

Diálogo vivo UPLGC, 5

**Conrado Domínguez Trujillo**  
**Eulalia Gil Muñiz**  
**Francisco Quintana Navarro**  
**Miguel Suárez de Tangil Navarro**  
dialogan con Yaya Hernández Guerra  
**La Gerencia de la Universidad**



||| **EBOOK**

 **ULPGC**  
**ediciones**

Diálogo vivo **ULPGC**, 5  
La Gerencia de la Universidad

**Conrado Domínguez Trujillo**  
**Eulalia Gil Muñiz**  
**Francisco Quintana Navarro**  
**Miguel Suárez de Tangil Navarro**  
**dialogan con Yaya Hernández Guerra**

La Gerencia de la Universidad



**ULPGC**  
Universidad de  
Las Palmas de  
Gran Canaria

Servicio de  
Publicaciones y  
Difusión Científica

## Colección *Diálogo vivo* ULPGC, 5

Directores: Antonio María Martín Rodríguez y Yaya Hernández Guerra

---

La GERENCIA de la Universidad [Recurso electrónico] / Conrado Domínguez Trujillo, Eulalia Gil Muñiz, Francisco Quintana Navarro, Miguel Suárez de Tangil Navarro dialogan con Yaya Hernández Guerra. -- Las Palmas de Gran Canaria : Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Servicio de Publicaciones y Difusión Científica, 2022.

1 archivo PDF (77 p.) – (Diálogo vivo ULPGC ; 5)

ISBN 978-84-9042-449-0

1. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. - Historia 2. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Gerencia - Historia 3. Domínguez Trujillo, Conrado (1971- ) – Entrevistas 4. Gil Muñiz, Eulalia (1959- ) – Entrevistas 5. Quintana Navarro, Francisco (1958- ) – Entrevistas 6. Suárez de Tangil Navarro, Miguel (1954- ) – Entrevistas I. Domínguez Trujillo, Conrado, coaut. II. Gil Muñiz, Eulalia, coaut. III. Quintana Navarro, Francisco, coaut. IV. Suárez de Tangil Navarro, Miguel, coaut. V. Hernández Guerra, Yaya, col. VI. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ed. VII. Serie

378.4(649.2Las Palmas de Gran Canaria)(091)(047.53)

Thema: JNM, JNK, 1DSE-ES-EAAA y DNP

---

La colección *Diálogo vivo* ULPGC es un proyecto promovido por el Vicerrectorado de Cultura, Deporte y Activación Social de los Campus de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

© de la edición:

Servicio de Publicaciones y Difusión Científica (ULPGC), 2022

<http://spdc.ulpgc.es> · [serpubli@ulpgc.es](mailto:serpubli@ulpgc.es)

Esta obra se distribuye bajo una licencia  
Creative Commons BY-NC-ND



ISBN: 978-84-9042-449-0 (pdf)

ISBN: 978-84-9042-448-3 (ed. impresa)

<https://doi.org/10.20420/1686.2022.477>

Fotografías: Nacho González

Diseño del logo de la Colección: Beatriz Dueñas

*Diálogo vivo* ULPGC en audio y vídeo. Producción del  
Laboratorio de Medios de Producción de Televisión ULPGC



Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Presentación del proyecto <i>Diálogo vivo ULPGC</i><br>a cargo del Rector de la Universidad de Las Palmas<br>de Gran Canaria..... | 6  |
| Entradilla al quinto número de <i>Diálogo vivo</i><br><i>ULPGC</i> a cargo de su moderadora .....                                 | 8  |
| Transcripción .....   | 10 |
| Álbum de fotografías.....   | 59 |

**Presentación del proyecto *Diálogo vivo*  
ULPGC a cargo del Rector de la  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria**

**L**a vida es memoria. La memoria necesita de las palabras. El intercambio de palabras lleva al diálogo. El diálogo nos da vida. De ahí el nombre de la presente colección, *Diálogo vivo ULPGC*.

Y es que las cosas no se hacen solas, siempre hay alguien que las hace. Y nuestra Universidad necesitó de muchas manos, de muchos esfuerzos individuales y colectivos que la hicieran posible y que la construyeran como la realidad viva que disfrutamos hoy y que pretendemos desarrollar para las generaciones venideras.

Distinguido lector, el libro que tiene ahora entre sus manos (y el vídeo que podrá visionar) es uno de los frutos de un proyecto surgido a raíz de la conciencia de que es necesario recuperar la memoria viva de nuestra Universidad y, además, reconocer el trabajo realizado por quienes han protagonizado la vida de nuestra casa común y han hecho posible que hoy disfrutemos de ella.

Mi abuela solía recordarme que a las personas hay que mostrarles nuestro agradecimiento y homenajarlas en vida. Y qué mejor manera de valorarlas que crear un escenario y un contexto en el que puedan compartir con nosotros cuál ha sido su experiencia de la Universidad, qué problemas afrontaron, cómo vislumbraron las posibles soluciones.

Y por qué no sentar en el ágora de nuestra Universidad, en nuestro Paraninfo, a los protagonistas del devenir histó-

rico de nuestra institución, invitarlos a dialogar de tú a tú en una conversación conducida, guiada y estimulada, alternándose en cada entrega, por los dos directores de la Colección: Adelaida Hernández Guerra, cariñosamente Yaya, quien ha sido responsable de nuestro gabinete de comunicación a lo largo de todos estos años y que ha vivido de primera mano y en primera línea el devenir de la casa, desde sus inicios hasta su realidad actual, con una admirable entrega a su labor; y Antonio María Martín Rodríguez, catedrático de Filología Latina de nuestra Universidad y Director del Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.

La colección está coordinada por el Vicerrectorado de Cultura, Deporte y Activación Social de los Campus y responde a las reflexiones en el seno del Equipo de Gobierno, con el Servicio de Publicaciones y Difusión Científica y la propia comunidad universitaria. Tenemos que mantener vivo aquel diálogo que nos engendró y alzar la voz para que se recuerde de dónde venimos y cuál es nuestra misión.

Nuestra intención es promover esta idea, que une a cuantos trabajamos en esta casa común que es nuestra Universidad, y divulgar una amplia colección de libros y vídeos que comparta una instantánea personal de cómo vieron y vivieron nuestra Universidad quienes la han hecho posible a lo largo de los años. Un repositorio de nuestra memoria viva, de modo que podamos preservarla para las jóvenes generaciones actuales y las generaciones futuras. Una buena oportunidad para recordar lo que hemos logrado juntos y animarnos a alcanzar nuevos retos. Siempre juntos.

Feliz memoria.

Feliz diálogo.

Lluís Serra Majem  
Rector

## **Entradilla al quinto número de *Diálogo vivo UPLGC* a cargo de su moderadora**

Cuatro gerentes de la UPLGC, uno por cada equipo de gobierno de los primeros cuatro rectores, se sientan a conversar en este quinto volumen de la colección *Diálogo vivo UPLGC* para sincerarse sobre lo vivido en su etapa como responsables de la gestión universitaria.

La Universidad no es una administración sencilla ni comparable con el resto. Cuenta con multiplicidad de unidades con sus propios órganos de gobierno y numerosas tareas a desarrollar, con casuísticas diferentes y no siempre dotada con el personal especializado que requeriría.

Las personas que se enfrentan día a día a esa multiplicidad de tareas y a la coordinación de las diferentes unidades son los gerentes, de los que en la comunidad universitaria muchas veces se concluye que son los que tienen un gran poder de decisión sobre qué se financia de entre todas las necesidades. Ellos lo niegan.

Todos confirman que están a las órdenes del rector, que es quien los elige para, sin duda, ser su mano derecha, quien ejecute y posibilite las actuaciones que se quieren acometer en cada mandato. En ellos recae cuadrar las cuentas y la relación con el personal universitario y el Consejo Social como órgano de gobierno y de control de la propia Universidad.

Miguel Suárez de Tangil, Francisco Quintana, Conrado Domínguez y Eulalia Gil aceptan la invitación de recordar



lo vivido, cuánto les costó decidirse a aceptar el cargo, los mejores y peores momentos en sus mandatos o el trato con el personal de administración y servicios y docente e investigador, de los que reconocen que, mayoritariamente, defienden a la universidad incluso por encima de sus intereses.

Sus palabras están impresas en este volumen, pero también se puede disfrutar de cómo se expresan en la grabación realizada en el Paraninfo en octubre de 2021 y en el libro digital, que se encuentran en abierto en la web del Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.

Hablamos durante casi dos horas de alegrías y sinsabores, de financiación y relación con otros miembros del equipo de gobierno o del Consejo Social, con visiones diversas, pero al final parece haber un consenso unánime: la etapa de Gerencia a todos les ha brindado la oportunidad de enriquecerse profesional y personalmente, pero quizá volver a ejercerla, aunque sea en sueños, se asemeja a una pesadilla.

**Yaya Hernández Guerra**  
**Gabinete de Comunicación**

**La Gerencia de la Universidad**  
***Diálogo vivo ULPGC, 5.***  
**(Transcripción)**

**Presentación del Rector Lluís Serra Majem**

**E**stamos hoy en la quinta entrega que grabamos del proyecto *Diálogo vivo ULPGC*, dedicado a conocer las vivencias de cuatro gerentes de nuestra Universidad, uno por cada uno de los rectores que ha tenido la institución en sus más de treinta años de existencia. De procedencias muy distintas —dos de la casa, dos externos— a todos les ha tocado vivir momentos distintos, desde el nacimiento, la construcción, el desarrollo y la consolidación de nuestra Universidad. Su visión nos va a ayudar a comprender lo que realmente se engloba bajo el término “gestión universitaria”, y será Yaya Hernández, nuestra jefa del Gabinete de Comunicación, quien moderará la discusión, las palabras que luego se vayan hilvanando en torno a la gerencia universitaria. Contamos en esta ocasión con Miguel Suárez de Tangil Navarro, gerente en la etapa del rector Francisco Rubio Royo; Francisco Quintana Navarro, gerente de la etapa del rector Manuel Lobo Cabrera; Conrado Domínguez Trujillo, de la etapa del rector José Regidor García; y Eulalia Gil Muñiz, gerente con el rector Rafael Robaina Romero.

