actualización de pónsum de estudios a nivel general, creación de extensiones universitarias, implementación de estudios de postgrado para todas las profesiones, readecuación de la Casona universitaria para eventos de índole cultural, creación del Edificio par el funcionamiento del Hospital Docente Universitario, convenios educativos con institutos nacionales e internacionales para beneficio de estudiantes y docentes de la institución, construcción del nuevo Edificio para funcionamiento de la Administración Central de la Universidad, etc “

A diferencia de la opinión vertida por los entrevistados, León Roldós no se considera un líder, sino un artesano de sus ideas, de sus propuestas. “... *somos artesanos que siempre estamos promoviendo, produciendo, y el rato que ese artesano contagia, entonces, las cosas van adelante porque se van consolidando los respetos...*” El sostiene que son pocas las personas que han buscado un referente colectivo, por eso él orienta, pero el colectivo, al final, es el que decide. A diferencia del concepto tradicional del liderazgo en donde prima el sentido de la verticalidad: poder y autoridad se ponen en escena.

En este sentido, cree en una democracia participativa, pero con principios, con delegación concertar las preguntas las soluciones y tareas. El considera que se deben consolidar los esfuerzos de las instituciones y para ello se debe delegar las funciones, si bien puede fracasar ese es el riesgo que se debe asumir.

***“somos artesanos que siempre
estamos promoviendo y
produciendo; el rato que ese
artesano contagia, entonces, las
cosas van adelante porque se
van consolidando los
respetos...”***

Querido amigo/a

Hemos llegado al final del documento. Después de haber leído lo anterior, ¿Considera que hay un nuevo tipo de liderazgo para enfrentar los problemas sociales?. Nosotros como Fundación Esquel estamos interesados en conocer sus respuestas. Por favor póngalas por escrito, anotando sus nombres, apellidos, dirección organización, o cualquier otro tipo de referencia que considere oportuno.

1. ¿Le ha parecido una nueva alterativa de liderazgo, el liderazgo Integrador?
¿ Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué requisitos considera son necesarios para que una persona sea Líder Integrador?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Conoce Usted a alguna o algunas personas que posean esas características y porqué?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Le gustaría recibir mayor información sobre estos temas?

.....
.....
.....

5. Datos personales:

Nombres y apellido

Dirección.....

Teléfono/ s

Organización (sí pertenece a alguna)
Dirección electrónica
Fax.....

ALGUNOS DATOS RELEVANTES DEL ABOGADO LEON ROLDOS AGUILERA

1942

21 de julio

En Guayaquil nace León Roldós.

1967

Profesor de la Universidad "Vicente Rocafuerte"

1969

Superintendencia de Bancos

1970

Decano de la Universidad "Vicente Rocafuerte"

1994,

octubre, 31

Rector de la Universidad de Guayaquil

2002

Candidato a la presidencia de la república.

2004

Rector de la Universidad de Guayaquil

Su producción académica

1984- 2002

Columnista de algunos diarios del país: El Expreso, El Telégrafo, El Universo, El Comercio, y de las revistas Nueva, Vistazo, y ocasionalmente Dinners.

1986

El abuso del poder

1988

Banca y crédito

1991

Sector Bancario y Financiero del Ecuador

1993

La Autonomía Universitaria

2002

Credo Político.

AGRADECIMIENTOS

Ivonne Cevallos, Miembro del grupo Político de Apoyo a la candidatura de León Roldós y Dolores Padilla (2004).

Alvaro Espinoza, Asesor de Rectorado de la Universidad de Guayaquil.

Gonzalo Flores, doctor, Decano de la facultad de Psicología de la Universidad de Guayaquil.

César Hermida, doctor, ex decano de la Facultad de Medicina.

Julián Larrea.

Ernesto Luzardo Acuña, Ingeniero, Supervisor General, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

Jorge Ortega, doctor, Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Guayaquil.

Francisco Morán Marquez, doctor, Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Guayaquil

Jaime Toral Salamea, ex alumno de la Universidad de Guayaquil, comunicador social.

Miguel Egas, doctor, ex asesor parlamentario.