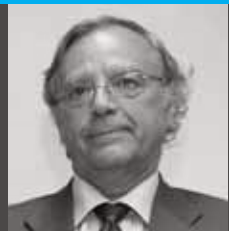


ESADE

Esther Giménez-Salinas  
y Daniel Peña



# Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

ESADE • Barcelona  
15 de mayo de 2012

## **Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades**

Transcripción editada de la sesión académica realizada el día 15 de mayo de 2012 en ESADE Barcelona.

Esther Giménez-Salinas y Daniel Peña

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:



**ESADE**  
Business School

Executive Education

Lugar de publicación: Barcelona

Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Año de edición: 2013



# PÚBLICO O PRIVADO: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y BUENA GOBERNANZA EN LAS UNIVERSIDADES





### Alfons Sauquet

Buenas tardes a todos y bienvenidos a esta sesión académica, que lleva por título “Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades”. Hoy tenemos el privilegio de contar con la Rectora Magnífica de la Universidad Ramon Llull, Esther Giménez-Salinas, y con el Rector Magnífico de la Universidad Carlos III, Daniel Peña.

Se trata de dos universidades jóvenes. La universidad, como saben ustedes, cuenta con siglos de existencia; en este caso hablamos de dos universidades de algo más de veinte años, no muchos más, y con un tamaño parecido. Por lo tanto, será interesante preguntarles, en su condición de recién llegados al mundo de las instituciones universitarias, qué futuro creen que debería tener la universidad.

Desde mi punto de vista, si existe alguna institución en estos momentos que debe observarse con cuidado y que tiene una gran responsabilidad, ésa es la universidad. Es quizá la institución que puede mirar más a largo plazo, la institución que no debería cometer errores y que nos debería situar en un estadio del conocimiento (de la generación y de la utilización del conocimiento) que facilitara que nuestra sociedad fuera por el buen camino.

Hace unos meses, antes de las elecciones catalanas de 2010, me pidieron que escribiera un artículo en torno a esto, y lo dije de todo corazón: me parece que es de las instituciones que tiene una mayor responsabilidad. Y por lo mismo, contar con Esther Giménez Salinas y Daniel Peña es un privilegio, porque lideran dos de las universidades que pueden mirar hacia el futuro con más garantías.



Abriré la sesión haciendo una pregunta a nuestros invitados. Luego ustedes también podrán participar del debate. Así que, sin más, abro el fuego. ¿Qué reto tienen las universidades en estos momentos? ¿Qué es lo que les preocupa? ¿Cuál es su agenda? ¿Cuál su prioridad?

### Daniel Peña

Bien, quiero agradecer a nuestro moderador, al decano y muy especialmente a ESADE su invitación, y agradecerles a todos ustedes su presencia. Veo muchas caras conocidas y de personas que han hecho mucho por el mundo universitario, y es para mí un honor hablar ante una audiencia tan cualificada.

Con relación a la pregunta, en este momento vivimos claramente un momento de crisis. Se

ha convertido en un lugar común que las crisis son oportunidades, pero yo creo que efectivamente lo son para las universidades, porque tenemos que modificar muchas cosas, y probablemente más las universidades públicas como consecuencia de la disminución de recursos económicos que estamos teniendo. En virtud de ello vamos a ser capaces de hacer cosas que en otros momentos, quizá por las características de la gobernanza de las universidades, no podíamos hacer.

En nuestra universidad, aprovechando la crisis hemos cambiado el sistema de selección del profesorado. Sinceramente, yo no pensé que los cambios iban a darse con tanta rapidez. Y creo que se han dado en la buena dirección: está claro que en el futuro va a haber muy pocas plazas, que no podemos sacar plazas alegremente



y que por tanto es importante que aquellas que saquemos garanticen que escogemos a las mejores personas. Y esto no era fácil hacerlo debido a la descentralización que tenemos en nuestra universidad.

Los cambios han alcanzado también a muchos otros aspectos de la vida universitaria. Por ejemplo, a la hora de promover la movilidad del personal de administración y de servicios. Claramente, en algunos lugares puede sobrar gente, mientras que en otros nos falta. Antes las políticas de movilidad generaban unas resistencias enormes, y ahora también las hay, pero menores, de modo que creo que vamos a poder implementarlas.

Resumiendo (me gustaría hacer intervenciones breves, ya saben que los rectores somos extraor-

dinariamente propensos a coger la palabra y no soltarla), creo que también los momentos de crisis, a pesar de todas las dificultades, son oportunidades para modificar muchas cosas y mejorar. El entorno universitario indudablemente requiere mejoras y este es un buen momento. El mayor reto ahora es, a pesar de todas las dificultades que hay, cómo salir no fortalecidos (porque no podemos hacer magia en tiempos de crisis y con menos recursos), pero sí conservando parte de los aspectos positivos que se han venido desarrollando durante mucho tiempo; y en la medida de lo posible, salir un poco mejor de este saque y de los que vienen.

#### Esther Giménez Salinas

Yo voy a responder de manera muy simple. Tenemos que hacer bien la función que tenemos encomenda-

da: docencia, investigación y transferencia. Es decir, ¿qué espero? Espero que podamos realizar bien lo que concibo como nuestra misión. Porque si no, a veces hacemos otras funciones mejor que las propias.

A esta sencilla respuesta hay que añadirle algún matiz. La universidad es una de las instituciones más queridas por los ciudadanos. En los estudios sobre la materia aparece como la tercera institución más valorada. Eso implica una responsabilidad muy importante. Y por el otro lado también un gran aliciente.

Entonces, de las tres funciones clásicas, ¿qué destacaría a futuro? En el campo de la docencia, no formar solo buenos profesionales, sino también gente con valores. Es decir, contribuir no solo al ámbito profesional, sino también al de una ciudadanía comprometida con la sociedad. Y me temo que la docencia no siempre cumple esa función.

En el campo de la investigación, hay que profundizar en la relación universidad – empresa, en la que muchas veces las expectativas de una y otra no se cumplen. Lo que la universidad concibe como investigación muchas veces no le es útil a la empresa, y al revés. Me parece que ese es un terreno importantísimo si queremos que sea útil. Y en la misma línea pondría la transferencia. He tratado de ser breve.

#### Alfons Sauquet

No era fácil, lo reconozco. La pregunta, ahora, es esta: la presente sesión indaga en las estrategias de liderazgo y de gobernanza. Pueden ser cosas complementarias o no, depende. Para hacer bien las cosas, o para hacer esas cosas nuevas de las que hablaba Daniel hace un instante, ¿con qué instrumentos contáis? ¿Y con qué instrumentos creéis que deberíais contar?

#### Daniel Peña

Creo que ya contamos con más instrumentos de los que realmente utilizamos. En las universidades se pueden cambiar muchísimas cosas. Y sobre todo en las universidades públicas, este tipo de cambios hay que abordarlos a través de órganos democráticos, que tienen sus ventajas y sus inconvenientes. Por ejemplo, estos órganos hacen que las decisiones no puedan ser unipersonales, y eso está muy bien. Los cambios que no sean compartidos por -al menos- la mayoría no son duraderos, no son estables.

Creo que en la situación actual se pueden cambiar muchas cosas. Hay que hacer el esfuerzo de comprometerse con ello y de saber que siempre va a haber una proporción de gente que va a estar en contra, y eso hay que aceptarlo, en cualquier situación hay objetivos contradictorios, intereses contradictorios, y hay que lidiar con ellos; nunca puede estar contento todo el mundo.

Hay que partir de esa situación y convencerse de que hay una obligación por parte de los responsables académicos. Estos responsables han sido elegidos por la comunidad universitaria, pero se entiende que la elección no es para que respondan a los intereses de su comunidad concreta, sino para que respondan a los intereses generales del país y del sistema universitario.

Las universidades tienen mucha autonomía. En mi opinión tienen casi demasiada, teniendo en cuenta la poca rendición de cuentas que luego tenemos que hacer a la sociedad. Yo creo totalmente en la autonomía universitaria, pero a mí me gustaría que junto con ella tuviéramos un mayor grado de rendición de cuentas. El problema, en gran medida, es que un rector casi puede hacer lo que quiera, sinceramente.