A todos mis más sinceros agradecimientos por prestarse a este proyecto. No es fácil, no es fácil hablar, en estas condiciones, pero, sin duda, su contribución será fundamental para este *Diálogo vivo ULPGC* que, desde el Servicio de Publicaciones y Difusión Científica, pretende preservar la memoria del nacimiento y desarrollo de nuestra ULPGC en las palabras de sus verdaderos protagonistas,

bajo la dirección del Vicerrector de Cultura, Deporte y Activación Social de los Campus, José Luis Trenzado.

Miguel Suárez de Tangil ha sido la mano derecha del rector Francisco Rubio Royo, ocupando distintos cargos desde los mismos inicios de la creación de la ULPGC, como jefe de gabinete, vicerrector de Coordinación y Gabinete del Rectorado, (1990-1992), vicerrector de Infraestructuras y Programación Económica, (1992-1994) y gerente desde 1994 a 1998. Es doctor en Ciencias del Mar y profesor titular de la ULPGC en Química Orgánica. Tras finalizar su mandato como gerente, ha sido director del Departamento de Química desde año 2004 a 2014, y ha obtenido recientemente el Premio Honorífico a la Trayectoria Docente en la convocatoria 2019-2020.

Francisco Quintana Navarro ha sido gerente en los dos mandatos del rector Manuel Lobo Cabrera desde 1998 a 2007. Antes de incorporarse a la Gerencia de la ULPGC, Francisco Quintana fue gerente de la Fundación Universitaria de Las Palmas y del Servicio Universidad-Empresa desde 1990 a 1998. Es doctor en Historia y profesor titular de Historia Contemporánea de la ULPGC, donde continúa desarrollando su actividad docente e investigadora. Desde septiembre del año 2021 es, además, presidente de la Junta Electoral Central de la ULPGC. Obtuvo el Premio extraordinario de Licenciatura en 1985, el Premio extraordinario de Doctorado en 1991 y el Premio de Investigación Histórica León y Castillo en 1983.

Conrado Domínguez Trujillo ha sido gerente en los dos mandatos del rector José Regidor García desde el año 2007 al 2016. Procede de la gestión de las administraciones públicas, donde, ya desde el año 1999, ha trabajado en la Dirección General de Recursos Humanos del Servicio Canario de Salud, en la Consejería de Obras Públicas Transporte y Vivienda del Gobierno de Canarias y en el Ayunta-

miento de Las Palmas de Gran Canaria. Desde septiembre de 2020 es director del Servicio Canario de Salud, del que ya lo había sido desde 2017 hasta agosto de 2019. Es coordinador técnico del Comité de Gestión de Emergencia Sanitaria de la COVID-19 en la Comunidad Autónoma de Canarias, en el que tuve el enorme placer de trabajar con él, trabajo que nos mereció la Medalla de Oro de Canarias, otorgada por el Gobierno de Canarias.

Eulalia Gil Muñoz ha sido gerente con el rector Rafael Robaina Romero desde el año 2017 a 2021. Es funcionaria de carrera del Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado desde el año 1985 y del Cuerpo Superior de Administraciones Generales, Escala Administradores Generales de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias desde 1990. Ha desempeñado numerosos puestos de responsabilidad en distintos Departamentos del Gobierno de Canarias; ha sido directora general de Planificación y Presupuestos del Gobierno de Canarias desde el año 2007 al 2010 y en 2014 y 2015. Actualmente desempeña el puesto de jefe de servicio de Política Financiera de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera de la Consejería de Hacienda, Presupuestos y Asuntos Europeos del Gobierno de Canarias.

De verdad, muchísimas gracias a los cuatro. Esta institución no sería lo que es sin su contribución y ahora les toca, en estos momentos, plasmar desde su perspectiva lo que ha sido, lo que es y lo que puede llegar a ser nuestra Universidad. Muchas gracias.

C.D.T.: Conrado Domínguez Trujillo

E.G.M.: Eulalia Gil Muñiz

F.Q.N.: Francisco Quintana Navarro

M.S.T.: Miguel Suárez de Tangil Navarro

Y.H.G.: Yaya Hernández Guerra



Y.H.G.— Vamos a tener un rato de charla, de charla entre amigos, entre compañeros. Mi papel aquí será guiar la conversación por los diferentes temas, pero los protagonistas son ustedes, así que, cuanto menos hable yo, casi mejor. Y me gustaría empezar por saber cómo les llegó la propuesta del cargo de gerente y si les costó mucho tomar la decisión de aceptar o no. Si les parece, cada vez empezaremos por uno diferente y vamos a comenzar por orden de antigüedad. Si quieres empezar, Miguel...

M.S.T.— Bueno. La verdad es que, como acaba de decir el Rector, yo, en ese momento, —cuando me propusieron ser gerente— pertenecía al equipo rectoral de Francisco Rubio Royo y tomaron la decisión entre el Consejo Social y el rector de hacer un cambio por primera vez, creo, o por segunda vez, en nombrar en el cargo de gerente a alguien de la casa, alguien interno, que tuviera cierta experiencia de lo que había pasado desde que se creó la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en el año 1989.

«Buscamos una estructura que permitió salir adelante en aquellos momentos difícilísimos... Para mí fue un honor, aunque sí que me costó un poco aceptar la propuesta»

Cuando me lo propusieron, yo creí que no sería capaz, entre otras cosas, porque no tenía la formación en gestión

que tienen algunos de los que están conmigo en esta mesa, en esta tertulia, pero, al final, buscamos una estructura que permitió salir adelante en aquellos momentos difícilísimos, porque, la verdad es que no se sabía muy bien qué es lo que se podía hacer, con qué dinero se contaba... Para mí fue un honor, aunque sí que me costó un poco aceptar la propuesta.

F.Q.N.— A mí me gustaría, antes que nada —me veo en la obligación de decirlo antes de contestar a tu pregunta— agradecer esta iniciativa, porque soy historiador y todo lo que sea evocar el pasado en el presente de una institución viene muy bien para saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Dicho eso, ¿cómo recibí la propuesta de Manolo Lobo entonces? Pues la verdad es que yo me negué en principio. Le dije: “Pero ¿cómo me vas a nombrar a mí gerente?”. En el segundo mandato también quise no seguir siendo gerente, pero no pude, porque fue una decisión del rector. Yo tenía experiencia en la gestión universitaria, conocía algo la Universidad en mi condición de gerente de la Fundación Universitaria y del servicio Universidad-Empresa, tenía relación con bastantes universitarios, sobre todo los que se dedicaban al ámbito de la investigación y de la transferencia a través de convenios y contratos, pero yo era fundamentalmente un historiador. Yo era compañero y amigo de Manolo y Manolo quería tener de gerente a alguien que, teniendo experiencia en la gestión universitaria específicamente, pues que también fuera de su plena confianza. Y me tocó, me tocó..., porque yo tenía una carrera académica estupenda en aquel momento, estaba muy a gusto haciendo mis investigaciones, me iba a proponer dejar la Gerencia de la Fundación, pero me tocó, y lo asumí con disposición. Y nada más.

Y.H.G.— Muy bien. ¿Cómo fue en tu caso, Conrado?

C.D.T.— Lo mío fue bastante, voy a decir curioso, y voy a contar una anécdota, porque lo considero una anécdota casi desde el principio... Estábamos preparando una Mesa Sectorial de Sanidad, lo que supone enfrentarse a los sindicatos en un mundo tan movido como el sanitario, y recibo una llamada, pregunto quién es, me dice que José Regidor y mi reacción fue: “¿De qué hospital me llama?”. Porque me dije: “Alguien que me llama que no conozco será de un hospital”. Entonces, José Regidor me comentó la posibilidad de que nos viéramos, porque quería hablar conmigo, ya que se presentaba a las elecciones. Yo justo ese día había visto por encima que había cuatro candidatos a rector, pero lo había leído de casualidad. Entonces, una vez que ya quedamos y me contó un poco cuál era el escenario que quería manejar, yo lo consideré también un reto —piensen que tanto Miguel como Paco eran personal de la Universidad y yo venía de fuera, de un ámbito, además, muy sectorizado que era “recursos humanos”— y, bueno, al final se produjo también un cambio de gobierno en la comunidad autónoma de Canarias y, bueno, yo creo que me tiré un poco a la piscina, porque, realmente, no era del todo consciente de lo que significaba. Sí hablé con personas que conocía del ámbito universitario, incluso con alguna que había optado alguna vez a ser gerente en alguna candidatura, y me animaron mucho, diciéndome que era un mundo apasionante. La verdad es que no me arrepiento de haberles hecho caso, en absoluto.

Y.H.G.— Luego vamos desgranando todo, pero, Eulalia, ¿cuál fue tu primera imagen cuando se te ofreció el cargo?

