

SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso (2023)

Gobierno de universidades

EUNSA

Estamos ante un importante libro para los que tienen responsabilidades de dirección en las instituciones de educación superior. Lo primero que cabe decir es que el autor es un conocedor de lo que ha escrito. Ha dedicado 30 años al gobierno de la Universidad de Navarra. Primero como vicedecano, luego decano, para pasar a vicerrector y culminando once años como rector. Pero más importante, Alfonso es un enamorado apasionado de la vida universitaria, esa extraña institución que ha merecido grandes elogios, pero también críticas por su tendencia al vedetismo individualista, a la disfuncionalidad y al desgobierno. Un cínico las definía como un grupo de anarquistas que comparten un estacionamiento.

El autor asume partido ante la realidad universitaria: “La vida académica es maravillosa”, nos confiará. En el libro sobran las razones por las que “la universidad se ha consolidado como una de las instituciones más fecundas, influyentes y vanguardistas de nuestro tiempo”, quizá la más importante y sintética es que “el futuro de cualquier país depende, en buena medida, de la calidad de su sistema universitario. Los buenos centros académicos forman ciudadanos cultos, diligentes y solidarios; generan conocimientos científicos que resuelven problemas sociales; impulsan la innovación y el emprendimiento; y proporcionan una gran variedad de servicios culturales, educativos y sanitarios”.

Pero es indudable que dirigir esta institución ha sido siempre un reto para quienes han sido rectores, decanos y directivos. Una razón la apunta pronto el autor: los que llegan a esas posiciones lo hacen más por méritos académicos que por una comprobada capacidad de gestión. Usualmente quienes asumen las posiciones vértice de las casas de estudios superiores, son catedráticos, doctores en una especialidad, que han dedicado buena parte de su vida a estudiar, dar clases, investigar y publicar, para las que se requieren destrezas muy distintas a la dirección.

Otra razón para la dificultad del gobierno universitario es lo distinto de los grupos de interés o partícipes (*stakeholders*) que conforman una universi-

dad. Los estudiantes no son clientes al uso. Son parte integrante de la *universitas magistrorum et scholarium*. Usualmente no son ellos los que pagan el servicio educativo, pero es fundamental atender sus demandas de calidad y pertinencia. El “producto” que adquieren es fundamentalmente un intangible de difícil venta. Sus *alumni* ya no tienen un nexo continuo con la operación académica pero su vinculación es muy importante. Y ¿qué decir de los profesores? Son colaboradores con formación e inteligencia muy por encima del promedio, entrenados para estudiar los asuntos y buscar razones para todo, lo que les puede hacer críticos y hasta contestarios ante cualquier decisión gerencial. Si además poseen una cátedra (*tenure*) son inamovibles. La sociedad es más exigente respecto a las universidades que a otras organizaciones. Precisamente estas dificultades de gestión y dirección es lo que hace importante este texto.

Es la primera publicación del *Centro de gobierno y reputación de universidades* de la Universidad de Navarra, al que pertenece el autor desde su fundación, y cuya misión es “impulsar la formación y la investigación del buen gobierno y gestión de los intangibles de las universidades, desde una perspectiva interdisciplinar e internacional”. Este Centro ha organizado desde el año 2015 diversos eventos sobre gobierno y reputación para directivos de universidades. Es un servicio muy valioso que presta esta universidad.

Siguiendo los viejos adagios de que solo se ama lo que se conoce y solo se enseña bien lo que se ama, Sánchez-Taberner, ha elaborado este texto desde su pasión, experiencia directiva universitaria y conocimientos de las teorías de gestión al uso, gracias a su MBA en el IESE y a su cátedra de Empresa informativa de más de 20 años.

El libro se divide en cuatro partes: *Contexto, Liderazgo, Objetivos y Tareas*. En la introducción nos resume cada una. Comienza con el **contexto**: “Entender el modo de competir en el entorno: en qué consiste la calidad universitaria, cómo se alcanza y qué riesgos llevan con más frecuencia a desviarse del camino”. La segunda sección está dedicada al **liderazgo**: examina el perfil de los buenos gobernantes: cuáles son las cualidades esenciales de los mejores directivos y qué indicadores reflejan torpeza o ignorancia. En tercer lugar, se exponen los **objetivos** “que es preciso lograr en la docencia, en la investigación y en la transferencia de conocimientos y experiencias”. Y concluye con las **tareas**: “en qué consiste, en la práctica, el trabajo de quienes están al frente de cada universidad”: qué deben hacer y cuáles son los cometidos fundamentales.