Yo me quedé sorprendido, al poco tiempo de ser rector, de la capacidad de maniobra que se tiene desde el cargo -si uno quiere ejercerla- y de la poca responsabilidad que tiene a continuación. Hay muchos órganos de facultad, de escuela, etc, pero un equipo de gobierno razonable, con unos estatutos medianos, puede hacer bastante. Se pueden transformar bastante las cosas; lo que ocurre es que, efectivamente, es costoso.

Aunque yo creo que debemos mejorar nuestra gobernanza (estoy totalmente de acuerdo en que eso requiere una revisión, y probablemente hablaremos de esto en algún momento), con el funcionamiento actual se puede hacer bastante. Solamente hay que tener interés en hacerlo. El problema es que no es fácil que ese interés exista en las universidades, porque hasta hace muy poco, con la única excepción de los cam-

pus internacionales, no había ninguna relación entre la financiación y la calidad en las universidades públicas españolas. Esto tiene como efecto que un rector no tiene ningún incentivo para mejorar las cosas, y lo mismo podemos decir un decano o un director de departamento de una universidad pública, porque no hay ningún convencimiento de que lo que haga la universidad vaya a tener la menor relación con lo que reciba. Este, probablemente, es el mayor problema de nuestro sistema universitario.

Desde que soy profesor universitario, y pueden ver por mi aspecto que tengo unos cuantos años en esta difícil tarea, los campus de excelencia internacional han sido los primeros en los que se ha dispuesto una relación objetiva, clara y explícita entre resultados de la universidad y financiación. Con todas las limitaciones que esto

ha tenido y los pocos recursos que se han podido invertir en ello. Pero si este cambio se diera de forma radical, el rector y los órganos de gobierno tendrían una fuerza enorme para modificar la universidad. El problema es que ahora hay que hacerlo, desgraciadamente, -como muchas veces se ha hecho en la sociedad española y en especial en el mundo universitario- de forma altruista, voluntarista, por generosidad, por servicio a los intereses generales, pero no porque con ello vaya a obtenerse un beneficio directo. Y por tanto es difícil que esto funcione como incentivo, como impulsor de cambios en el sistema universitario.

Pero con las herramientas actuales se pueden hacer bastantes cosas, la verdad. Con pocos cambios, el sistema universitario se podría transformar. El problema es que no lo estamos haciendo. Y quiero poner un lindo ejemplo: los sexenios. Los sexenios fue una maniobra magistral de Solana y su equipo en el Ministerio de Educación con la que transformaron el sistema universitario español en muchísimos aspectos. Costó una cantidad prácticamente insignificante para todo el sistema, y sin embargo tuvo un impacto muy positivo dentro del sistema. ¿Por qué? Porque fue una buena medida. Hay medidas, como las que se han tomado en Cataluña, que yo admiro profundamente y que me gustaría ver en mi Comunidad Autónoma y en toda España. A veces, pequeñas medidas que no cuestan mucho dinero transforman el sistema en su conjunto.

### Esther Giménez Salinas

Vamos a empezar a llevarnos la contraria. Yo creo que la autonomía es fundamental. Para que uno pueda hacer bien las cosas, aunque tenga unos objetivos claros, debe poder actuar con autonomía. Y en consecuencia, cuando se acaba un período, rendir cuentas sobre aquellos objetivos.

Existen estudios fiables que indican que España tiene mucho camino por recorrer en materia de autonomía. Es decir, no tenemos autonomía ni en la organización, ni en materia financiera, ni en personal, ni académica. De cerca de treinta países estudiados y divididos en tres categorías, los países con mayor autonomía son Reino Unido, Dinamarca y Finlandia, que, como sabemos, son los que según los rankings tienen las mejores universidades europeas. A la cola están Turquía, Grecia, etc, y nosotros. Insisto: el ranking mide la autonomía de las universidades, no su calidad.

Más allá de lo que digan estos estudios, yo creo que tenemos muy poca autonomía. Este es un país muy jacobino, muy reglamentarista, donde a pesar de los cambios las cosas son muy estrechas, muy obligadas. Y donde además el control es siempre al inicio y nunca después. El control ex ante para mí no tiene ningún valor. Pero no sucede solamente en las universidades. Este es un país muy burocrático, y por eso muchas veces nos quejamos que todo está muy controlado, que solo puedes llegar a superar determinadas cosas a través de determinados controles.

Pero en el momento posterior nadie controla nada. Refiriéndome a la famosa transformación de Bolonia, debo recordar que todas las universidades cambiamos todos nuestros estudios; nosotros modificamos 80 titulaciones. Y no hacía falta cambiarlo todo: a lo mejor habría bastado con cambiar determinadas cosas.

Así pues, este es un país excesivamente controlador en los aspectos de financiación, de personal, académicos, etc, un país que controla mucho al principio y que no controla al final. Y aquí cabría introducir una distinción entre sistema público y privado: es verdad que el privado debería de tener, teóricamente, una libertad mucho mayor. En algunos ámbitos la tiene, desde luego, pero en determinadas áreas donde la



legislación es cada vez más invasiva, no la tiene. Y eso funciona en detrimento de la universidad.

### **Daniel Peña**

Globalmente estoy de acuerdo con ella, obviamente. Esther es una persona muy razonable a la que aprecio y admiro. Pero por ejemplo, yo descubrí que es perfectamente legal, y de hecho se está implantado en nuestra universidad, establecer un sistema de incentivos. Un rector no puede subir el sueldo a todo el mundo, obviamente. Pero sí puede establecer un sistema de incentivos y que haya profesores que ganen más que otros. En nuestra universidad existe. Y es perfectamente legal. Podemos hacer titulaciones que solo se impartan en inglés, no hay ninguna ley que lo impida. Hemos creado figuras docentes nuevas.

Además, hay un marco de flexibilidad que permite abordar medidas no prohibidas mientras nadie diga lo contrario. Y voy a poner un ejemplo: como ustedes saben, el Gobierno quiere que las universidades no oferten plazas. Pero muchas universidades seguimos ofertando plazas públicas, porque nadie puede impedir a un rector que envíe plazas al Boletín Oficial del Estado: nadie. Lo que el rector firma tiene que ir al Boletín, diga lo que diga el Ministerio, le guste o no le guste. Y si el Ministerio quiere detener esta oferta de plazas, no tiene herramientas para hacerlo. Puede ir a los tribunales, y hacer un contencioso administrativo, pero el proceso puede ser larguísimo, y de hecho es uno de los problemas que tiene el Ministerio. Es decir, que la universidad, con la ley en la mano, puede hacer muchas más cosas que las que hacemos. Es verdad que el sistema y la tradición que tenemos son muy rígidos. Pero es verdad también que la ley ofrece márgenes de flexibilidad que a menudo no se utilizan.

Yo llevo cinco años de rector y es rarísima la ocasión en la que, queriendo llevar a cabo una medida en

la universidad, no hayamos encontrado una forma, perfectamente jurídica y consensuada con catedráticos de derecho administrativo, para realizarla. Pienso, pues, que también ocurre que nosotros no exploramos las posibilidades que nos da la ley.

Probablemente, eso no quita que desde el punto de vista del legislador tengamos un sistema rígido. Y desde luego, en el sistema de financiación, del cual ya hablaremos, existen muchos condicionantes que afectan a lo demás. Pero creo que en la universidad tenemos mucha flexibilidad. Solo es cuestión de explorarla.

Nosotros, por ejemplo, hicimos la transformación a Bolonia con total flexibilidad. Fuimos los primeros en lanzarnos a hacerla y pensamos: ¿cómo deberían ser los créditos, la dedicación del profesorado, etc? Hicimos lo que nos pareció mejor. Probablemente lo que hicimos era mejorable, y de hecho lo hemos ido modificando. Pero sinceramente, lo hicimos sin ninguna restricción.

### **Esther Giménez Salinas**

Daniel, yo no me refería exclusivamente a tu universidad. Es indiscutible que cada quien, en su propia casa y dentro de los recursos de los que pueda disponer, lo hace mejor o peor. Pero por ejemplo, tenemos un lastre objetivo en el funcionariado del profesorado. ¿Por qué? Porque si es malo no lo puedes sacar.

### **Daniel Peña**

Eso es verdad. Hace la vida difícil.

### **Esther Giménez Salinas**

Por eso cuando hablábamos de autonomía insistía en que hay determinadas cosas que están mal de origen. Por ejemplo, ¿qué hizo Finlandia con el tema



del profesorado? Pasaron todos a laborales, dejaron de ser funcionarios.