E.G.M.— Bueno, realmente, antes de que me llamara Rafael Robaina, me llamaron dos personas: un compañero de trabajo y una persona que había sido alto cargo y con el que yo colaboré en el Gobierno de Canarias. Ambos me dijeron lo mismo: “Te va a llamar Rafael Robaina por-

que está buscando una gerente para la Universidad y yo le he propuesto tu nombre y le he dado tu teléfono”. Mi reacción fue: “Pero ¡madre mía!, esto así...” Y ellos me respondieron: “Tú, escúchale y luego haz lo que tú creas conveniente”. Al día siguiente me llama Rafael Robaina: “Mira, Lali, quiero hablar contigo”. Así que hablamos, escuché cuál era su proyecto, lo que pensaba hacer, cuál era su idea, pero, realmente, sí que me costó tomar la decisión, porque para mí la Universidad era un mundo desconocido y, además, hacía muy poco tiempo que había dejado mis labores de directora general de Presupuesto, que habían sido bastante duras y, de alguna manera, estaba en un momento de *impasse*, de decir, bueno, recojo de nuevo energía para luego continuar el camino, pero, realmente, Rafa no me dio mucha opción, porque me dijo: “Mañana me tienes que dar una respuesta”. Y, bueno, pues hablé con determinadas personas que conocían mejor la Universidad que yo y, finalmente, me dije: “Adelante, Lali, es un reto y, ¿por qué no?” Y de esta manera acepté.

**Y.H.G.**— Muy bien, ahora vamos a detenernos, digamos, en cada una de las facetas que yo creo que incluye la Gerencia de una Universidad, que es tanto el personal, la gestión económica de la institución y, luego, lo que supone la gestión del día a día del devenir universitario. Pero, si hablamos de los tres así en genérico —no sé si se le ocurre algo más, esas son las tres facetas que yo considero fundamentales— de esas tres, ¿cuál les quitaba el sueño principalmente? Empezamos por ti ahora, Paco.

**F.Q.N.**— ¿Los dos primeros años? Prácticamente una sola: la situación financiera de la institución. Claro, cuando nosotros llegamos, la Universidad había pasado anteriormente un periodo de un crecimiento cuantitativo tremendo, había multiplicado por dos, por tres o por cuatro el número de estudiantes, el número de profesores, el número



de instalaciones, de infraestructuras, de equipamientos, de todo..., y los presupuestos públicos para la Universidad habían permanecido muy estables, y ya nosotros cogimos la Universidad al borde de la quiebra. Entonces eso a mí, durante los dos primeros años, fue lo que verdaderamente me quitó el sueño y, aunque me dediqué a otras muchas cosas, lo que requería mi mayor atención era la cuestión del dinero.

«Tras un año y medio de gestión, amenazamos con cerrar la Universidad; lo recuerdo ahora, en el invierno del año 1999 ya no podíamos más»

Era muy importante, porque se veía un estancamiento en la financiación que recibíamos y un crecimiento exponencial de todos los indicadores de la Universidad, y no se sostenía, nos comían los gastos corrientes. Por eso, tras un año y medio de gestión, amenazamos con cerrar la Universidad; lo recuerdo ahora, en el invierno del año 1999 ya no podíamos más. Habíamos hecho un esfuerzo tremendo por recortar los gastos corrientes renegociando todos los contratos, y esto nos llevó a unas negociaciones inmensas con todos los proveedores de servicio, con el agua, la luz, telefónica, tuvimos que cambiar todo el sistema de seguridad... La verdad es que al año de estar en la Gerencia yo me quería ir, porque aquello era insufrible, aquello era tremendo. Pero, bueno, se arregló. Yo creo que el órdago que le echamos al Gobierno diciéndoles que teníamos que cerrar y que más valía cerrar dos o tres meses la Universidad porque no teníamos dinero, funcionó y, entonces, insuflaron dinero extraordinario para capear el temporal aquel y, después, en el año 2001 se firmó el contrato programa y ya aquello empezó a caminar con alivio. Bueno, otros temas también me preocuparon y me ocuparon mucho,

pero ese para mí era el fundamental, porque de ese pendían todos los demás, realmente.

**Y.H.G.**— De todas maneras, la falta de dinero ha sido una preocupación constante, ¿o no?

**C.D.T.**— Sí, yo creo que, como bien decía Paco, es el hilo conductor de los recursos que la Universidad tiene y los recursos que la Universidad necesita, sobre todo, para crecer. Yo, en ese sentido, tuve suerte, porque la situación financiera en el momento en que entramos era buena y contábamos con los famosos remanentes que todo el mundo quería... Pero, claro, en ese momento llegó la crisis, llegó la estabilidad presupuestaria y el sistema europeo de cuentas. Teníamos un cierto colchón para que la crisis no nos afectara tanto, sobre todo al Capítulo I [Gastos de personal], porque otras instituciones como el Servicio Canario de Salud, en esa época, perdieron muchísimos efectivos, mientras que en la Universidad no fue así. Aunque sí es verdad que se logró por la única figura que nos permitieron las normativas de aquel momento para las tasas de reposición, que eran los asociados, y que era un poco, hablando claro, hacernos trampas al solitario, pero era nuestra única posibilidad. Para nosotros el punto de inflexión fue, como pasó en la época de Paco, que negociamos un contrato programa. Además, me gustaría reconocer la labor de Gonzalo Marrero Rodríguez como viceconsejero de Educación, que nos facilitó negociar con el Gobierno y firmar un contrato programa que nos dio una cierta estabilidad, dentro de la inestabilidad que suponía la crisis y que, además, en los dos años que estuvo en funcionamiento, permitió que ese diferencial que siempre hay con la Universidad de La Laguna lo pudiéramos recortar año a año, porque una parte importante de la financiación iba en competitiva y en eso teníamos claro que ganábamos.

**Y.H.G.**— Y en tu caso, Lali, ¿también fue el dinero tu principal preocupación?

**E.G.M.**— Bueno, como comentan mis compañeros, la financiación siempre es importante, pero, quizá, a pesar de que no se contaba con la financiación adecuada para los cometidos que tenía que llevar a cabo la Universidad —eso es así y, sobre todo, la crisis había reducido mucho el presupuesto de la Universidad—, lo que me quitó el sueño durante el primer año fueron más bien los problemas de gestión. Había comenzado una fase de control financiero que no se había ejercido de esta misma manera, —yo creo, pero aquí están otros gerentes que podrán decirlo—, con el mismo ímpetu y con el mismo rigor en el cumplimiento de la ley, lo que daba lugar a que hubiera muchísimos reparos en la gestión; o sea, cada vez que hacías cualquier expediente tenías el reparo correspondiente de la unidad de control. Todo ello, añadido a una nueva ley de contratos [Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público] que modificaba la forma del régimen contractual a seguir y que había que encauzar, por lo tanto, junto con los medios que se tenía; quizá fue eso lo que más me quitó el sueño, al menos el primer año.

**Y.H.G.**— En tu caso, Miguel, se creaba una Universidad nueva... ¿cómo lo vivías?

**M.S.T.**— Yo, a diferencia de los tres, soy “el gastón”. A mí me tocó gastar sí o sí. Se crea la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y se crea en unas condiciones extraordinariamente deficitarias, no solo en lo económico, sino en infraestructuras, en recursos humanos —tanto del personal de administración y servicios como del profesorado—, había titulaciones que no tenían catedráticos, había titulaciones que se daban en barracones —les recuerdo el tema del Obelisco—. Recuerdo también la pre-

sión que nos hizo en aquel período la Unión Europea para homologar Veterinaria, que estaba en un mercado de Zárate que no cumplía ni los mínimos requisitos sanitarios: los ratoncillos que se mataban se tiraban al cubo de la basura donde iban las cáscaras de las naranjas y las peras... Entonces, me tocó gastar, quiero decir, con el beneplácito correspondiente..., porque, claro, el gerente no gasta si el rector y el Consejo Social no lo autorizan, pues el gerente no va por detrás gastando... La victoria que tuvo Paco Quintana contra el Gobierno en reconocer la necesidad de aumentar la financiación de esta Universidad, yo la perdí. Les quiero poner un ejemplo, sin querer ser insularista ni crear polémica ya, porque al cabo de veintipico años ya esto no sirve más que de recuerdo, como estamos haciendo aquí hoy: la Universidad de La Laguna perdió muchas titulaciones en el proceso de readscripción, pero mantuvo la nominativa, el Capítulo 1 y los capítulos de gastos corrientes, como si aún tuvieran todas esas titulaciones. En cambio, nosotros asumimos todas estas titulaciones sin ningún recurso de cualquier tipo. Era un poco lo que decía Paco: o cierras o tiras para adelante. Entonces, en aquel momento, sabiendo que el que venía detrás de mí lo iba a pasar fastidiadillo, como lo pasó Paco, había que buscar una fórmula para no traicionar la esperanza de todo un pueblo de tener la Universidad. También recuerdo ahora cuando se inundó el Colegio Universitario y tuvimos que dar clase en los Colegios Oficiales de Médicos y de Enfermería, porque el antiguo Colegio Universitario estaba inundado. No había otra alternativa que meterse en la dinámica de no cerrar, de sacar la Universidad adelante. Yo soy “el gastón”, sin duda alguna.

**Y.H.G.**— Ninguno de ustedes ha nombrado, sin embargo, lo que es el personal como un problema, digamos, prioritario de su...

