

# Introducción

Cuando cumplí 18 años hice mis maletas, abandoné Salamanca –mi ciudad natal– y me fui a estudiar a Pamplona. En esa época, a finales de los años setenta, la mayoría de los estudiantes universitarios españoles, que entonces eran ya 650.000, seguía viviendo con su familia. Los pocos que se desplazaban a otra población lo hacían casi siempre porque en su entorno próximo no había un centro de educación superior. No era ese mi caso: la Universidad de Salamanca ha celebrado ya su octavo centenario; pero yo había decidido cursar el grado de Periodismo y parecía claro que el mejor lugar para hacerlo era la Universidad de Navarra.

Tengo que reconocer que esta primera gran decisión profesional esconde un hecho que se ha repetido varias veces en mi vida y que podría denominarse como el *síndrome del estratega trasquilado*: por una parte, me gusta la estrategia y he leído mucho sobre esa materia; pero siento que Cervantes está pensando en mí cuando don Quijote asegura que “muchos van por lana y vuelven tresquilados” (sic) porque con demasiada frecuencia he logrado lo contrario de lo que pretendía.

En efecto, he elegido opciones que –en teoría– me protegían de una alternativa que deseaba evitar a toda costa; sin embargo, al cabo de un tiempo mi decisión me llevaba de manera involuntaria al lugar del que quería escapar. Por ejemplo, cuando me planteaba mi futuro en la universidad tenía claro que me gustaban las humanidades –la literatura, la historia, el pen-

samiento político– pero preferí matricularme en una Facultad de Comunicación porque no quería acabar dando clase... que es lo que he hecho desde que cumplí 25 años.

Luego me quedé a trabajar en la Universidad, convencido de que esa resolución me libraría de cualquier tarea administrativa, y de sus correspondientes engorros y problemas. En teoría, la vida académica garantizaba una actividad reflexiva, sin cargas burocráticas. Sin embargo, me he dedicado al gobierno universitario durante tres décadas y acabé siendo el responsable de una institución con 600 millones de euros de ingresos y con más de 6000 empleados.

Un último ejemplo que certifica mi condición de estratega trasquilado se produjo en 1998. Ese año nos reunimos en Bruselas un grupo de profesores europeos que nos dedicábamos a la disciplina de *Media Economics*. El propósito del congreso era constituir una asociación en nuestro ámbito científico para compartir experiencias referidas a la docencia y a la investigación. Al encuentro acudimos unos 40 colegas, entre los que nos encontrábamos Quico Pérez-Latre y yo, que éramos entonces el Vicedecano y el Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. En el viaje de ida comenté al profesor Pérez-Latre que nuestro objetivo era participar activamente en la conversación, pero que debíamos evitar cualquier cargo que nos distrajera de las tareas de gobierno. Sin saber muy bien cómo ni porqué, acabé nombrado Presidente de la recién constituida *European Media Management Association*.

Soy, por tanto, un estratega trasquilado. Con todo, conviene reconocer que, muchas veces, el lugar al que nos lleva la vida es más interesante que el que cada uno de nosotros había planeado. En cualquier itinerario personal se puede detectar una mezcla de elecciones personales –basadas en nuestros principios, preferencias y prioridades– y de circunstancias sobrevenidas: lo que queremos hacer se mezcla con lo que nos sucede y de ese modo procuramos avanzar.

En mi caso, en la decisión de quedarme a trabajar en un entorno académico no intervino el azar o la coyuntura del momento. La universidad me cautivó desde el primer día, desde que comencé a pasear por el campus y pude contemplar edificios acogedores y rostros sonrientes, desde que entré en la Biblioteca y descubrí que tenía a mi disposición cientos de miles de libros interesantes, desde que conocí a mis compañeros y a mis profesores. Desde muy pronto –lo repito de manera intencionada– decidí que nunca

quería abandonar la vida universitaria porque me parecía imposible encontrar una alternativa mejor.