Hoy, con la crisis queda muy claro que el asunto de la función pública es de muy difícil tratamiento y que se trata de un ámbito cerrado. Eso no quiere decir que no haya excelentes profesores, por supuesto que los hay. Pero los incentivos (no sé en tu universidad) no son muy apreciables. El problema no es tanto aquellos que son excelentes o buenos, ni tampoco aquellos que son tan malos que puedes hacerles la vida imposible; el problema aparece si el grueso es mediocre. Y pido disculpas por hablar con tanta rotundidad.

### Daniel Peña

Creo que tienes razón. Indudablemente, no voy a negarlo. Pero a mí me parece que subestimamos la

importancia de la publicidad, de dar información de lo que pasa, de las valoraciones objetivas, y de la presión de la sociedad. Y creo que eso, al final, termina siendo muy corto. He sido profesor en la universidad en Chicago. Cuando allí un profesor, porque es mayor o por lo que sea, ha decidido que no hace más investigación, la universidad le tiene que pagar. Lo que hace es no subirle el sueldo, pero tampoco le puede echar, y no le echa. Sinceramente, no creo que sea tan distinto de lo que ocurre aquí.

Nosotros hemos establecido un sistema de pre-jubilación y muchos catedráticos inmediatamente se han apuntado, incluso sin tener edad, con lo que les hemos tenido que decir que no pueden autojubilarse antes. Pero también la gente tiende a adaptarse al entorno, y si ve que la mayoría de sus colegas van en una dirección en la que él no quiere ir, probablemente se bus-

cará una salida. A nadie le gusta estar en un lugar donde aparecen rankings, evaluaciones continuas, información sobre artículos que publican los profesores sobre encuestas docentes, etc., y en el que él resulta ser siempre el patito feo. A nadie le gusta. Normalmente la gente se busca una salida.

Esther tiene razón. El sistema de funcionariado es rígido. Pero tenemos que ver que muchas universidades tienen un sistema parecido y viven con él. Y también hay profesores que a lo mejor han sido excelentes en una época de su vida académica, llegan a los 50 y tantos y deciden no hacer más investigación para dedicarse menos a la vida académica y más a la vida familiar. Así que, si quieren, la universidad lo tiene crudo. Y si la universidad puede hacerles la vida un poco más difícil, bueno, pues a lo mejor podríamos hacerlo.

Sin negar lo que dice Esther, tengo que decir que en España exploramos poco las posibilidades que se nos dan, y la ley da bastantes posibilidades. Lo que ocurre es que a veces, implementarlas es duro.

### Alfons Sauquet

Recojo el argumento relativo a las posibilidades que quizá no explotamos suficientemente y lo retomo en su sentido positivo. Has comentado antes, Daniel, que había una cierta separación o falta de conexión entre objetivos y resultados. Y con el caso de Chicago me hacías pensar en el modelo británico, donde una universidad recibe las cuatro estrellas, tres estrellas, dos estrellas o una estrella y eso se traduce inmediatamente en un incentivo económico. Teniendo en cuenta que por más académicos que seamos los incentivos nos mueven, ¿dónde podéis encontrar los incentivos?

### Daniel Peña

Creo que en España deberíamos intentar tener tres tipos de universidades: locales, nacionales e internacionales.

Las locales reciben su financiación de la Comunidad Autónoma, como hasta ahora. Una financiación suficiente para la docencia y la investigación. Las nacionales son las que quieren competir atrayendo profesores y estudiantes de toda España, y demostrando un liderazgo claro en el país. Internacionales son las que, además, quieren competir a nivel internacional.

Este esquema tiene que traducirse en datos objetivos. Es decir, que sean capaces de atraer, efectivamente, estudiantes internacionales; tener profesores internacionales dentro de la universidad como funcionarios, contratados; etc. Y se podrían establecer otros estándares: una universidad no es internacional hasta que no tenga un 20% de estudiantes del extranjero y un 15% de profesores internacionales. Y cuando los tenga, y aparte tenga dos departamentos que aparezcan entre los cien primeros en un determinado ranking, se le dobla la financiación.

Eso, que transformaría nuestro sistema, es por ejemplo lo que han hecho en China y en muchas partes del mundo. Y no tenemos que pensar que todas las universidades tienen que hacer lo mismo. No, eso es imposible. Imposible. Si queremos transformar el sistema tenemos que establecer un sistema de incentivos que no consista en aumentar la financiación un 5%. Eso es el chocolate del loro, es perder el tiempo.

Oxford, que tiene un tamaño parecido a nosotros, tiene una financiación que es del orden de ocho veces superior. No hablamos de las americanas, que ya empiezan a multiplicarnos por coeficientes mayores que diez. Si queremos competir en





un mundo globalizado tenemos que conseguir que unos poquitos centros en España (no puede haber muchos: tres, cuatro, cinco) puedan adoptar esta estrategia. Pero eso quiere decir que tienen que estar en condiciones de competir con Oxford, con Cambridge, con Heidelberg, y que un estudiante europeo inteligente que quiera hacer un máster, cuando esté decidiéndose, considere alguna universidad española al mismo nivel que las demás. Si queremos hacer eso, tenemos que darle al centro los recursos para hacerlo. Es absurdo pensar que dando 6000 euros por estudiante podemos competir con las universidades que tienen un presupuesto que es cinco veces mayor. Si realmente nos tomamos en serio que la innovación es importante, que la investigación es importante, y que hay que transformar el sistema productivo español mediante la investigación, el desarrollo, etc., la atracción de talento es importante y tenemos que poner los recursos. No hay más que ver lo que ha pasado en el fútbol, en el deporte, en otros lugares en los cuales hemos cambiado simplemente porque se han puesto recursos. Si me permiten un único ejemplo, les diré que he visto la transformación del bádminton en España porque tengo un hijo que lo practicaba y fue campeón de España. El caso es que se ha transformado ese deporte simplemente porque recibió recursos, se hicieron centros de alto rendimiento... y de no existir ese deporte en España hemos pasado a hacer un papel digno. Ahora ya es deporte olímpico, y ¿qué han hecho? Poner recursos. Dar becas a chicos que podían hacerlo, darles la posibilidad de competir internacionalmente. Y ha cambiado, como hemos cambiado en tantos otros aspectos.

Si las universidades seguimos pensando que nos vamos a financiar con un presupuesto sinceramente ridículo... Ridículo no en la media, quiero ser claro en esto: seguramente la media es muy razonable. El problema es que la media es prácticamente lo que recibimos todos, de modo que no hay ninguna relación entre calidad y recur-

sos. ¿Cómo vamos a tener buenas universidades en estas condiciones? Es imposible.

### Esther Giménez Salinas

Es exactamente lo que había dicho yo al principio. El problema de la uniformidad no está solo en los estudios, en el profesorado, sino en la propia organización. Nuestro sistema universitario creció: en estos momentos hay cerca de 80 universidades, 50 de ellas públicas, más 28 o 29 privadas. Pero hasta los años 70 había 15 universidades en toda España.

El crecimiento de las universidades como motor de las ciudades, o como un factor que ayuda a crecer a la economía, por supuesto que es bueno. Y contrariamente a lo que se dice, el tamaño de 78 universidades arroja una ratio proporcional de estudiante/universidad correcta. No es excesiva. El número de universidades públicas es correcto; probablemente hay demasiadas universidades privadas de un tamaño demasiado pequeño, después podemos discutirlo. Porque al igual que un tamaño excesivo es malo para la universidad, también lo es una masa crítica muy pequeña, porque impide realizar las tres funciones a las que aludía antes.

El problema es que hay determinadas universidades que ni por su tamaño, ni por su enclave, ni por su profesorado pueden llegar a ser universidades internacionales, ni es bueno que lo sean. Más allá de la división entre locales, nacionales e internacionales, o entre las más docentes y las más investigadoras, el problema es que si todos hacemos de todo, lo haremos mal.