M.S.T.— Yo sí, si me dejan... yo sí, aunque creo que este problema lo hemos tenido todos, y perdón que te interrumpa. No había personal de administración y servicios, o la plantilla estaba desestructurada. Tampoco había recursos humanos en docencia. Por ejemplo, la titulación de Derecho casi no tenía ni Titulares ni Catedráticos de Universidad y teníamos una Facultad de Derecho que nos había venido de la Universidad de La Laguna. Entonces, claro, el problema, como dice Paco, es que hablamos de lo económico, porque lo económico es lo que después te da la capacidad para sacar plazas de profesorado, para estructurar plantillas, ¿entiendes? Pero sí que preocupaba lo del personal.

Y.H.G.— A lo que me refería yo es a si es complicado para un gerente la relación con su personal y si ustedes, en general, han encontrado un personal comprometido con la institución durante su mandato. Ahora empezamos por ti Conrado.

C.D.T.— Quizás yo en eso venía con una mochila importante, porque al haber estado en la Dirección General de Recursos Humanos del SCS durante nueve años, de 1999 a 2007, que había sido un periodo de mucha huelga, de mucho acuerdo, la verdad es que me resultaba más fácil la gestión de los recursos humanos.

«Aprendí, tanto del personal de administración y servicios como del personal docente e investigador, la defensa de la institución; muchas veces, incluso, estaba primero la Universidad que sus propios intereses»

Pero sí algo aprendí, —lo aprendí tanto del personal de administración y servicios como del personal docente e investigador— es la defensa de la institución; es decir,

cómo el propio personal de la Universidad tenía esa posición institucional y lo transmitía en cada uno de los momentos y muchas veces, incluso, en contra de su propio beneficio: estaba primero la Universidad que sus propios intereses. Era, además, una época en la que se pretendía crecer mucho, era una etapa de crisis, parecía que había recursos, pero, aunque tuvieras recursos para dotar más plazas, había un límite de Capítulo 1, no podías tener más gastos de los ingresos; aunque tuvieras remanentes, no podías gastarlos. Es decir, había muchos hándicaps para poder avanzar en derechos o en normalizar la plantilla, porque creo que uno de los grandes déficits de la Universidad que, lógicamente, nace de lo que antes contaba Miguel, es una estructura tanto de PAS [Personal de Administración y Servicios] como de PDI [Personal Docente e Investigador] adecuadas a la capacidad que tiene la Universidad. Creo que eso le va a tocar a Roberto [Roberto Moreno Díaz, actual gerente de la ULPGC] ponerlo en valor en un próximo contrato programa, porque solo hay que ver los números, hay que comparar y, como dice Miguel, no es una cuestión de insularismo, es una cuestión de competitividad y de que los recursos que son escasos se repartan en base a lo que se aporte a la sociedad. Yo creo que, en ese sentido, la Universidad está por encima de muchas otras instituciones.

Y.H.G.— Lali, en tu caso, ¿tu relación con el personal...?

E.G.M.— A nivel personal no he tenido ningún problema con el personal y creo que, como en casi todas las instituciones, siempre hay personas muy comprometidas con la institución que están dispuestas a colaborar y a trabajar más allá de lo que les corresponde, digamos, en función de sus condiciones laborales. Sin embargo, también es verdad que a mí me tocó llegar en un momento, desde el punto de vista del personal, creo que difícil, por varios problemas

que no solamente padece esta institución, sino que padece igualmente el Gobierno de Canarias. Cuando he vuelto ahora al Gobierno—ya lo había visto antes, pero ahora, al volver, digamos, que como lo he vivido más en la vena durante estos cuatro años de gerente— me he dado cuenta de que, efectivamente, no ha habido una política de reposición del personal, ni siquiera tampoco de ampliación de las plantillas de personal, a pesar de que la gestión cada día está siendo más compleja; no es lo mismo la gestión de hace quince años que la de hace diez o que la de hace cinco.

«Hasta las personas más colaboradoras y las más comprometidas claudican cuando acontecen los mismos hechos sin solución y sin resolución de los problemas que surgen en su vida laboral»

A medida que han ido transcurriendo los años, la normativa de gestión, la burocracia, se ha convertido en algo supercomplejo y, desde luego, no sirven ni los mismos medios personales ni la misma cualificación que existían hace diez o quince años. Esto creo que sí es un problema que tiene la Universidad, pero que, como digo, tiene la Universidad y tiene el Gobierno de Canarias. Las tasas de reposición han sido nefastas y la política de recursos humanos es fundamental para que cualquier institución avance, y si no es adecuada y lleva tantos años como lleva la nuestra de esta manera, llega un momento en el que hasta las personas más colaboradoras y las más comprometidas claudican, cuando se repiten los mismos hechos sin solución y sin resolución de los problemas que surgen en su vida laboral, y es muy difícil que mantengan ese compromiso que, al menos en un primer momento, mantenían. A pesar de ello, y, no obstante, sigue habiendo aquí en la Universidad y también en el Gobierno personas muy

comprometidas, pero, insisto, esto no puede ser solo compromiso de las personas. Además del compromiso del personal, tiene que haber más cosas, una política de recursos humanos en la que, en fin, no han acompañado, digamos, las reglas que se nos han impuesto aquí y que se han tenido que acatar en la política de recursos humanos. Además, la situación cada vez irá a peor, porque, cuando me toca a mí, resulta que quieren estabilizar, pero el resultado de esa estabilización es lo que estamos viendo, huelgas, que ahora también hay en el Gobierno de Canarias, porque esa estabilización no es la estabilización que los trabajadores quisieran, desean y esperan, y entonces no le veo tampoco mucha solución a corto y medio plazo.

**Y.H.G.**— Miguel, y en tu caso, ¿la relación con el personal, las negociaciones?

**M.S.T.**— En mi caso todo fue distinto, porque en los años 1989-1990 había un afán de que el proyecto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria saliera adelante. También te quiero decir que, sinceramente, los gerentes teníamos una relación directa o una vinculación directa con el personal de administración y servicios. En el caso del PDI había vicerrectores que se ocupaban de hacer una planificación de dotación de plazas pero que, al final, volvían otra vez a la parte económica a ver si había recursos o no. Pero los gerentes están más vinculados a la relación directa con el personal de gestión de la Universidad, tanto de la administración como de servicios.

«No tengo ninguna duda de que en la Universidad la mayoría del personal que estaba en aquel momento se apretó el cinturón y sacó un poco el orgullo de sacar el proyecto adelante»



En mi época no había nada, pero, a pesar de que tuvimos fricciones porque, a veces, la posición sindical del personal de gestión no coincidía con la del equipo rectoral, no tengo ninguna duda de que en la Universidad la mayoría del personal que estaba en aquel momento se apretó el cinturón y sacó un poco el orgullo de sacar el proyecto adelante, antes de cualquier tipo de reivindicación extemporánea.

Y.H.G.— Paco, tu turno sobre el personal para terminar.

F.Q.N.— Como se trata de ir a las vivencias, yo intento ponerle ese efecto más subjetivo, si se quiere. La verdad es que, en general, mi relación con el personal, particularmente, con el que yo dirigía, que era el personal de administración y servicios, tuvo dos fases —con los profesores y la academia, bien, en líneas generales, bastante bien, creo yo—. Siempre encontré gente muy dispuesta, con mucha disponibilidad, con mucho compromiso y muy profesional, que la hay en la casa y bastante y no siempre bien reconocida, hay que decirlo; encontré también una mayoría que cumplía muy bien sus labores, que colaboraba, que hacía su trabajo y demás; encontré también, sinceramente, por qué no decirlo, una minoría que tendía a escaquearse, eludir responsabilidades y pasárselas al que tenía al lado; y encontré algún otro, afortunadamente, algunos casos aislados, que también intentan meterte la zancadilla, lo digo francamente, huyendo de lo políticamente correcto y centrándome en mi vivencia. Todo eso de modo general en todo tiempo, pero, insisto, yo tuve dos etapas. Una primera etapa en que resulté más incomprendido. Claro, porque yo también, reflexionando sobre el pasado a veinte años vista, yo también comprendía muchas de las reivindicaciones que se me planteaban en la primera etapa, porque, mientras yo estaba sufriendo en la nadería económica de la Universidad, renegociando contratos y demás, me

tuve que enfrentar, nada más entrar, con el testigo que me había pasado Miguel de la negociación de un convenio colectivo del personal laboral, muy sesgado por la dirección que ofrecía el comité de empresa de la Universidad de La Laguna, dirigido a conseguir más y más, que, a lo mejor La Laguna tenía medios de dar, pero para la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria era imposible dar más, más y más cuando no había nada, nada, nada, ¿me comprendes? Entonces, yo sé que en esa primera parte de la gestión estaba muy intermediado y, a lo mejor, no se me comprendía bien y yo no transmitía bien el mensaje porque estaba muy intermediado, de forma, quizá, que no estaba bien alineado con la Gerencia, con los objetivos de la Gerencia. En el segundo mandato, en cambio, yo desde el primer momento estructuré la Gerencia y puse dos Vicegerencias, porque, hasta ese momento, era yo solo y yo solo no podía con todo, obviamente, y además eran dos excelentes profesionales de la gestión de recursos económicos y financieros, y de recursos humanos, que ya tenían una trayectoria. [Arturo Melián González, vicegerente de Asuntos Económicos; y Pablo Hernández Bolaños, vicegerente de Recursos Humanos]. La Gerencia entonces se condujo mejor y puse en marcha una de las cosas de las que más orgulloso estoy de lo que hice en la Gerencia: la memoria de gestión con el personal de administración y servicios y los encuentros que hacíamos en Agaete. Todos los años nos trazábamos unos objetivos de mejora y, entonces, nos reuníamos directores, subdirectores, administradores y gestores que estuvieran ocupando responsabilidades a programar qué acciones de mejora hacíamos en cada uno de los servicios y descubrimos que cada uno trabajaba compartimentado, que la estructura de la Universidad era muy vertical y se prestaba poco al trabajo horizontal, al trabajo de equipo, al trabajo dentro de las unidades y entre los distintos servicios. Coordinamos todas las administraciones, todas las