Algunos títulos de los capítulos son muy sugerentes y su contenido no defrauda. En *Cuatro requisitos para la excelencia*, nos indica que sin un propósito

trascendente, una financiación diversificada, “un gobierno estable, ágil y operativo”, y profesores comprometidos, no se puede alcanzar la grandeza. En la sección de *Tareas*, nos dará pautas de cómo lograrlos. En *Grandes sueños* afirma que “el liderazgo universitario requiere magnanimidad. Los buenos gobernantes pretenden formar estudiantes generosos y comprometidos; desean poner al servicio de la sociedad conocimientos de frontera; no se desentienen de las injusticias y de los problemas que detectan en su entorno”. Al referirse al *Gobierno alentador* nos dice que “a los gobernantes les corresponde la misión – aún más relevante– de motivar, de infundir ilusión y esperanza a quienes dependen de ellos. Para lograrlo, deben hacerse cargo de las inquietudes, anhelos y preocupaciones ajenas; escuchan con interés las sugerencias; agradecen el esfuerzo y el compromiso; favorecen el espíritu de equipo; no desaprovechan las ocasiones de felicitar a quienes consiguen un éxito o alcanzan una meta compleja; actúan siempre con un tono alentador, que refleja su confianza en los demás”. Cierra la sección de *Liderazgo* con *Disfrutar durante la travesía* donde comparte su consejo a rectores inexpertos: “si aprendes a disfrutar en tu tarea de gobierno, acertarás; si las crisis y decepciones –que llegarán de manera inevitable– te hacen perder el sueño, te causan tensión y amargura, te equivocarás”.

En la sección de *Tareas* nos conseguimos como primer capítulo *Proyectos inspiradores* en el que nos confía “Los buenos directivos de los centros de educación superior (...) saben que cuando no avanzan retroceden, porque desaprovechan oportunidades y ceden la iniciativa a otros. Por esa razón, después de realizar un análisis interno y externo exhaustivo, diseñan y lideran proyectos capaces de cohesionar y alentar al mayor número posible de sus subordinados”. Otra tarea identificada es lograr de las universidades *El lugar de la conversación culta*, porque en ellas “corresponde a los gobernantes activar las mentes de quienes configuran la vida del campus; disponen de palancas variadas para favorecer el espíritu colaborativo, la disposición a escuchar y aprender, el afán innovador. Los centros de educación superior configuran los entornos más adecuados para que broten nuevos hallazgos científicos cuando en ellos proliferan las conversaciones cultas y respetuosas, cuando sus dirigentes promueven el intercambio de ideas entre personas con distintos conocimientos, perspectivas y trayectorias profesionales”. Cierro este elenco de capítulos con *Sin amigos no llegamos lejos* pidiendo excusas por la cita larga pero provechosa: “Las universidades necesitan personas e instituciones en las que puedan apoyarse. Los vínculos profundos y duraderos se construyen con el acercamiento mutuo, que siempre supone un esfuerzo: exige abandonar el mundo interior y ser comprensivos con los demás. Esa actitud tan prudente se basa

en la percepción de la propia vulnerabilidad: nadie está libre de limitaciones y defectos; en soledad no se superan los numerosos obstáculos que surgen en el camino; sin ayuda externa, los proyectos se desvanecen, las ilusiones decaen, las fuerzas se debilitan. En cambio, con la colaboración de amigos íntegros y generosos no existen metas que no se puedan alcanzar”.

Hay mucho de sentido común en este libro. En ocasiones, las tareas directivas se plantean de modo complicado. El autor tiene la virtud de usar un lenguaje directo y sencillo sin dejar de usar conceptos relativamente complejos como la planificación estratégica, el uso de las métricas y el control presupuestario.

Pienso que dentro de las motivaciones de Sánchez-Tabernero para escribir este libro se encuentra mostrar que el gobierno es un servicio. Se sirve a la institución, a quienes la integran y a los destinatarios de la gestión organizacional. Y ese servicio debe estar enmarcado en lo que Platón afirmaba: “el líder verdadero procura causar el bien al destinatario de su acción”.

Otro aspecto destacable de este texto, y no común en la literatura de gestión, es referirse a temas antropológicos o éticos. Por ejemplo, alude a que parte de los problemas de los directivos no se deben en exclusiva a errores cognitivos, tal como la parálisis por análisis. Indica que la vanidad y la pereza son causas morales de fallos en la dirección, y propone virtudes en esos aspectos humanos como son la humildad y la diligencia. Coherente con lo anterior, afirma que el líder debe tener condiciones morales que le hagan ganar en *autoritas*: la confianza no se merece, se gana, con palabras, gestos y acciones.

El libro posee equilibrio en sus secciones y capítulos en cuanto a la extensión del tratamiento de los temas. Dos secciones tienen seis y siete capítulos, mientras las otras tienen catorce y trece. Casi todos los capítulos tienen 10 páginas, salvo dos que tienen 8. Es decir, son 40 capítulos en poco más de 400 páginas. Cada uno recomienda tres textos de referencia. Todos comienzan con una historia pertinente que motiva y alivia la lectura.

Pienso que este libro tendrá largo recorrido e impacto en el gobierno de las universidades de habla castellana. Esperemos la traducción al inglés para que su huella sea mayor.

Guillermo Fariñas Contreras

gfarinasc@uma.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0001-7338-6141>