Y este problema nace de la uniformidad del sistema, ya lo he dicho al principio. En la medida que nos parece que hay que repartir por igual, resulta casi imposible cambiar el siste-



ma. En Alemania, en relación al famoso tema de los campus de excelencia destacaron cinco universidades y bajaron el presupuesto al resto. No quiero ni pensar lo que hubiera significado en este país, no solo destacar solo a cinco, sino además bajar el presupuesto del resto. Después, como se vio que aquello no era del todo correcto, que podía producir determinados desajustes y que se estaban desaprovechando determinadas situaciones, se destacaron algunas titulaciones de algunas universidades. Que es, en mi opinión, un incentivo espléndido. Es verdad que no se puede ser bueno en todo, pero si en estos momentos cada uno analiza su propia universidad, probablemente encontrará cinco titulaciones que puede calificar de excelentes: habrá un grueso de titulaciones de mediana calidad y algunas que seguramente no son buenas, pero todas las universidades, sin excepción, podrían

tener titulaciones de referencia. Todas. Lo que no puede ser es que todas las universidades del país sean internacionales.

Por lo tanto, me parece que romper con la uniformidad es clave y es la única forma de avanzar. ¿Lo haremos? Lo dudo. La mayoría de discursos comparten lo que digo, pero los hechos no van por aquí.

#### **Alfons Sauquet**

Estáis hablando de dos niveles diferentes. Uno sería la financiación diferencial a las universidades, y la otra, que introducía Esther, un portafolio dentro de cada una de las universidades. Descartando esa financiación diferencial, que ya se intentó en el caso (en mi opinión muy

bien orientado) de los campus de excelencia internacional, ¿tenéis internamente esa capacidad de subrayar un portafolio, de establecer prioridades internas y hacer una inversión diferencial en una línea determinada, tal como apuntaba Esther?

#### **Daniel Peña**

Yo creo que sí, naturalmente que la tenemos. En nuestro caso la financiación va a los departamentos. Tenemos solo tres centros que agrupan muchos departamentos. El 70% es para docencia y el 30% para investigación. Y hay un conjunto de cosas que priorizamos: si los departamentos las hacen les damos más recursos. La universidad puede dividir los recursos como quiera; solamente hace falta que haya un convencimiento en un determinado sentido y por tanto una mayoría en el consejo de gobierno. Así pues creo que sí, que la universidad puede distribuir recursos de forma diferencial, y además apostar por determinados programas.

Nosotros hemos apostado por que determinados programas reciban recursos adicionales en función de la calidad y de los resultados que obtienen. Ha sido positivo y estimulante. También existe el caso de partes de la universidad o de departamentos que, por decirlo así, quieren quedar al margen de la tendencia mayoritaria de la universidad; y aunque hay herramientas para gestionarlo, es lento y difícil.

#### **Esther Giménez Salinas**

No quiero que parezca que solo hablamos de ciertas ventajas del sector privado y que la crítica va más al sector público. Menciono pues una dificultad añadida en el ámbito de la universidad privada: en la medida que la financiación no

es externa (proviene en un 90% de la matrícula del alumno), te puede pasar que estudios muy buenos y muy interesantes no los puedas financiar por falta de alumnos. Este fenómeno no se vive igual en el sector público, donde, salvo que una titulación tenga tres alumnos, en términos generales se puede salvar. En cambio, en las universidades privadas existe un cierto riesgo de ofertar las carreras más de moda, o que tengan más salida o más demanda, porque de ello (hablo con toda franqueza) has de vivir.

Y en cambio, puedes tener unos estudios francamente buenos que debido a la escasa demanda de mercado tengas que reducir, o si me apuráis, incluso desechar. La referencia más clara está en el terreno de las humanidades. Desde el punto de vista mencionado no son rentables, y aunque cuentan con una larga tradición, en nuestra universidad no tienen garantizada la continuidad.

Las universidades privadas lo tenemos muy difícil a la hora de compensar este fenómeno, y estamos en este sentido algo más marcados por el mercado.

#### **Daniel Peña**

Seguramente para abordar esta cuestión podemos aprender de las buenas universidades privadas americanas. En la Universidad de Chicago cogen el dinero de la business school y se lo dan a los departamentos de físicas y humanidades. Una estrategia excelente. Aquí no es muy popular, pero a mí siempre me pareció acertada, y en Estados Unidos están orgullosos de ella. Sienten que la universidad es toda una universidad, y que tan importante es humanidades y sociología como la business school. Y fijémonos en un detalle: la business school no objeta esta política. Sinceramente, puedo decirlo porque la conozco bien, he estado bastante tiempo allí y



he asistido a debates en profundidad sobre esta política. Se trata de algo perfectamente razonable y aceptado.

Todos opinan que tener un departamento de física modélico en el país y en el que se hizo la primera experiencia nuclear es un orgullo para la Universidad de Chicago. Y tener un departamento de sociología excelente, donde surgió la tendencia de utilizar métodos cuantitativos, es un orgullo para la Universidad. Y tener un departamento de literatura o de arte egipcio, es un orgullo para la Universidad. De este modo, llevar dinero de business hacia el área de arte egipcio les parece perfectamente justificado. Todos deberíamos aprender de eso.

Porque no hay una buena universidad sin humanidades. Una universidad sin humanidades no es

una universidad, eso es otra cosa. Muy respetable, pero no una universidad.

### Esther Giménez Salinas

Te doy la razón al cien por cien. Es un tema que no habíamos hablado nunca, y acaba de salir espontáneamente. Sin embargo, debo reconocer que en nuestra casa, hoy por hoy esto no pasa.

### Alfons Sauquet

Veo que entramos en un terreno peligroso para ESA-DE y casi estoy por cambiar de tema rápidamente. Pero quiero apuntar que en Estados Unidos la situación que describís está apoyada por la cultura de la donación. Conozco un caso en el que el *fundraising*

permitió a una escuela de negocios disponer de unos 300 millones de dólares. Y sobre esa base, las donaciones al resto de la universidad pueden hacerse con una cierta tranquilidad. ¿Como lo veís?

### Esther Giménez Salinas

Eso es importantísimo, y es muy probable que en el futuro los ámbitos público y privado entren en una cierta confluencia. Pero tendremos que recorrer un largo camino.

### Alfons Sauquet

Ahora sí cambio de tema. Uno de los elementos que se plantea la universidad es cómo trasladar la investigación a la sociedad. Hablamos del I+D+i hace muy poquitos días con Javier San Martín en otro auditorio barcelonés. ¿Qué creéis que debe hacer la universidad para aumentar el impacto social de su investigación?

### Daniel Peña

En este punto soy un poco heterodoxo. A mí me parece que la universidad hace todo lo posible por transferir a la sociedad la investigación que realiza. Pero debe controlar una competencia desleal procedente de estudios hechos desde la universidad y pagados con precios bajos para financiación de los profesores. Porque yo tengo la impresión, sinceramente, y lo hemos debatido a fondo, de que existe una falsa transferencia.

Yo creo que la universidad debe financiar, apoyar y estimular la investigación que da una ventaja social comparativa y que no pueden hacer otros actores. Pero no veo que tenga ningún valor añadido que un departamento de una universidad realice un estudio de marketing que puede hacer una consultora sim-

plemente porque lo hace más barato. El valor social de ese intercambio es nulo. No me parece mal que lo hagan, porque bueno, son las reglas del juego, lo puede hacer más barato porque utiliza estudiantes, profesores pagados con fondos públicos, y reciben un incremento. Pero creo que eso tendríamos que limitarlo. No prohibirlo, pero sí limitarlo. Un departamento universitario que se dedica solo a eso no aporta nada y no hace lo que debe hacer. Ahora bien, cuando la universidad hace un avance tecnológico en cualquier área (ciencias sociales, jurídico, humanístico, cualquier avance que pueda tener un valor social de aplicación), entonces debemos tratar de ponerlo en valor y llevarlo a la sociedad, y si resulta práctico y de utilidad, tenemos que estimularlo y primarlo. Pero no tiene sentido pensar que un centro que no hace investigación va a hacer transferencia. Mejor que no la haga, no tiene ningún sentido.

Deberíamos imitar la transferencia que hace el Silicon Valley, la que hace Berkeley, la que hace Stanford, la que hace el MIT, o la que hace cualquiera de las buenas universidades que a todos inmediatamente nos vienen a la cabeza. Inventan algo nuevo o hacen un desarrollo, y esa ampliación de conocimientos la transfieren a la sociedad.

Incentivar que esto ocurra es muy positivo, pero incentivar simplemente que los profesores vendamos cosas que sabemos hacer, y que sabemos hacer nosotros como muchas otras empresas consultoras, no tiene ningún valor añadido, y no debemos fomentarlo sino limitarlo.