conserjerías. De los conserjes hubo una experiencia maravillosa en la Universidad, de ellos salió la iniciativa de cambiar y poner uniforme que ellos mismos eligieron, hicieron hasta concursos decidiéndolo aquí en el Paraninfo, cambiaron todo el diseño de las conserjerías para hacerlas más cercanas... Esta es la parte más entrañable de mi paso por la Gerencia, y recuerdo mucho los encuentros de Agaete, donde nos reuníamos, y yo, claro, trabajaba muy apegado a los administradores, porque los administradores eran como una especie de delegados del gerente en cada edificio y, entonces, una mejora que se hacía en una Administración, repercutía en todas. Eso y el inicio de una gestión ambiental en el Campus de Tafira, junto al saneamiento financiero que fue el logro de la primera etapa, fueron quizás los logros más importantes como gerente. Yo me siento muy orgulloso de la memoria de gestión y de las reuniones de Agaete, eso que llamaban ellos “el espíritu de Agaete”, que todavía me lo recuerdan, “el espíritu de Agaete”, poniendo el énfasis en la mejora de la calidad de los servicios. Ahí descubrimos que había un montón de gente con cantidad de iniciativas que, a lo mejor, no tenían cauces para expresarlas y para mejorar el trabajo colectivo con su motivación personal. Aquello fue una experiencia maravillosa con el PAS, la verdad. Por eso yo digo que tuve dos momentos, que siempre me encontré con gente muy comprometida.

«Han ido surgiendo una serie de nuevos servicios en materia de internacionalización, de gestión y planificación de la calidad, de gestión de la investigación, de comunicación... para las que hay que tener especialistas, y la Universidad no tiene esos profesionales»

Después ya dejé programada una fase de promoción, porque tuvimos que cambiar la estructura de la plantilla, y durante el segundo mandato yo había modificado toda la RPT, haciéndola mejor, y queríamos promocionar, pero aquello ya se cortó por lo que vino después... por la crisis económica. Fue una pena, porque si tú actualmente comparas la plantilla de la Universidad —no con la Universidad de La Laguna, porque ahora está casi igual que esta— si la comparas con el resto de las plantillas del PAS de las universidades españolas, es la plantilla peor dotada, porque apenas tiene grupos A y B y, además, han ido surgiendo una serie de nuevos servicios en materia de internacionalización, de gestión y planificación de la calidad, de gestión de la investigación, de comunicación... para las que hay que tener especialistas, y la Universidad no tiene esos profesionales. El resultado es que los profesores tienen que hacer las tareas del personal de gestión y eso está muy mal; la Universidad tiene que tener profesionales de la gestión y los profesores dedicarse a lo que deben hacer, a dar clase y a investigar; para la gestión debe haber profesionales, y lo dice alguien de la casa.

**Y.H.G.**— Ya que hablamos de relaciones humanas, otra pregunta sobre este tema, ¿cómo es la relación con los otros miembros del equipo de gobierno? Porque al ser el gerente el que tiene en su poder el dinero, digamos, el que sabe el dinero que hay, más que tenerlo en su poder, ¿cómo se llevan con los vicerrectores con los que coinciden en el mismo mandato?, ¿son comprendidos?, ¿no son comprendidos?, ¿las relaciones con ellos son fluidas? Te toca empezar a ti, Lali.

**E.G.M.**— Yo puedo distinguir dos etapas. Una primera etapa en la que, probablemente, no era comprendida, porque, evidentemente, estaba poniendo controles, digamos, o estaba, de alguna manera, cortando, no las iniciativas,

porque yo no cortaba las iniciativas, sino que..., pero sí se podía ver por parte de ellos en esa primera etapa como una manera de cortar iniciativas a los vicerrectores. Pero yo creo que, pasada esa primera etapa, empezaron a comprenderme y a darse cuenta de que mi objetivo no era ese, sino que mi objetivo era reconducir las cosas de la manera adecuada, y que cada vez que un vicerrector quería llevar a cabo un proyecto se debía tener en cuenta que hubiera el dinero suficiente para hacerlo, ya sea dotándolo de cara al presupuesto del año siguiente..., en fin, establecer unos procedimientos para que estas cosas no ocurrieran.

«No tuve problemas con ningún vicerrector, sin perjuicio de que siempre hubiera chascarrillos por parte de ellos en relación a la Gerencia, en cuanto que si era de la cofradía del puño cerrado...»

Yo creo que, después de esa primera etapa, no tuve problemas con ningún vicerrector en este sentido, sin perjuicio de que siempre hubiera chascarrillos por parte de ellos en relación a la Gerencia, en cuanto que si era de la cofradía del puño cerrado... [risas], en fin, chascarrillos por parte de ellos un poco para distender el ambiente. Yo creo que, en esta segunda etapa, comprendieron cuál era mi papel y que ese es el papel que debía seguir manteniendo. Eso creo.

**Y.H.G.**— Y tú, Miguel, ¿qué relación tuviste con los equipos de gobierno?

**M.S.T.**—La verdad es que, al ser de la casa, al ser profesor de la Universidad, la primera relación que tienes con los vicerrectores es distinta de alguien que viene de fuera y que no conoce la Universidad, que es una administración única, difícil y, además, muy sui géneris, no es como

la Consejería de Hacienda, ni es como cualquier otra consejería del Gobierno de Canarias, es una administración compleja. Entonces, no recuerdo discusiones graves por las que algún vicerrector pidiera mi dimisión o que yo pidiera la dimisión de algún vicerrector, esto nunca. Las relaciones dependen mucho de lo apoyado que esté el gerente por el rector y por el presidente del Consejo Social; si el rector y el presidente del Consejo Social entienden las decisiones que estás tomando o tú se las explicas, digamos, de alguna forma las defienden. Yo creo que la pieza clave de esto no solo es el administrador general de la Universidad que es el gerente, sino también el apoyo que tenga de un presidente del Consejo Social o de un Consejo Social y, sobre todo, de un rector que entiendan las decisiones que se toman y por qué se toman. Yo recuerdo que no he tenido excesivos problemas con ninguno de los vicerrectores de mi época, ninguno.

**Y.H.G.**— Del Consejo Social hablamos más detenidamente luego, pero con los miembros del equipo de gobierno, ¿cuál fue tu relación, Paco?

**F.Q.N.**— Yo me pongo a recordar y yo no tuve nunca una confrontación con ningún miembro del equipo de gobierno. ¿Sabes lo que debió ser? Claro, que yo desde el principio era “Míster No”, con la situación financiera que había, pues ya era “Míster No”. Yo recuerdo que, en las reuniones de gerentes de la CRUE [Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas], —donde después asumí protagonismo y creé una Red Iberoamericana que me encomendaron los compañeros de otras universidades al final ya de mi mandato—, al principio, cuando yo era un novatillo en aquellas reuniones, me decían los gerentes: “Vas a tener problemas con el vicerrector de Profesorado, que, como todos, siempre están pidiendo plazas”. Yo, realmente, no tuve ninguna discusión por plazas con Roberto Sar-

miento Rodríguez, que fue el primer vicerrector del Profesorado con el rector Manuel Lobo, ninguna. Recuerdo que iban los jefes de departamento a pedir plazas de profesores —cuando yo llegué allí iban a la Gerencia y no al Vicerrectorado— y, entonces, les decía: “Mira yo no soy el responsable de dar las plazas de profesorado, pero te advierto que no hay ni una peseta, o sea, que no va a haber plazas de profesores, pero si quieres ir a hablar con el vicerrector...”. Entonces iban a hablar con el vicerrector, que les decía exactamente lo mismo: “No hay dinero y hasta que no se haga un estudio de plantilla y sepamos qué necesidades hay...”. Luego iban a hablar con el rector: “Ah, ¿te han dicho eso el gerente y el vicerrector? Estupendo, magnífico, pues eso es lo que hay”. [Risas]. Así todo, entonces tuvimos siempre la fama, por lo menos yo, de ser “Míster No”, al menos durante ese primer año y medio. Recuerdo cuando les recortamos un 10% los presupuestos a los departamentos y centros, y cómo en una Junta de Gobierno de las antiguas, en las que había ciento y pico personas, me hicieron ochenta y cinco preguntas en un punto del orden del día; no se me olvidará nunca, ochenta y cinco preguntas por el recorte..., pero es que la Universidad estaba en el estado en que estaba. Nosotros éramos un equipo muy cohesionado, con un proyecto de universidad muy claro, con un norte claro y la verdad es que no tuvimos conflictos entre nosotros. Sí es verdad que, cuando llegaba la hora de hacer el presupuesto, Investigación siempre reclamaba más dinero para poner en marcha la estructura, pero, bueno, nunca hubo un conflicto, ni con Investigación ni con Estudiantes y las becas, nada. Nos ajustábamos a las necesidades y la verdad es que yo, con el equipo de gobierno, nunca recuerdo, ahora mismo, ningún conflicto.

Y.H.G.— ¿Y tú, Conrado, tampoco?

C.D.T.— Yo creo que tuve suerte porque, al venir de fuera, cuando llegué, muchos de los vicerrectores se convirtieron en personas que me transmitían conocimientos sobre la Universidad y fueron muy cómplices conmigo desde el principio.

