



Alfonso Sánchez Tabernero, autor del libro 'Gobierno de universidades' - (c) Manuel Castells

Entrevista con Alfonso Sánchez Tabernero

«La cultura de la cancelación es una enfermedad que va en contra de la esencia de la universidad»

Sánchez Tabernero es exrector de la Universidad de Navarra y autor del libro 'Gobierno de universidades': «En la conversación pública, la universidad está casi ausente, y esto es descorazonador»



Roberto Marbán

Madrid - 12/06/2023 - Actualizada 04:30



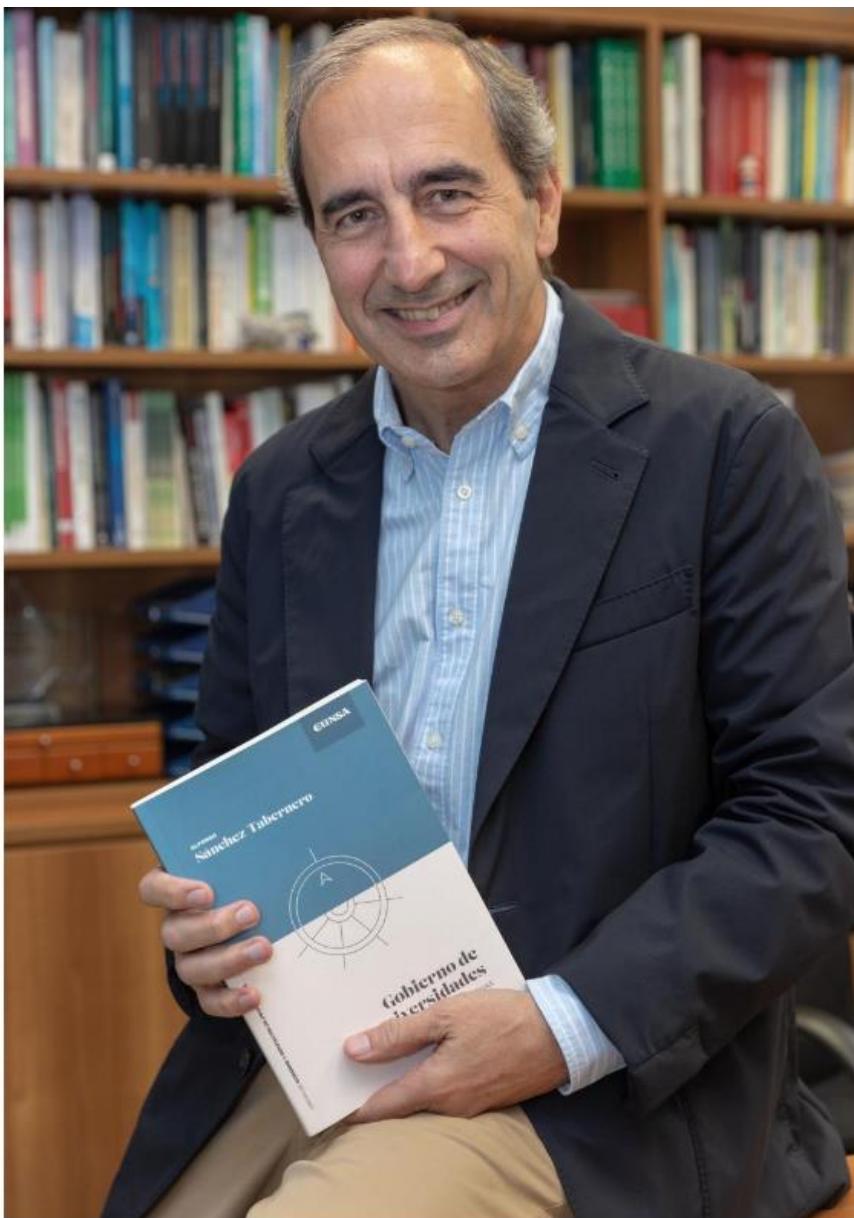
Alfonso Sánchez Tabernero cree que no hay nada más difícil, pero a la vez más apasionante, que gobernar una **universidad**. Por eso ha decidido plasmar su experiencia como rector de la prestigiosa **Universidad de Navarra** (2012-2022), donde se enfrentó a, entre otras dificultades, la pandemia del coronavirus, en el libro '*Gobierno de universidades*', que ha motivado la llamada de este medio.

Sánchez Tabernero considera que la obra «es el resultado de un itinerario personal, en el que se entremezclan propuestas y experiencias sobre los centros de educación superior.»

El ex rector de dicho centro atiende a *El Debate* para hablar sobre su obra y sobre la situación de la universidad, un lugar que, reivindica, suele quedar fuera tanto del debate público como político, lo cual es descorazonador, si tenemos en cuenta que gracias a la investigación universitaria la humanidad logra seguir avanzando.

-**¿Cómo de complicado es gobernar una universidad?**

-No se me ocurre una tarea más difícil porque en las universidades la tarea de los que gobiernan es conseguir que cada persona, todos los días, quiera hacer su trabajo del mejor modo posible porque los sistemas de control en los centros de educación superior no funcionan. ¿Qué estarán haciendo ahora mismo las 6.400 personas que trabajan en la Universidad de Navarra? Cada una lo que les dé la gana. Incluso si hubiera un sistema de control, se podría perder el tiempo perfectamente. Por eso la tarea esencial de aquellos que gobiernan es hacer lo que les toca y con pasión y contagiarla, y eso es muy difícil. Porque para que esto suceda debe haber sintonía con el proyecto educativo y bien valorada por sus jefes.