### Esther Giménez Salinas

Que no sirva de precedente pero no tengo nada que objetar: estoy completamente de acuerdo. Ahora bien, me gustaría apuntar dos cosas.

Yo creo que en las universidades la investigación debe ser cada vez más orientada. No hablo tanto





de investigación básica o investigación aplicada, sino orientada. Lo he aprendido de los vicerrectores de investigación. Hace unos minutos decíamos que las universidades deberían estar especializadas, que uno no puede ser bueno en todo, y por consiguiente, hay que fomentar específicamente aquellas áreas en las que uno lo es. Es básico.

Pero también me gustaría reivindicar una cierta libertad para la investigación, sobre todo para la investigación básica. Porque muchas veces no se sabe lo que va a venir después. Los grandes inventos, los grandes científicos, los grandes pensadores han sido muy libres en su pensamiento y en su manera de trabajar.

La crítica que dice que vivimos en una torre de marfil, que lo que hacemos no sirve para nada, en mi opinión está equivocada. Me parece im-

prescindible que un buen filósofo o un magnífico físico matemático puedan salirse de las orientaciones dadas. No se sabe si lo que van a hacer será útil, pero es muy importante que lo hagan.

Porque si no, y tenemos que darnos cuenta de esto, seremos puro mercado. Quizás hasta ahora le hemos dado un peso excesivo, pero conservar este área me parece fundamental si la universidad quiere mantener sus rasgos esenciales a futuro.

### Daniel Peña

Estoy totalmente de acuerdo con Esther, y creo que una universidad que quiera ser internacional debe hacer investigación básica. Deberíamos fijarnos más en lo que hacen en el exterior: no creo que en ninguna de las buenas univer-

sidades nadie oriente nada. Simplemente piden que lo que hagas lo hagas de forma excelente, y ya está. Si haces matemáticas, tienes que demostrar que publicas en las mejores revistas, que tienes impacto, etc.

Si miramos las normas de investigación que hay en el MIT, en Harvard, Princeton, Chicago, Yale, etc., nadie dice a los profesores lo que tienen que hacer. Simplemente buscan a los mejores. Y la única pregunta que he escuchado en comités de contratación de universidades americanas es “¿este señor es uno de los mejores de su campo?”. No importa lo que haga: ¿es de los mejores de su campo? Adelante, démosle fondos y recursos. Y eso es lo que deberíamos hacer en España.

Hay que dirigir menos la investigación. Muchas veces se dice que la investigación que se hace es básica y no sirve para nada. No es que no sirva para nada, es que a lo mejor no se publica en las mejores plataformas y no tiene prestigio. Concebir un teorema matemático y publicarlo en una revista local es absurdo. No tiene ni pies ni cabeza. Si no lo publicas en una revista que tiene interés para todo el mundo y queda claro que realizas una contribución nueva, no tiene ningún sentido. El problema es que muchas veces confundimos la calidad con la aplicabilidad, y pensamos que si no somos capaces de hacer calidad, por lo menos tenemos la investigación desarrollada que tiene que servir para algo. Y sin embargo, lo que podemos hacer es enfocarnos hacia calidad; por lo menos en algunos centros.

### Alfons Sauquet

Tengo dos preguntas antes de abrir el turno de palabra al público. La primera es acerca de la gobernanza, de nuevo. Hace poco, un investigador indio hizo un recuento en los patronatos de las diez mejores universidades norteamericanas: el 90% de estos *boards* lo componían antiguos alumnos.

Y como bien sabéis, estos antiguos alumnos participan de la financiación de manera muy activa. Acaban teniendo un rol promotor. El contexto es diferente, pero ¿qué papel creéis que tienen hoy los consejos sociales, o los patronatos, y qué papel creéis que deberían tener?

### Daniel Peña

Los consejos sociales fueron una idea razonable, un poco fallida en las universidades públicas; en algunos casos cumplen una buena función, y en otros simplemente hacen de organismo de control de las finanzas de la universidad, que no está mal, pero no apoya en gran medida su funcionamiento. Yo tengo la suerte de tener un consejo social excelente que nos ayuda mucho. Pero por lo que oigo a mis colegas de otras universidades, me parece que no es la norma general.

Pero si estamos pensando en un consejo social o en un patronato de universidad que tome decisiones importantes como por ejemplo elegir al rector, cosa que ocurre en otros lugares, o que tenga opinión sobre la política universitaria, cosa que normalmente no ocurre, habría que transformar el órgano totalmente. Yo creo que los consejos sociales actuales no cumplen esa función en absoluto, y tienen una excesiva carga política (una parte viene nombrada por la Comunidad Autónoma).

Creo que el sistema que tenemos es malo, pero podemos ir a un sistema todavía peor y meter más política dentro de la universidad. Cualquier sistema es susceptible de empeorar, y la elección de rector y la gobernanza son procedimientos que pueden empeorar. Y en el contexto español, dada nuestra experiencia, nuestra tradición (que no es la anglosajona), nuestra falta de confianza en la sociedad civil y en los organismos independientes autónomos que funcionan en base a la





competencia de sus miembros, lamentablemente podemos ir a peor.

Los consejos sociales cumplen una función limitada y no deberían ser el germen de una transformación de la gobernanza. Tendríamos que pensar en consejos independientes, integrados por personas competentes, externas a la universidad y elegidos de acuerdo con criterios objetivos y menos políticos que los que funcionan actualmente.

#### **Esther Giménez Salinas**

Puede que lo que voy a decir sea una barbaridad, pero yo creo que el rector o rectora han de ser grandes líderes. Es complicado decirlo de esta forma, pero ha de ser así. El rector o rectora, en el 99,99% de las universidades, es el elemento de más peso y por tanto ha de ser líder de su universidad. No hablo ahora de las formas de elección, porque los sistemas son muy perversos y se pueden desvirtuar de muchas formas. Pero tal como ocurre en cualquier otra institución o compañía, si el rector o rectora no es líder de su propia universidad ya partimos de una situación muy negativa. Y eso no siempre es así.

Conozco más las universidades europeas que las de Estados Unidos, y conozco a muchísimos rectores de universidades europeas: seguramente la mitad no son los líderes de su universidad. La mitad, según mi percepción, y es probable que sean muchos más.

El sistema de elección se puede discutir, pero el asunto es que esta figura tiene que ser respetada por su propia comunidad. Tiene que tener un carácter de líder. Por ejemplo, en el plano académico defiende que debe ser siempre un catedrático o una catedrática. No creo que deba ser alguien externo, aunque ese alguien gestione maravillosamente

bien. Pero sí tiene que ser una persona muy respetada por su comunidad. Eso nos da un punto de partida, porque nunca los consejos sociales o los patronatos pueden suplir la figura del rector o rectora. Entiendo que este liderazgo es un punto clave.

Y no lo digo solo, *Ángel*, porque esté en la Cátedra de LiderazgoS. No, me parece básico, y sin embargo me temo que se habla muy poco de esto. Se habla mucho de la elección, pero no de la necesidad de elegir alguien que tenga la capacidad de desarrollar un liderazgo que vaya más allá de la gestión de la universidad.

Y más allá de esto, los consejos sociales o los patronatos pueden ayudar muchísimo a la universidad. En algunos países se han producido reformas que han tenido como resultado que la sociedad participe mucho más en la institución y la ha hecho suya. Si la universidad está muy desvinculada de la ciudad, del territorio, supone un problema. El carácter local de la universidad es fundamental en este sentido, pero también lo es el internacional, y éste puede ser favorecido por la presencia de algún miembro de perfil internacional en el patronato.

#### **Alfons Sauquet**

He comenzado hablando de vuestras similitudes: las dos instituciones son jóvenes, tenéis un tamaño parecido, etc. Sin embargo, entre vosotros hay una gran diferencia, pues hablamos de una universidad pública y una universidad privada. Os haría, ahora, una pregunta cruzada. ¿Qué envidia la universidad privada a una universidad pública, y viceversa?

#### **Daniel Peña**

Tengo la sensación de que la dicotomía pública – privada no es lo más importante. Lo importante es ver una universidad como un sitio donde alguien

pone dinero. Puede ser una fundación, puede ser el Estado, pueden ser los antiguos alumnos.