«Tener el apoyo del rector, por lo menos en todo lo que tiene que ver en el tema presupuestario, eso hacía que el equipo entendiera que no consistía en ver quién gritaba más o quién peleaba más o quién era más insistente...»

Cuando llegó la crisis el papel a desarrollar por la Gerencia se volvió más importante por el reparto de recursos y yo creo que tanto Paco como Miguel han hablado de un aspecto importantísimo y es el de tener el apoyo del rector. Tener el apoyo del rector, por lo menos en todo lo que tiene que ver en la política que te afecta a ti, sobre todo, en el tema presupuestario, que esos recursos escasos se destinen a donde el rector entendía que se debía hacer, eso también hacía que el equipo entendiera que no consistía en ver quién gritaba más o quién peleaba más o quién era más insistente... aparte de que, con el nombramiento de gerente por parte del Consejo Social, entre paréntesis pone: “Siempre hay que decir que no”. A todos nos acusaban de decir que no a todo, aunque, al final, tú les hacías los números y les decías: “Pero, ¿cómo que no? si es que...”. Y te decían: “Pero eso es poco, me gustaría tener más”. Yo creo que, en ese sentido, la crisis ayudó a todos a ser más comprensivos que en otras circunstancias. Como decía Paco, cuando él no tenía recursos, ¿qué iba a decir? Había crisis y veíamos lo que estaba pasando fuera, creo que todo el mundo fue muy consciente y nunca tuvimos grandes conflictos.



F.Q.N.— Añado una cosa del equipo de gobierno. Nosotros teníamos una dinámica —esto Manolo lo hizo genial desde mi punto de vista—, que todas las semanas del año nos reuníamos, salvo periodos vacacionales, que eran muy recortaditos. Además, una vez al año nos íbamos dos días o dos días y medio fuera, a ver qué se hacía y qué se programaba en cada área de cada vicerrectorado, cuáles eran las cosas prioritarias y se establecen prioridades —prioridad número uno, número dos...— y todo esto se hacía todos los años. Claro, ya la gente no se podía pelear porque todo el mundo asumía un proyecto colectivo, sobre todo, y yo eso lo recuerdo como un gran acierto de Manolo.

E.G.M.— ¿Y mantuvisteis durante ocho años todo el equipo?

F.Q.N.— No, sí varió algo, pero la base sí permaneció, que yo recuerde: Antonio Fernández Rodríguez, Gonzalo Marrero Rodríguez, hasta que se marchó al Gobierno de Canarias, Antonio Marrero Hernández hasta que se marchó a La Caja... Cambió el Vicerrectorado de Cultura cuando lo dejó Juan Carlos Rodríguez Acosta y lo cogió Alejandra Sanjuán Hernán-Pérez, el Vicerrectorado de Estudiantes cuando lo dejó Luis Mazorra Manrique de Lara y lo cogió M<sup>a</sup> Dolores Cabrera Suárez... pero la línea se mantuvo y los que cambiaban pues más o menos se metían en la dinámica colectiva, la verdad.

E.G.M.— En mi etapa también teníamos reuniones semanales todos los vicerrectores...

F.Q.N.— Lo nuestro eran ejercicios espirituales...

E.G.M.— ... y yo creo que fue muy positivo también, como tú dices, para coordinar más. Yo creo que eso facilitó mucho a la Gerencia también, o sea, esa dinámica a mí como gerente me facilitó mucho mi labor.

Y.H.G.— La pregunta del millón, ¿es el gerente el que de verdad tiene poder en una universidad, el que decide qué se financia y qué no?

M.S.T.— Siempre me toca a mí el primero...[Risas].

«Yo diría que el poder de la Universidad lo tiene el rector y no hay que darle más vueltas»

No, no, en absoluto. Yo diría que el poder de la Universidad lo tiene el rector y no hay que darle más vueltas. El rector es el que configura a un equipo, el que asigna funciones a vicerrectores y vicerrectoras, al secretario general y el que propone al Consejo Social el nombramiento del gerente. Por lo tanto, es en el rector dónde reside el supuesto poder, que tampoco sé si es mucho...

Y.H.G.— Ellos dijeron que no...

M.S.T.—¿Ellos dijeron que no?

Y.H.G.— Que no era mucho...

M.S.T.— Bueno, pero no porque los gerentes tengan el poder, sino porque la dinámica de los nombramientos que ha dado la legislación a lo mejor les quita un poco del poder, pero no porque los gerentes manden. Esa es una teoría que no es verdad. Es decir, si el rector entraba en tu despacho y decía, “hay que hacer esto”, tú lo hacías. El jefe es el rector. Me temo que vas a hablar del Consejo Social, Yaya. Entonces la dejo para luego, porque yo tengo una opinión sobre el Consejo Social.

Y.H.G.— Sí, la siguiente pregunta es sobre el Consejo Social, pero vamos a ver ahora qué percepción tenemos del poder de un gerente.

F.Q.N.— Para empezar el poder de una Universidad es muy difuso, eso es básico para entender. En la Universidad hay muchos centros de poder, los departamentos, los centros, ahora los institutos, las unidades de gestión, el poder está muy difuso, muy repartido. Los rectores hablaron de que no tenían poder por eso, porque el poder está muy difuso y porque siempre tienes que buscar la complicidad, el consenso, el acuerdo, la negociación.

«La relación rector-gerente es el hilo umbilical en el ejercicio del poder institucional, desde mi punto de vista»

En el ejercicio de ese poder que corresponde al rector, la relación rector-gerente es el hilo umbilical en el ejercicio del poder institucional, desde mi punto de vista, y también el resto del equipo, pero la relación de confianza y de complicidad que deben tener el rector y el gerente es total y absoluta para que se haga una buena gestión, por lo menos por mi experiencia —hablo por lo vivido, no en teoría—. Lo que pasa es que el gerente es una figura, como dijera Ferraté [Gabriel Ferraté Pascual], el histórico rector de la Universidad Politécnica de Barcelona, el gerente resulta imprescindible, pero no debe notarse. Entonces, ese ejercicio del poder imprescindible que no debe notarse, que está debajo del rector, claramente, porque el rector es el que tiene el poder institucional —de forma muy difusa y muy limitada, por cierto—, pues, claro, el gerente es una figura clave, porque la Gerencia es una especie de sumidero de la Universidad en donde convergen todas las decisiones, ya sea de un vicerrectorado, de una unidad... Al final es como si hubiera ahí un gran sumidero y todo fuera a parar ahí, y esa es la percepción que yo tengo, sinceramente.

Y.H.G.— Conrado...

M.S.T.—¿Me dejas un momento, Yaya? Olvidé decir una frase sobre lo que ha dicho Paco, con mucha razón, sobre el poder difuso de los rectores. Yo creo que la Universidad es una empresa donde los empleados eligen a su jefe.

F.Q.N.— Y eso condiciona.

M.S.T.—Y eso tiene una serie de ventajas y una serie de desventajas. Los empleados son los de todas las cualificaciones, los estudiantes, el personal de administración y servicios, el PDI, los contratados..., entonces, todo eso y la propia estructura universitaria difumina las decisiones que pueda tomar el rector, pero ya termino, el rector es el jefe.

F.Q.N.— Sin duda, el rector es el jefe.

C.D.T.— Yo diría que la Universidad es una institución y organización híbrida. Creo que tanto Miguel como Paco lo han explicado claro.

«Los empleados eligen a su director de departamento, a su director de instituto y a su decano, pero que, ni siquiera, necesariamente, están alineados con una forma de gestionar o con una política común, que se decide desde el equipo rectoral»

La figura del rector es la principal y a los gerentes les toca ejecutar lo que está en esas prioridades que se pueden definir anteriormente, lo que está en un plan estratégico o cómo el rector con sus vicerrectores va ordenando el barco. Pero, claro, ¿cuál es el matiz? El matiz es el que acaba de decir Miguel: los empleados eligen a su jefe, pero sus jefes no eligen a su organización, y ahí radica el poder difuso. Es decir, esos mismos empleados eligen a su director de departa-

tamento, a su director de instituto y a su decano, pero que, ni siquiera, necesariamente, están alineados con una forma de gestionar o con una política común, que se decide desde el equipo rectoral. Es verdad que el consenso, las reuniones, el conocer la Universidad te ayuda a que eso sea más permeable, pero, al final, el poder lo tiene la Universidad...

Y.H.G.— Cada uno en su área, digamos...

C.D.T.— ... en el Claustro, en el Consejo de Gobierno... y todos hemos pasado momentos duros en esos ámbitos, porque hay que reorientar o hay que colocar determinadas cosas y es evidente que, si el rector no está de acuerdo... Yo te puedo contar que de las cien cosas que hablaba con el rector, que el rector me decía, que yo le decía, había muchas de ellas que salían, pero las que él decía que no, es que ni aparecían, porque, desde luego, si él decía que no, es que ya se metían en una carpeta y se archivaban. Yo creo que eso es uno de los verdaderos retos que tiene la Universidad en el futuro, el de la gobernanza, que es un debate eterno. No sé si en tu época, Miguel, al principio, costaba más hablar de eso, porque la preocupación estaba en poner titulaciones, en crecer..., pero ya en tu época, Paco, la gobernanza era clave y seguimos hablando de la gobernanza y se sigue sin resolver.

F.Q.N.— Seguimos hablando de la reforma que nunca llega de la gobernanza universitaria, que hay que reformar de todas todas.