La universidad no me pareció una realidad perfecta: quizás ni siquiera consideré que era excelente, entre otros motivos porque el idealismo de los 18 años nos lleva a aspirar a la utopía. Sin embargo, percibí de manera casi inmediata que configuraba un admirable ecosistema de libertad y respeto: me encontraba en el territorio de las conversaciones cultas, en el que nunca faltaban preguntas esenciales sobre lo humano y lo divino; las presiones externas y los intereses económicos estaban casi ausentes; no había muros entre facultades o departamentos: al contrario, la propia institución fomentaba la porosidad, el flujo de conocimiento en cualquier dirección; y toda actividad –docente, investigadora o de transferencia– estaba impulsada por la idea de servicio. En definitiva, lo que me interesó de la universidad desde el principio fueron sus posibilidades, su impacto, su capacidad de transformar la sociedad.

Los centros de educación superior se dedican, sobre todo, a formar ciudadanos cultos y a producir ciencia útil y relevante. Esas eran mis metas cuando inicié mi doctorado en dirección de empresas de comunicación, tras concluir mis estudios de periodismo. Algunas circunstancias del destino me ubicaron en el lugar adecuado y en el momento propicio para iniciar una buena trayectoria académica. Recuerdo un día frío y lluvioso de enero de 1989 en Estrasburgo; mientras caminaba deprisa para entrar en calor y también para no llegar tarde a mi cita, me preguntaba qué hacía un tipo como yo, con 28 años recién cumplidos, sin ningún talento excepcional, a punto de explicar en el Parlamento Europeo los riesgos que planteaba la concentración de empresas de comunicación para el pluralismo informativo. Poco antes había obtenido una plaza de profesor titular en el País Vasco y casi a la vez había sido contratado por la Universidad de Manchester.

Comenzaban los años 90 y había diseñado un proyecto intelectual ambicioso y de largo recorrido: me proponía investigar las estrategias de diversificación y crecimiento de las compañías de comunicación en Europa y analizar sus efectos en el mercado. Se trataba de una cuestión fronteriza entre la gestión de medios y la ciencia política, sobre la que desde hacía décadas se interesaban las empresas del sector, los gobiernos nacionales y las instituciones comunitarias. Sin embargo, como estratega trasquilado que soy, al poco tiempo mi trabajo experimentó un giro inesperado: comencé a ocupar cargos de gobierno universitario con 30 años y no dejé esa

tarea –que obviamente limitó mi dedicación a la investigación– hasta que cumplí 60.

Nunca he sabido exactamente por qué he ido pasando de un cargo académico a otro: fui casi sin interrupciones, Vicedecano, Decano, Vicerrector y Rector. Esta última responsabilidad duró de 2012 a 2022. Sin duda, he tenido esa experiencia al menos por dos motivos: porque alguien me ha propuesto que asumiera responsabilidades directivas y porque yo las he aceptado. No tengo mucho que decir sobre la primera causa. En cambio, algo puedo comentar de la segunda: mi decisión de ocuparme de tareas de gobierno ha sido consecuencia de analizar los costes de oportunidad. Expresado de manera más sencilla, tenía la convicción de que ganaba mucho más de lo que perdía. He limitado de manera sustancial mi dedicación a la docencia y a la investigación porque me ha parecido más interesante impulsar un gran proyecto universitario.

Quizás sea este el momento de hacer explícitas las dos certezas en las que se basa este libro: considero que la universidad es una realidad maravillosa, capaz de contribuir de manera decisiva al desarrollo equilibrado de la sociedad; y creo en el impacto extraordinario del buen gobierno en cualquier tipo de organización: empresas, fundaciones, entidades sin ánimo de lucro o centros académicos. Si unimos esos dos principios, sólo cabe concluir que no conviene hacerse el despistado ante la posibilidad de dirigir una institución dedicada a la educación superior.