El autor fue rector de la Universidad de Navarra durante diez años - (c) Manuel Castells

-Una universidad es una pequeña ciudad. Ya que el rector no puede estar en todas partes, ¿la clave es saberse rodear de un buen equipo?

–Sin duda. Desconfío del líder carismático, que es el más popular sí, por brillante, empática y visionaria. Confío en el gobierno de equipos. Porque son los que consiguen con las fortalezas de uno y de otro agrupar una serie de competencias necesarias para gobernar.

-¿Qué virtudes y características debe tener el buen gobernante universitario?

–Muchas, pero yo suelo destacar tres: el criterio, que es la capacidad de elegir las prioridades; la habilidad para entender a dónde queremos ir

y cómo queremos ser; la segunda, la determinación, que supone no rendirse cuando llegan las dificultades que además siempre aparecen. La determinación se asocia con la perseverancia y la tenacidad; y la tercera es la empatía, que sirve para convencer a otros a recorrer un camino que valga la pena.

-En el libro explicas que incluso las mejores universidades del mundo (Columbia, Princeton, Oxford, Yale..) han experimentado como cualquier otra situaciones adversas, pero lo que les distingue es, aparte de saber reaccionar, las actitudes que les llevaron a ser excelentes...

-La adversidad tiene causas internas y externas, como la covid o una guerra. Si es algo interno (falla la docencia, aceptas donaciones de un pederasta, como ha sucedido con alguna gran universidad americana)...hay que reconocer primero que algún fuego siempre existe. Ante ello, hay que volver a tu identidad, lo que te lleva a reaccionar deprisa, pedir perdón ante el error y tener la predisposición a solicitar ayuda y perdón. Esa humildad contrapone con la moda de decir que no nos arrepentimos de nada, algo muy insensato porque todos los días cometemos errores.

-¿En qué situación ve a la universidad española? ¿Entienden bien la sociedad y los poderes públicos su importancia?

-Empiezo por la segunda que es la fácil. En la conversación pública, la universidad está casi ausente, y esto es descorazonador. En las campañas electorales, está casi fuera del debate. Y eso, siendo la que nos ha sacado de la pandemia con su investigación. El 70 % de la producción científica mundial se genera en las universidades, lo que nos hace avanzar como sociedad. Y sin embargo, en España se habla más de las Kardashian que de la universidad.

En España hay muchas universidades y son muy diferentes, no se puede hacer un análisis genérico ante algo tan heterogéneo. El nivel medio es aceptablemente bueno, pero creo que para avanzar debería centrarse en dos cuestiones: una, fortalecer la capacidad de gobierno de los rectorados, que tienen poca capacidad operativa; y dos, que el dinero que recibe debería estar vinculado al logro de unos objetivos. Recibir recursos con independencia del desempeño provoca que el dinero no se use bien frecuentemente.

En la universidad privada, el desafío debe ser que haya más investigación, que suele ser su punto más débil. Para ello sería bueno

que el Gobierno premiase a aquellas que apuesten por ella. Dentro del mundo público y privado existe una gran heterogeneidad.

-¿Cuál ha sido su experiencia más gratificante como rector?

-Gobernar una universidad es muy difícil pero maravilloso ya que estamos hablando de una institución con capacidad para dejar una buena huella en el mundo. Para mí, ha sido una oportunidad estar al frente de la de Navarra durante la pandemia, donde nos propusimos no dejar abandonados a los estudiantes: transformar la docencia presencial en online, abrirla, hacer PCRs masivos...Pero si me preguntas a qué me he dedicado los casi diez años que he estado allí al frente, era plantearme qué más podía hacer para que fuera uno de los mejores lugares del mundo para estudiar: hay un museo del arte que es el eje de la vida cultural del campus, hemos puesto en marcha nuevos grados, hemos cambiado los métodos docentes, y hemos conseguido que un tercio de nuestros estudiantes sean de procedencia internacional. Cuando sabes a dónde quieras ir, es más fácil evitar el comportamiento errático y alentar a los que allí trabajan para que hagan con pasión su trabajo.

-¿Qué opinión le merece la introducción de la cultura de la cancelación y la llegada de la ideología 'woke' a los campus universitarios?

-La cultura de la cancelación, surgida en las universidades norteamericanas, es una enfermedad muy peligrosa que va en contra de la esencia de la universidad porque este es un lugar donde toda persona puede mantener su postura en un clima de respeto. La universidad es el lugar contrario a la censura, la autocensura y la imposición. La cultura de la cancelación ha convertido muchos campus en lugares uniformes donde solo se puede dar una opinión. Como si los estudiantes fueran personas frágiles a los que hay que proteger de ideas nocivas que evidentemente, no coinciden con aquellos que cancelan. La cultura de la cancelación ha sido una especie de pandemia en los campus norteamericanos y desde aquí debemos reivindicar la posición de territorios donde solo está prohibido la violencia o la discriminación, pero nada más. La universidad es el lugar donde todo se puede debatir porque se protege el pensamiento.

El libro se articula en cuatro secciones. La primera se refiere al Contexto: es preciso entender en qué consiste la calidad universitaria, cómo se alcanza y qué riesgos se presentan el camino. La segunda parte - Liderazgo - examina el perfil de los buenos gobernantes: cuáles son sus cualidades más decisivas y qué indicadores, en cambio, reflejan torpeza o ignorancia. En tercer lugar, se exponen los Objetivos que conviene lograr en la docencia, en la investigación y en la transferencia de conocimientos.

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 tienen, en cierto modo, vida propia: el lector puede prescindir de los que no le interesen y comenzar por los que más le atraigan.