Y.H.G.—¿Y tú, Lali, por terminar contigo?

E.G.M.— Pues mira, a mí, que venía de fuera, lo que más me sorprendió de la Universidad es lo que han comentado ellos, o sea, la forma de organización de la Universidad, y yo me preguntaba, para mis adentros: “Pero, el rector, ¿no es el que manda aquí?” [Risas], como diciendo,

“veo que no manda nada”. Efectivamente, entiendo que la Universidad está organizada para que sea el rector el que tenga el poder, lo que pasa es que, en una estructura organizativa tan compleja, no le hace operativo ese poder, o sea, no le permite gobernar; ni siquiera, a lo mejor, aplicar su programa de gobierno, con el que se presentó a esas elecciones y con el que ganó esas elecciones. El gerente, por supuesto, no tiene poder, el gerente es el que articula, digamos, o el que facilita las acciones que permitan llevar a cabo esas decisiones y esa política que se supone que es del rector, que desarrolla a través de los vicerrectores y que el gerente es el apoyo en la gestión para llevarla a cabo. Ese es mi punto de vista, pero, insisto, también esta es una asignatura pendiente de la Universidad y es una pena, porque yo creo que, por esta razón, la Universidad no avanza a pasos más largos que con los que podría haber avanzado.

Y.H.G.— ¿Por su forma de gobierno, dices?

E.G.M.— Sí, por este sistema de gobernanza, de gobierno y de organización que la Universidad tiene solo camina pasito a pasito.

«Por este sistema de gobernanza, de gobierno y de organización que la Universidad tiene solo camina pasito a pasito; no puede dar pasos gigantes y no puede ser, porque las universidades deben evolucionar con su tiempo, no pueden quedarse atrás»

No puede dar pasos gigantes y no puede ser, porque las universidades deben evolucionar con su tiempo, no pueden quedarse atrás, tienen que avanzar e, incluso, estar por delante, en todo caso, de su tiempo y, si su sistema de gobierno no se lo permite, pues...

Y.H.G.— ...complejo. El Consejo Social, ya vamos a llegar al Consejo Social... En esa estructura diferente que tiene la Universidad de gobernarse o de estructurarse hay un órgano de gobierno, un órgano externo a la Universidad formado por personas representantes de diferentes organizaciones, gobierno, parlamento... que, digamos, tiene en su mano el control de la gestión, básicamente, el control de la gestión que hace la Gerencia de la Universidad. Entonces, esa relación con el Consejo Social, ¿es sencilla?, ¿es difícil?, ¿tiene momentos duros, fáciles?, ¿cómo fue en cada época de ustedes? Me parece que te toca empezar a ti, Paco.

F.Q.N.— Bueno, en mi época teníamos una trayectoria previa que nos vino a nosotros bien, porque la verdad es que la relación entre el Consejo Social y el Rectorado, en general, desde la época de Paco Rubio y de Miguel había sido excelente, y mira que nosotros tuvimos tres presidentes diferentes del Consejo Social... Yo lo cogí cuando iniciaba el mandato Domingo Bello [Cabrera], después estuvo Paco Santiago [Aureliano Francisco Santiago Castellano] y, finalmente, Lothar Siemens [Hernández] y nunca tuvimos problemas, ¡hombre!, al principio, con el Consejo Social que había aprobado las cuentas y demás, pues hubo algunas situaciones difíciles para todos, pero siempre tuvimos una buena relación.

«Es bueno que la sociedad participe en la Universidad, que se hagan oír en la Universidad las voces de empresarios, sindicatos, instituciones públicas, Parlamento y demás»

Yo creo que nosotros comprendimos bien desde el primer momento que es bueno que la sociedad participe en la Universidad, que se hagan oír en la Universidad las voces de empresarios, sindicatos, instituciones públicas, Parla-

mento y demás. A mí me parece muy positivo, porque la Universidad tiene un exceso de corporativismo en su seno como para que encima no reciba el *feedback* de la sociedad. El problema es que el Consejo Social tiene muchas atribuciones reconocidas en la ley y pocas capacidades para llevarlas a cabo, pero con diálogo fluido, yo creo que es un elemento que es muy útil para los equipos de gobierno de la Universidad. Muchas veces, nosotros nos parapetábamos en el Consejo Social, en el juego ese que tenías que hacer ante la comunidad universitaria de policía bueno y policía malo, ¿me comprendes?, y eso era siempre muy útil para el equipo de gobierno, para el rector, para el gobierno de la Universidad, porque se desarrollaban muchas complicidades en el Consejo Social y el presidente y el Consejo Social asumían su papel con sentido de la responsabilidad y nosotros también. Yo creo que eso enriqueció bastante a la Universidad. Claro que Paco [Rubio] ya tenía el lema del compromiso social, el Consejo Social, la Fundación Universitaria, el Rectorado, por eso los puso a los tres juntos aquí, y nosotros seguimos un poco la estela que venía en ese sentido y la desarrollamos. A nosotros siempre nos fue bien la relación con el Consejo Social, nunca más allá de algún rifirrafe muy ocasional para la aprobación de alguna cosa muy puntual, nunca tuvimos un problema de relación con el Consejo Social y lo consideré muy útil y necesario en la Universidad y lo sigo considerando, sí.

C.D.T.— Bueno, yo no tenía ese perfil previo del papel del Consejo Social y yo creo que mi experiencia con el Consejo Social pasó por dos etapas, una etapa muy corta y otra muy fructífera, diría yo. La muy corta fue que también hubo un cambio de equipo rectoral y que no todo el mundo entendía el papel —yo el primero porque venía de fuera—, pero yo creo que además estábamos en un



momento en que ya no solo eran las capacidades que tiene el propio Consejo Social normalmente, sino que era la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, que había que hacerla como había que hacerla, y se hizo como se pudo hacer, pero necesitábamos al Consejo Social porque era quién, al final, también participaba. Yo creo que, después de esa primera etapa donde hubo ciertos choques y tensiones por diferentes motivos, pasamos a una dinámica de trabajo mutuo, de reconocimiento de dónde está la línea de eso y fueron unos cómplices perfectos para dar un empujón importantísimo a la Universidad y sin ellos no hubiera sido posible. Perdonen que recuerde —Paco lo dijo antes— el papel de Lothar Siemens en esta Universidad, nunca, nunca, nunca va a estar reconocido, o el papel que ha hecho Miguel Ángel [Miguel Ángel Acosta Rodríguez, secretario del Consejo Social] en todo este tiempo también, porque era, al final, con quién teníamos que estar en ese contacto directo y quien nos ayudó muchísimo a desatascar muchísimas cosas, internas y externas, porque también es verdad que ese papel de relación con la sociedad nos daba otro instrumento, aparte del que nosotros teníamos, y eso lo supimos aprovechar muy bien en una situación de crisis como la que nos tocó vivir.

«La línea entre el Consejo Social y el equipo rectoral era tan, tan, tan fina que, muchas veces, hacían más de equipo rectoral que del propio Consejo Social ayudándonos a resolver algunas cuestiones que, sin su ayuda, hubiera sido imposible»

También ellos entendieron el papel que teníamos nosotros y, al final, la línea entre el Consejo Social y el equipo rectoral era tan, tan, tan fina que, muchas veces, como Paco también decía, hacían más de equipo rectoral que del pro-

pio Consejo Social ayudándonos a resolver algunas cuestiones que, sin su ayuda, hubiera sido imposible incluso fuera del ámbito de la Universidad.

F.Q.N.— ... y el gobierno.

Y.H.G.— Y tú, Lali, ¿qué recuerdo tienes de esta relación?

E.G.M.— Bueno, yo creo que la relación ha pasado por momentos mejores y peores. Creo que forma parte también de la forma de organización de la Universidad: se articula también como otro poder para compensar el supuesto poder de la autonomía universitaria, digamos. Si esto se efectúa con total colaboración creo que es beneficioso para todos. Si esas actitudes son colaboradoras por parte del Consejo Social con la Universidad, con el rector en particular, porque con los gerentes también tiene relación, pero más en los temas económicos y financieros, creo que sería positivo para la Universidad. Yo lo que a veces sí que he percibido es si el alcance... porque, claro, están definidas las funciones del Consejo Social, la cuestión está en cuál es el alcance de esas funciones, hasta dónde llega el Consejo Social y qué parcela es de la Universidad y no del Consejo Social. Entonces, a veces, ahí es donde yo creo que se pueden producir esos...

Y.H.G.— ... enfrentamientos, a lo mejor.

E.G.M.— Sí, esas disparidades en criterios. En el ámbito económico y financiero —no sé si Conrado también lo vivió así— pero yo, al menos en mi época, viví como que se quería ejercer un control financiero mucho más fuerte sobre la Universidad: se empezaron a hacer auditorías, se creó un consejo de auditoría donde se trataban los controles que se llevaban a cabo o no se llevaban a cabo... En esta área también tengo mis dudas de cuál es el alcance de su labor como Consejo Social y el alcance de lo que es el

control financiero propio de la Universidad, como el que tiene cualquier organismo, que tiene una Intervención que ejecuta ese control a través de unos procedimientos que están establecidos legalmente. He observado como que, a veces, se mezcla o no se establece una línea clara entre el alcance de la función de unos y de otros y es en esos momentos cuando se pueden producir esas posibles distorsiones. Pero, bueno, insisto en que, también en nuestra etapa, nosotros hemos trabajado en muchos ámbitos de manera colaborativa y el Consejo Social ha servido de apoyo a la Universidad para muchas cosas, pero, sin embargo, este modelo de organización que tiene la Universidad, digamos, estas...