En cierto modo, al concluir mi experiencia directiva en el ámbito universitario, me he planteado la elaboración de esta monografía como un deber moral. Durante mis años de gobierno he aprendido mucho, me he equivocado con frecuencia, he analizado las estrategias de otras universidades, he vislumbrado claves de éxito y también he detectado algunos caminos que suelen conducir al precipicio. Me parece, por tanto, que tengo la obligación de contar esos descubrimientos, para ayudar en lo que pueda a quienes ocupan cargos directivos y, en general, a quienes aman la vida académica.

Es lógico que nos sentimos impulsados a hacer público lo que hemos asimilado. La naturaleza social de los seres humanos nos lleva a compartir lo que creemos, pensamos y sabemos. Nuestras penas palidecen cuando nuestros amigos nos consuelan. Nuestros hallazgos tienen sentido si son útiles para otros. Y nuestras alegrías sólo son completas si las podemos festejar con las personas a las que queremos.

Cuenta Carlos Marzal en su libro “Nunca fuimos más felices” que cuando el Nápoles de Maradona ganó en 1987 la liga italiana de fútbol, la ciudad entera se echó a la calle para celebrar ese éxito inesperado. Era la primera vez que el Nápoles conquistaba el *scudetto*, que casi siempre queda en las vitrinas de los equipos ricos del norte. Ya de madrugada, en medio del delirio colectivo, unos *tifosi* decidieron ir al cementerio y escribieron en la tapia con el spray azul celeste de la camiseta del Nápoles: “No sabéis lo que os habéis perdido”. Como se ve, la victoria en un torneo de fútbol puede impulsar a un grupo de personas a iniciar un diálogo –probablemente breve, porque da la impresión de que no hubo respuesta de los interlocutores– con los muertos del camposanto.

Esa pasión por el triunfo en los deportes se puede aplicar también al mundo de las aulas, bibliotecas y laboratorios; el acierto en el gobierno es crucial para que los estudiantes vivan una experiencia transformadora, para que la ciencia esté al servicio de los ciudadanos, para que desde el campus se impulsen valores cívicos que configuren una sociedad libre, respetuosa, solidaria, culta y esperanzada. Con el recuerdo de los aficionados napolitanos en mi memoria, me gustaría ir a las tapias de los rectorados, coger el spray del color corporativo de cada universidad y escribir: “No sabéis lo importante que es vuestra tarea”.

Por diversas circunstancias, he visitado decenas de centros de educación superior en más de cuarenta países: he participado en reuniones de intercambio de experiencias, he impartido cursos para directivos y he realizado variadas tareas de consultoría. Con el fin de sistematizar esas actividades de formación, constituyí con dos colegas de la Universidad de Navarra –Juan Manuel Mora y Santiago Fernández Gubieda– el Centro de Gobierno y Reputación de Universidades. El Centro me ha permitido escuchar a grandes expertos, contrastar puntos de vista, analizar problemas, diseñar escenarios e identificar ventajas competitivas.

Mi formación directiva se basa en dos pilares complementarios: los estudios en el IESE –la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra– y las lecturas sobre estrategia y dirección general. Desde el punto de vista intelectual, los aspectos que más me han interesado son el gobierno corporativo, el liderazgo y la innovación, la dirección de equipos, la gestión de la calidad, y el estudio de las demandas y del *engagement* de los usuarios. Desde hace muchos años he aplicado esos textos–evidencias

empíricas, opiniones fundadas, argumentos y propuestas– al gobierno de las universidades.

Con el bagaje de variadas investigaciones, experiencias y reflexiones he escrito este libro, que pretende ser útil y divertido. Ambos objetivos, por cierto, casi siempre van unidos. Sólo nos ayuda lo que a la vez nos cautiva. En cierto modo, en nuestras vidas se produce un fenómeno análogo: sólo dejamos una buena huella en los demás cuando somos felices, porque nunca los amargados y los quejicas se han distinguido por su espíritu de servicio; y, como tenemos una naturaleza social, sólo gozamos plenamente cuando procuramos el bien de nuestros amigos, colegas y conocidos.