Me sorprendió, por ejemplo, lo que representan las matrículas en la Universidad de Princeton: exactamente igual que en la Carlos III, el 15%. ¿Por qué? Porque reciben mucho más dinero que nosotros, pero se lo devuelven a los estudiantes. Todo estudiante que admiten y que no tiene medios económicos recibe una beca íntegra. Lo importante es que tenga talento. Una vez ha ingresado, si no tiene dinero le dan una beca total.

¿De dónde viene todo el dinero? Claro, la diferencia es fundamental: de los antiguos alumnos y de fondos estatales, a través de las grandes agencias de investigación de Estados Unidos. Es decir, ¿es una universidad privada? Obviamente sí, no hay ninguna duda. Pero su forma de financiación es parecida a la que a mí me gustaría para nuestra universidad.

No tendría por qué ser distinta. La universidad de Oxford es privada. En internet verán que la mayor parte de su presupuesto son fondos de investigación. En gran medida, los recursos provienen de agencias públicas, pero también de muchas privadas. Las tasas de los alumnos, por cierto, representan de nuevo el 15%.

En Cambridge el esquema es parecido. Es decir, ¿se trata de una universidad pública o de una privada? Es una universidad oficialmente pública, pero tiene total autonomía, el Gobierno prácticamente no se mete en nada, pagan a los profesores como les parece, los organizan como les parece, hacen departamentos, centros, etc., como les parece. Y funcionan probablemente exactamente igual que una universidad privada americana, siendo pública. En Estados Unidos tenemos las universidades de Berkeley y de Stanford. Creo que funcionan de manera muy parecida. Las tasas son más baratas en Berkeley y en Stanford, pero cuando un profesor decide si ir a una u otra, sabe que casi no

va a notar la diferencia. Hay matices, obviamente, hablo en términos generales.

En Europa hay universidades privadas, no muchas y creo que sobre todo las que nacieron ligadas a la Iglesia, que tenían un objetivo un poco distinto. No se plantearon como negocio. Y creo que la diferencia que las separa de las universidades públicas es menor que la que existe en relación a otras que son simplemente negocio. De éstas hay muchísimas en España y también en otros países, pocas en Europa, y muchísimas en Latinoamérica.

De modo que, cuando hablamos de privadas, las cosas cambian dependiendo de qué privadas saquemos a colación. Porque una privada prestigiosa americana, en muchos aspectos funciona igual que una pública prestigiosa. Y además, en muchos casos la mayor parte del dinero viene de fondos públicos, ni siquiera de las tasas. Ya les digo que Princeton probablemente es modélica en la cantidad de dinero que devuelve a los estudiantes. Pero muchas universidades tienen un sistema de becas. Si tú eres admitido allí, da igual: si no tienes recursos ya te los daremos. Lo importante es que seas brillante y que puedas hacer bien los estudios.

En España hay algunas universidades privadas, esta es una de ellas, que tienen una tradición de seriedad, de prestigio, de fomento de la investigación, etc., como hacen las universidades públicas. Y dentro de lo público también hay de todo.

Entonces, ¿qué envidia yo de las universidades privadas? Pensando las privadas con objetivo de servicio social, no de negocio, puedo envidiar las tasas de los estudiantes, pero vamos, tampoco son un negocio para nadie. Creo que tienen la ventaja de la flexibilidad; desde luego más flexibilidad que en el sistema público. Y lo que menos admiro es las restricciones económicas que tienen en algunos casos. Experimentan una depen-



dencia (como ha reflejado muy bien Esther) de las tasas y de la financiación que las universidades públicas a lo mejor experimentamos en menor medida. Pero como digo, a cambio gozan de una flexibilidad que me gustaría que fuera calando en el sistema universitario español para que hubiera una competencia más clara y más directa entre el sistema público y el mejor sistema privado. Creo que eso iría en beneficio de todos.

### Esther Giménez Salinas

Mientras hablabas pensaba que a veces uno vuelve a los orígenes. Cuando nacieron las universidades en la Edad Media, eran públicas y privadas. Es decir, eran públicas en tanto que otorgaban títulos; y eran privadas porque la financiación procedía de lo que individualmente

los estudiantes pagaban. En la actualidad, la dimensión pública la identificamos con el sistema de financiación. Pero el concepto de público es distinto del concepto de estatal. El estado-nación de los siglos XVIII y XIX sustituyó a lo público pero no era exactamente igual. Creo que a veces nos confundimos con el uso de la palabra público: las universidades privadas, por ejemplo, cumplen una función de servicio público. Lo cumplen igual. Lo que ocurre es que el régimen de financiación es otro.

No me extenderé más en ello, pero los conceptos de público y de estatal se fusionaron y eso marcó una diferencia; hoy, en cambio, nos encontramos con que el sector público y el sector privado están cada vez más entrelazados. Hay un país entero de universidades públicas, Inglaterra, donde, sin entrar a discutir el aumen-

to de las tasas académicas, éstas representan unos costos lo mismo que en las universidades privadas. Las cifras oscilan entre 6000 y 9000, incluso 11.000 en algunas universidades. Son universidades públicas que ingresan dinero privado a través de la matrícula de los estudiantes. ¿Han variado por ello su estatus, su forma? No. Las reglas del juego se abrirían si se traspasa la línea divisoria que impide recibir dinero de fuera cuando se recibe dinero procedente del Estado. El 50% de la financiación de las mejores universidades alemanas proviene del sector privado, y en la totalidad de su gestión siguen teniendo la consideración de universidades públicas.

En las universidades públicas se han introducido elementos del sector privado, como son las evaluaciones que mencionaba antes Daniel, los incentivos, los controles. Todo eso se está incorporando lentamente a los servicios públicos, a las universidades públicas.

A sensu contrario, cuando las universidades privadas nacieron, algunos siglos atrás, no tenían en su seno ningún mecanismo de control. He podido ver la evolución de este fenómeno y lo que ocurrió fue que esa reglamentación, que solo era propia de las estatales (por decirlo así), se aplicó también a las universidades privadas. Muchas universidades privadas, también en Estados Unidos, reciben fondos públicos y sin embargo son de titularidad privada. En consecuencia, el concepto titularidad pública o privada queda mucho más desdibujado.

Quizás en nuestro país todavía no es así, pero en muchos países (europeos también), al romperse el monopolio de la procedencia de los fondos se ha establecido una línea intermedia. En ese sentido, yo no tengo duda alguna de que apuesto por la universidad privada non profit, y de que si pudiera, no permitiría las universida-

des privadas con ánimo de lucro. Siento mucho ser tan tajante, pero creo que el servicio público se puede prestar en régimen jurídico público o privado, pero no se puede prestar en régimen de negocio. Aquí se permite, pero hay países que no lo permiten. Hay países donde las universidades privadas con ánimo de lucro no están permitidas legalmente. Y yo tengo claro que para las universidades privadas, tal como están concebidas en este país, el problema fundamental es la financiación de la investigación (no de la docencia) en ausencia de un fondo público que permita investigación básica; y no hablo de la investigación aplicada, que se puede conseguir fácilmente de otros sectores. Es evidente que eso no va a salir del dinero de los alumnos. Por tanto, si algo echo en falta es una mayor competitividad con respecto a las universidades públicas para ser financiados en el ámbito de la investigación. Hay personas que piensan de otro modo, pero yo solo reclamaría esta competitividad en el ámbito de la investigación.

### Alfons Sauquet

Muy bien. Queda claro, pues, que la titularidad no debería dibujar un escenario de financiación, y que las fronteras que antes eran más fijas empiezan a hacerse borrosas. Ahora me gustaría dar la oportunidad de recoger aportaciones de los asistentes.

### Asistente

Hace relativamente pocos meses, en la campaña electoral, recibí una llamada, como supongo que muchísimos españoles, de la oficina de un candidato. Me preguntaban cuáles eran para mí las tres prioridades que le pediría al candidato. Respondí: "Cultura, cultura, cultura". Y le pregunté a la señorita que me hablaba por teléfono:



“¿Estoy en línea con lo que usted está recogiendo?”. Me dijo: “No, para nada. Lo que me están pidiendo es autonomía, fiscalidad y trabajo.