Para ser coherente con las consideraciones anteriores, me he propuesto que la elaboración de esta monografía se convierta en una ocasión personal de disfrutar. En el fondo, todo texto constituye un retrato más o menos evidente de su autor: de sus ilusiones, preferencias y estados de ánimo. Si quien teclea sus ideas se divierte en el proceso, lo que cuente podrá interesar al lector; pero si sufre y se aburre mientras escribe, la obra probablemente resultará fallida.

Viene ahora a cuento una conversación que tuve hace bastantes años con Antonio Garrigues Walker. Antonio es uno de los más prestigiosos juristas españoles de las últimas décadas. Además, es un amante del teatro y conoce bien los mecanismos para captar la atención del público. En una ocasión, le comenté que mi cargo de Rector implicaba pronunciar discursos con cierta frecuencia. Con gran convencimiento me dio un consejo para no fallar en esa tarea: “no olvides que, quienes te escuchan, aceptan que les des malas noticias, que les lleves la contraria, e incluso que les insultes; en cambio, no toleran que les aburras”.

En las páginas siguientes se narran muchas historias. Confío en que contribuyan a conseguir los objetivos que antes señalaba: los relatos concretan y hacen imaginables las ideas y los conceptos; a la vez, procuro que sean amenos: a veces resultan un tanto cómicos y en ocasiones pueden parecer más dramáticos o sorprendentes. En definitiva, “Gobierno de universidades” es el resultado de un itinerario personal, en el que se entremezclan con cierto orden un buen número de datos, propuestas, experiencias y sucesos que contribuyen a afrontar la tarea directiva en el ámbito de la educación superior.

El texto, por tanto, se dirige de manera prioritaria a quienes tienen o desempeñarán en el futuro cargos de gobierno en facultades, museos y hos-

pitales universitarios, en centros de investigación y en el propio gobierno corporativo de centros académicos. También puede interesar a quienes poseen fuertes vinculaciones con algún campus y desean conocer “la trastienda”: qué palancas permiten impulsar proyectos estratégicos; qué conflictos surgen de modo más recurrente; donde se ubican los “cuellos de botella” que producen atascos y frustraciones; cómo infundir dinamismo y espíritu innovador para evitar la decadencia.

El libro se articula en cuatro secciones. La primera se refiere al *Contexto*: antes de pensar en la práctica de la dirección conviene 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 parte –*Liderazgo*– examina el perfil de los buenos gobernantes: cuáles son las cualidades esenciales de los mejores directivos y qué indicadores, en cambio, 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. Finalmente, se abordan las principales *Tareas*: qué deben hacer, cuáles son los cometidos fundamentales y en qué consiste, en la práctica, el trabajo de quienes están al frente de cada universidad.

Los cuarenta capítulos del libro tienen, en cierto modo, vida propia: el lector puede prescindir de los que no le interesen y comenzar por los que más le atraigan. A diferencia de lo que suele ser habitual en los escritos académicos, he prescindido de las notas a pie de página para aligerar el texto. Al final de cada capítulo se sugieren algunas referencias bibliográficas que proceden casi siempre de dos ámbitos: la dirección de empresas y el gobierno de universidades. En ocasiones se incluyen también entre las lecturas recomendadas otro tipo de textos de carácter literario, histórico o filosófico, como corresponde a una monografía más cercana al ensayo autobiográfico que al tratado sistemático basado en evidencias empíricas.

Cada trayectoria personal constituye una travesía que se puede emprender con espíritu intrépido o con indolencia. Podemos elegir nuestro rumbo o abandonarnos a un devenir errático, dominado por las circunstancias, los caprichos ocasionales y los azares del destino. También un libro es un viaje tanto para el que lo escribe como para quien lo lee. Confío en que las páginas que siguen resulten estimulantes y provechosas para los que aman una institución que nació hace nueve siglos, a la que llamamos con afecto y con respeto *Universidad*.