Cuando hay un tsunami, cuando hay una catástrofe, las ONG piden y la gente responde. Con ocasión de otros acontecimientos, la gente también responde económicamente. Pero la universidad no está en la mente de nadie, no hay donaciones, no hay legados, no hay preocupación. Los que estamos hoy aquí tenemos verdadero interés por lo que estamos oyendo, y felicito a ambos ponentes, porque lo que estoy oyendo me interesa y además aporta mucho valor. Pero no creo que seamos reflejo de la sociedad. ¿Qué hay que hacer para que la sociedad sea un poco más sensible con la universidad?

### Daniel Peña

Yo creo que rendir cuentas en una medida mucho mayor. La impresión que tiene la sociedad de lo que se hace en las universidades no es que sea falsa; entre las universidades hay una gran heterogeneidad, y es verdad que hay universidades donde algunas personas han dado unas pocas clases, han desaparecido y no han hecho nada más. Y eso no ha tenido ninguna consecuencia, y esa persona tenía la misma consideración que otra que no es que trabajara 40 horas a la semana, sino que trabajaba 60, que se financiaba con sus propios recursos, y que tal vez invertía sus vacaciones en ir a congresos internacionales. La ciencia española está donde está, y está bastante bien, en gran parte gracias al sacrificio y la generosidad de muchos profesores universitarios. Quizá eso no se difunde bien.

Por otra parte, quizá las universidades no somos capaces de mostrar que conjuntamente queremos cambiar esa situación. Yo creo que la responsabilidad en el trabajo en las universidades

públicas es infinitamente más alta que en muchos organismos de las comunidades autónomas de toda España (y debo reconocer que no soy ningún experto en ayuntamientos). Por lo menos en cuanto a la Comunidad Autónoma de Madrid, que conozco un poco, en algunos casos me da la impresión de que las personas que juzgan, critican o evalúan, habiendo muchos elementos criticables en las universidades, son personas que no miran a su alrededor. A pesar de todo, dentro de las universidades hay una consciencia y una cultura de evaluación y de exigencia que no existe en general en el sector público. Ahora se ha puesto de moda el asunto del absentismo de las universidades públicas de Madrid, y tras cotejar algunos datos les puedo asegurar que es muchísimo menor que en la Comunidad Autónoma. Sin ninguna duda. Me toca presidir la Conferencia de Rectores de las universidades de Madrid y por tanto conozco de primera mano los datos que hemos recogido. En algunas universidades sorprende el bajo nivel de absentismo, sinceramente. Y a pesar de ello, si preguntáramos a un ciudadano en la calle, probablemente pensaría que o los datos de absentismo son iguales o a lo mejor incluso peores en las universidades. Esto quizá ocurra porque tenemos un sentimiento de autocrítica bastante fuerte; puede que no hayamos hecho una buena difusión de nuestro mensaje ni de todo lo que ha supuesto el gran avance y transformación que ha tenido lugar en las universidades públicas.

Aunque estoy totalmente de acuerdo con la pertinencia de su intervención, creo que debemos ser conscientes de que ese mismo problema que tenemos en España se da también en gran parte de Europa. Tal vez en el norte no lo experimenten tanto. Pero que ni en Alemania, ni en Francia, ni en Italia, ni en Rusia hay tradición de que la sociedad ni los antiguos alumnos den dinero a las universidades. Si queremos aprovechar las ventajas que vemos







en las universidades americanas tenemos que cambiar una cultura que abarca una buena parte del continente.

Tenemos que convencernos de que, si queremos tener una sociedad mejor, probablemente la gente que tiene muchos recursos puede contribuir a ello; y estas personas contribuirán más si cambiamos las leyes para que el mecenazgo tenga un mejor reconocimiento del que tiene. En Francia ha cambiado recientemente, como saben, y en España ahora hay discusión con relación a este asunto. Cambios legislativos que tiendan a favorecer las donaciones sin ánimo de lucro a instituciones culturales o educativas pueden ayudar.

También puede ayudar un mayor conocimiento comparativo. Las universidades tienen muchas cosas que mejorar y sería bueno hacer más

estadísticas comparativas del sector público: al comparar las universidades con el resto del sector público español, probablemente nuestra imagen cambiaría. Hay profesores que en términos relativos no cumplen, pero en el periódico que leía en el avión se hablaba de un gerente de hospital público que lleva unos once años cobrando su sueldo sin aparecer.

La casuística del sector público incluye muchos otros episodios que incluyen, por ejemplo, la utilización de los recursos públicos. Y en este sentido creo que en las universidades hay una tradición de austeridad en algunos casos ejemplar con relación a otros ámbitos del sector público español. Me parece, pues, que tal vez no sepamos difundir las virtudes del sistema ni lo que estamos haciendo para resolver sus debilidades.



### Esther Giménez Salinas

Romper los estereotipos es muy difícil. Y la universidad tiene la imagen de la torre de marfil, de la élite, porque lo era. Una de las cosas que me llaman muchísimo la atención es que la gente, cuando habla de la universidad, habla de su propia experiencia en la universidad. La universidad es irreconocible con respecto a unas décadas atrás, pero la gente sigue hablando de su propia experiencia aunque a través de sus hijos sepa que las cosas son muy distintas.

En mi opinión, el problema fundamental es que no somos permeables. Existe un muro invisible y bidireccional; no hemos sabido salir al exterior ni dejar que la gente entre. Ese es el diagnóstico fundamental. Al principio hemos hablado de la valoración que merece la universidad;

pues bien, ésta es valorada por quien va a ella, por los propios estudiantes, y por quien en su fue a la universidad, y esta persona la sigue juzgando de la misma forma. Yo creo que no somos capaces de atravesar ese muro de cristal.

### Asistente

Mi intervención va un poco en la línea de lo que estaba diciendo la rectora. He estado leyendo un informe de la Brooklyn Institution que dice que una de las cosas positivas de la crisis es el revival de la industria manufacturera. Pero habla de una industria distinta, evidentemente, muy focalizada en la innovación, la tecnología, etc, y por lo tanto una industria en la cual la universidad tendría que tener un papel muy relevante; y lo tiene. La universidad tiene un sentido que,



como decía el rector, nace de unas transferencias serias y por lo tanto de un nivel científico.

Mi pregunta plantea una visión de futuro. ¿La universidad española actual es consciente de que ha de actuar como motor de desarrollo? ¿Lo hace? ¿Tienen la percepción de que el sector industrial también considera la universidad como motor de desarrollo? ¿O es un tema del cual se escribe pero que no se acaba de materializar? ¿Es consciente la universidad de que actualmente tiene la gran responsabilidad de actuar como motor de desarrollo, pero no de actividad económica?

### Esther Giménez Salinas

La cuestión no es si lo ha de hacer o no, eso nadie lo duda; la cuestión es cómo lo hace. Y

ha surgido antes en el diálogo: ¿qué sucede cuando una empresa pide una determinada investigación porque quiere unos determinados resultados? Que muchas veces no se llega a un acuerdo final porque se pertenece a dos mundos distintos.

La empresa tiene unos objetivos y aparentemente la universidad tiene otros, aunque tenga el personal competente para desarrollar lo que se le pide. Ocurre como con el lenguaje en el mundo jurídico. Durante mucho tiempo, los juristas como yo tenían como un valor hablar para que no les entendieran. Si podías hablar de una forma en que el resto del auditorio no te entendiera, marcabas una distancia clarísimamente. Eso, en el ámbito jurídico fue así hasta antes de ayer. Y en realidad es al revés. Si por mucho que

sepas no puedes explicar tranquilamente una sentencia, dejas de hacer transferencia, aunque sea jurídica. El problema es que muchas veces no se quiere. Yo creo que no hay una voluntad clara de comportarse según la premisa de que esa es una misión fundamental de la universidad.

### Daniel Peña

Progresivamente las universidades vamos siendo cada vez más conscientes de eso. Claro, hablar de las universidades es difícil; yo puedo hablar solamente de las que conozco más, y desde luego de la mía. Cada uno tendrá sus problemas, pero pienso que los buenos investigadores, los que realmente deberían estar haciendo transferencia, no quieren hacerla.

¿Por qué? Porque normalmente es gente que vive de forma austera: lo que les interesa es la investigación. Lo pasan mejor enfrascados en ella que yendo al cine o haciendo otra cosa. Invierten sus veranos, su tiempo, viven para eso. Tienen un nivel de vida medio y no necesitan mucho más. Sobre todo este perfil se da a partir de cierta edad, cuando uno ya tiene su vida resuelta. Y no somos capaces de generar incentivos suficientes para que dejen de pensar en publicar el título de un artículo, hacer una patente, etc., y dediquen una parte sustancial de su tiempo a mezclarse con gente de empresa y convencerles, explicarles y discutir con ellos las ventajas de cómo podría implementarse su investigación.

Además, tenemos pocas herramientas. Yo creo que las universidades y el Estado tendríamos que ser capaces de generar incentivos. Pero todavía no existen. No existen. Puede aducirse el sexenio adicional de transferencia y demás, pero el investigador ya tienes los años de in-

vestigación. El incentivo no va a ser económico, porque si buscara eso, se habría ido a una empresa. En muchos casos, los investigadores se podrían haber ido ganando bastante dinero, y aunque reciben ofertas no se van porque prefieren seguir en el mundo universitario.

Deberíamos conseguir incentivos, y yo creo que eso tiene que trascender el campo de la universidad. Tendríamos que pensarlos conjuntamente con las Comunidades Autónomas y el Estado para dar algún tipo de incentivo claro a esas personas y reconocerles su aportación. En parte, la respuesta es económica, pero en parte será de otro tipo: un premio, un reconocimiento por parte de sus colegas, que sepan que eso se ha difundido y se ha aplicado. Hablo, pues, de incentivos intangibles; a menudo los menospreciamos y pueden ser muy importantes, pues no los hemos diseñado porque no tenemos esa tradición, que sin embargo es muy importante en otros lugares. En este ámbito podríamos aprender bastante de la experiencia de los países más adelantados.

### Asistente

¿La masificación ayuda a esta universidad de excelencia? Hago la pregunta en el doble sentido. Primero, me refiero a la falta de alternativas no universitarias, por ejemplo de formación profesional, y otras. Segundo, hablo de la existencia de una cierta cantidad de profesorado al que le amarillean los papeles, que explica lo mismo durante veinte años y, si no va, no le pasa nada.

El problema al que me refiero, ¿es universitario, o es un problema social, político, consistente en que no se configura un tipo de enseñanza que no necesariamente pase por la universidad? La universidad tiene que ser elitista, pero en el sentido de que la élite tiene



que ser excelente para poder aportar liderazgo. Porque si no, estamos creando abogados frustrados cuando nos faltan buenos dentistas, por decirlo así.

### Esther Giménez Salinas

Este país, y en este caso no hablo de la universidad sino del país, confundió la necesidad de democratización con la creencia de que todos los estudios debían ser universitarios. Y esto no solo ha consistido en creer que toda la gente tiene que ir a la universidad, sino también en tener dentro de la universidad determinados estudios muy importantes y muy apreciados desde el punto de vista profesionalizador, pero que en la inmensa mayoría de los países europeos no están en la universidad.

Me refiero por ejemplo a estudios de enfermería y trabajo social. Para entendernos en nuestro lenguaje, las antiguas diplomaturas. En el caso de nuestra universidad, la mitad del alumnado provenía de estos estudios. En muchísimos sitios, estos estudios duran cuatro años, con lo que no es un problema de duración ni de calidad. Los titulados se ganan mejor la vida que otros. Pero son estudios de carácter muy práctico, que tienen poco que ver con la ciencia.

Esta situación es un error inmenso. Si en estos momentos el 45% de los jóvenes van a la universidad, es porque en este país estos estudios están en la universidad. Yo creo que es peor para ellos, porque qué van a hacer los nuevos doctores en enfermería, cuando en realidad ese trata de un tipo de trabajo mucho más práctico que científico.



Esto procede de un cierto complejo, de una mala orientación, no sé; en cuanto al tiempo histórico, viene de los años 70, y por tanto tiene difícil solución. Además, cada vez ha ido peor. Con la última reforma, al hacer que todos los estudios duren cuatro años independientemente de su dificultad... lo siento mucho, pero antes habéis dicho que no teníamos uniformidad y este es uno de los puntos que me llevan a ver una uniformidad casi militar. Estamos todos igual y esto inflige un daño inmenso al país.

### Daniel Peña

A mí me parece muy positivo que vayan cuantos más mejor a la universidad. Es un beneficio social importante. El problema es que no

tengamos diferenciación entre universidades, y que todos vayan, por así decir, a las mismas. Lo mismo que en algún momento el bachillerato era algo relativamente minoritario y ahora entendemos que lo hace una proporción altísima de la población, con el tiempo, probablemente, la mayor parte de la sociedad tendrá una experiencia universitaria.

Y eso está muy bien. Porque vivimos en una sociedad más sofisticada, y pasar por la universidad o continuar los estudios más allá de los 18 años (momento en el que nuestra mente todavía está por formarse) produce ciudadanos con menos prejuicios, más cultos, más razonables, que pueden tomar mejores decisiones, y por tanto da lugar a una sociedad mejor. La gran transformación que llevó la sociedad española de ser una sociedad rígida, bastante dogmática, a en



todas las encuestas aparecer como una de las más liberales de Europa por la opinión de los ciudadanos, en gran medida estuvo relacionada con el incremento de los universitarios.

El problema es que los mejores estudiantes, los que quieren no solamente pasar por la universidad y tener esa experiencia sino contribuir a cambiar la sociedad y el conocimiento, no tengan centros como referencias claras a las que acudir. Y también es un impedimento el hecho de no tener un sistema más plural, donde determinados centros cumplan una función muy importante, respetable y necesaria, y otros hagan una contribución a la investigación gracias a personas capaces de generar avances del conocimiento. Pero claro, no necesitamos que el 50% de la población sea así.

Es una herejía que desperdiciemos el 7%, o el 10% de nuestros jóvenes y que dejemos de darles esa formación para que sirvan al país y hagan avanzar el conocimiento. Pero eso lo puede hacer el 10%. Necesitamos unas universidades capaces de acogerles, de aprovecharles, de darles la oportunidad de que desarrollen su talento y aporten a la sociedad todo lo que pueden hacer. Y paralelamente, seguir dando una formación universitaria básica a la mayoría de la población, cosa que juzgo muy importante porque hace una sociedad mejor, más culta, más civilizada y más humana, con menos prejuicios y más igualitaria. Pero nos falta diferenciar entre un tipo de centro y otro.

### Alfons Sauquet

Por lo tanto, rector, diferenciación y aspiración hacia excelencia. Vamos acercándonos al cierre. Yo me he contenido mucho, pero sí me gustaría contaros una experiencia que tuve hace un año cuando participé en un simposium de universi-

dades europeas y chinas en Shangai. Estaban presentes los rectores de unas cuantas universidades europeas de mucho prestigio y los rectores de algunas universidades chinas también de mucho prestigio, incluyendo al viceministro de Educación. Os aseguro que al acabar el *simposium* los rectores que estaban más dispuestos a modificar sus currícula para incluir elementos de innovación, eran los chinos. Y esto fue algo que todos percibimos.

Y cierro con el apunte que daba inicio a esta sesión. La universidad es una institución a la que todos los que estamos aquí queremos, y que efectivamente tiene ante sí unos retos tremendos. Lo estamos haciendo bien, pero quizá deberíamos hacerlo todavía mejor.

Quiero dar las gracias a los dos rectores por la franqueza con que han debatido temas que no siempre son *tan* fáciles de tratar. Muchas gracias a todos.





- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFÀU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32. VALLESPÍN, Fernando (2010), *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33. VARIOS AUTORES (2011), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Barcelona: ESADE.
- nº34. CRUANYES Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº36. ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat*, Barcelona: ESADE.
- nº37. RESINA, Joan Ramon (2011), *Catalunya al món. Com liderar la projecció exterior d'una nació sense estat*, Barcelona: ESADE.
- nº38. VARIOS AUTORES, (2012), *Nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña: los retos institucionales que tenemos por delante*, Barcelona: ESADE.
- nº39. FRANCÉS, Fernando (2012), *Momentos de Liderazgo. Dos momentos de liderazgo. Construir una compañía de 5 a 100.000*, Barcelona: ESADE.
- nº40. VARIOS AUTORES, (2012), *Transformados por la crisis. De la resistencia a la transformación: un cambio que puede ser positivo*, Barcelona: ESADE.
- nº41. GIMÉNEZ-SALINAS, Esther y PEÑA, Daniel, (2012), *Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades*, Barcelona: ESADE.



**ESADE**  
Business School

Executive Education