Y.H.G.— ... curiosidades que tiene la Universidad. [Risas].

E.G.M.— Exactamente, estas curiosidades que tiene la Universidad y que también, a veces, no dejan que las cosas fluyan de una manera mucho más ligera. Conociendo todos cuál es nuestro marco, cuál es el procedimiento a seguir de una manera clara, que permita iniciar un camino y terminarlo, sabiendo por dónde se tiene que ir, terminarlo. No sé si me he explicado bien.

«Están definidas las funciones del Consejo Social, la cuestión está en cuál es el alcance de esas funciones, hasta dónde llega el Consejo Social y qué parcela es de la Universidad y no del Consejo Social»

Y.H.G.— Perfectamente.

M.S.T.— En estas cosas yo vuelvo a ser distinto, porque, claro, yo cogí la Gerencia en el año 1994 y el poder social, el de la sociedad que había luchado tanto por crear esta Universidad, hacía no solo que el Consejo Social tuviera la relevancia que tiene en su marco jurídico y estatuario,

sino que, además, era fundamental para contar tú y oír lo que decía el Consejo Social. Yo estoy de acuerdo con Paco en que el Consejo Social, al final, son los representantes de la sociedad, porque hay uno por cada Cabildo —o había, no sé si ahora también—, el Gobierno, el Parlamento, los sindicatos, las patronales... y a mí me parecía enriquecedor siempre. Ahora, sí que digo siempre que la figura del presidente del Consejo Social, que es tan clave en ese aspecto como la figura del rector, tenía la capacidad, la solvencia y el protagonismo que debía tener. Si Conrado y Paco han hablado de Lothar Siemens, yo tengo que hablar de Lizardo Martell [Cárdenes, presidente del Consejo Social, 1994-1998] que fue presidente del Círculo de Empresarios de Las Palmas y era mi ángel salvador. Es decir, yo despachaba dos veces con él a la semana y, de hecho, en un libro que escribió se refirió a mí como “mi hijo adoptivo”, porque yo iba allí y le consultaba cualquier cosa. En aquel momento en que, como dije antes, había que gastar, porque, si no, se cerraba el negocio, entonces, claro, tú te ponías a gastar y decías: “A ver quién me apoya en esta situación...”. Después tenía una ascendencia fundamental, porque si mi rector, Francisco Rubio Royo, y Lizardo Martell iban a hablar con el Gobierno, pesaban; pesaba el Rector porque la Universidad empezaba y pesaba el presidente del Consejo Social porque era un hombre súper representativo de la sociedad grancanaria en general.

«A veces me quejo, por ponerle alguna pega al Consejo Social, por no desarrollar siempre su función de búsqueda de financiación, que es otra de sus funciones básicas»

A mí me parece que, independientemente de las casuísticas y de los problemillas, no solo no es malo, sino que es bueno que el Consejo Social exista en la Universidad. A

veces me quejo, por ponerle alguna pega al Consejo Social, por no desarrollar siempre su función de búsqueda de financiación, que es otra de sus funciones básicas. El Consejo Social tiene que controlar, pero, además, tiene que buscar financiación y en eso sí que pecaba el Consejo Social, porque esa función la hacía a nivel particular el presidente, pero, en general, no lo hacía el Consejo, que solo se limitaba a fiscalizar. De todas formas, creo que cada etapa tiene una casuística y la casuística marca la trayectoria e incluso las relaciones entre órganos. A mí me tocó la casuística de una Universidad con muy pocos años de vida y en que la sociedad tenía que estar ahí vigilante y en que los propios empresarios pusieron de presidente del Consejo Social a una figura de ellos —lo nombró el Gobierno, pero a propuesta de los empresarios—. Lo mismo pasó después con Lothar Siemens, otra figura súper representativa de aquí que daba una capacidad al rector y, por tanto, al gerente, de funcionar con tranquilidad y de comentarle diariamente o semanalmente las cosas. Yo soy un ferviente enamorado del organismo, del Consejo Social, lo soy.

F.Q.N.— Miguel me ha dado pie para intervenir, porque ha puesto el énfasis en una cosa muy importante, que es la comunicación Consejo Social-Rectorado, y, más particularmente, presidente-rector y presidente-gerente. Si esa comunicación fluye y existe no tienen por qué producirse tensiones, porque la ley tipifica cuál es el cometido del Consejo Social y su función es supervisar la actividad económica y el rendimiento de los servicios de la Universidad, esa es su función. Es lógico que esté poniéndonos controles, porque los gestores públicos necesitamos estar sometidos a un control público del órgano fiscalizador, en este caso, del Consejo Social. Eso también es positivo para asegurarnos la calidad de la gestión, la transparencia, y te

quedas tranquilo porque, al fin y al cabo, el rector y el gerente tienen unas capacidades de toma de decisiones que, si hay malas prácticas, puede conllevar responsabilidades serias, que complican tu vida para siempre. Entonces, es positivo que haya un órgano de control y de supervisión, que tenga esa función, pero hay que establecer también un estrecho diálogo, saber comprender cuál es la función del uno y del otro y comunicarse muy bien. Yo creo que esa es la clave para que las cosas funcionen.

**Y.H.G.**— Y si hacen memoria, si llevan la vista atrás en su etapa, ¿sabrían decir lo que recuerdan como el peor y el mejor momento vivido en la Gerencia? Conrado, creo que te toca.

**C.D.T.**— Sí, me toca. El peor momento fue cuando empezó la crisis y empezamos a ver los recortes y teníamos esa sensación de que todo el mundo nos miraba porque no estábamos haciendo todos los recortes que estaban produciéndose en otras administraciones. Recuerdo una reunión en la Consejería de Hacienda de la que salí asustado, porque sobraban no sé cuántos profesores y, claro, imagínate, desde la calle Franchy y Roca hasta el Rectorado, pensando cómo es que sobran no sé cuántos profesores. Eso fue muy duro. Al final buscamos un mecanismo que, de alguna manera, ayudara a salir de la situación. El mejor momento no lo relacionaría con algo en particular, lo relacionaría con cómo la Universidad cambió de alguna manera mi cabeza tanto personal como profesionalmente, cómo entendí algunas cosas que nunca hubiera entendido si no hubiera estado aquí, como el valor del conocimiento, el valor de la formación impartida a la población, de alguna manera aprendí a querer a la Universidad, aunque no estés aquí, aunque no seas de la casa. Yo, incluso, bueno, no es cuestión de que lo diga, pero es así, defendiendo a la Universidad en cualquier ámbito, incluso en contra

de mí y de mis propios intereses. Así, recuerdo una reunión con el anterior presidente del Gobierno de Canarias [Fernando Clavijo Batlle], que planteaba la posibilidad de destinar unos fondos bien al Servicio Canario de Salud o a las infraestructuras de la Universidad, y yo le dije: “Yo creo que la Universidad tiene muchos más problemas de infraestructura que el propio Servicio Canario de Salud”. El consejero de Sanidad casi me mata y pensó que me había chiflado. [Risas].

«Los actores universitarios —principalmente el PDI y el PAS— tienen un sentimiento por la institución por encima, incluso, de sus propios intereses»»

También hay otra cosa importante, tal como dijimos al principio: la Universidad y los actores universitarios —principalmente el PDI y el PAS— tienen un sentimiento por la institución por encima, incluso, de sus propios intereses y de otras cosas. En este sentido, me acuerdo de muchísimas personas, pero si he de personalizarlo en alguien que me enseñó mucho sobre esta Universidad y me ayudó a quererla, esa persona fue Trinidad Arcos Pereira, que, por su propia condición, representa eso, representa a la institución con ese sentimiento institucional por encima de cualquier otra cosa.

Y.H.G.— Lali, en tu caso, ¿cuál fue tu mejor o peor momento?

E.G.M.— Yo no podría hablar de un mejor momento ni de un peor momento concreto. Mis peores momentos fueron, quizá, al principio, el primer año, los seis primeros meses en los que me tenía que habituar a un nuevo modelo que desconocía; para mí todo era nuevo y ese fue un proceso en el que, bueno, no es que fuera “peor momento”,

simplemente que lo viví con una cierta ansiedad por el desconocimiento de esta institución y por las ganas y la necesidad de conocer cómo era el funcionamiento de la Universidad. Luego, también podría decir que un mal momento fue la situación creada con motivo del *COVID-19*, que fue un momento duro, o sea, todo ese año que fue el último año nuestro, fue un año muy duro, hubo que tomar montones de medidas, era trabajar desde la mañana hasta la noche, los fines de semana, en fin, viendo qué soluciones se podían dar, porque todo se desmoronaba: el contrato de limpieza; el contrato de seguridad; los alumnos que no podían ir a dar clases, cómo lo articulábamos para que pudiéramos dar solución a ese problema; el personal que estaba en su casa y al que había que dotar de los medios informáticos necesarios para que pudiera continuar haciendo su trabajo... En fin, esa etapa también fue dura. Y lo mejor, pues yo creo que lo mejor es con lo que me he quedado al final, que ha sido el conocimiento de una institución que desconocía totalmente, que me ha sorprendido muchísimo cómo funciona, la importancia que tiene, no como un lugar de docencia, que la tiene, sino como algo mucho más que un lugar de docencia.

«La Universidad no solamente es un lugar de docencia, es mucho más, pero es tan difícil esa meta, ese objetivo y ese quehacer que se le ha dado a las universidades, que requieren de más medios para poderlos llevar a cabo»

La Universidad —las universidades en general, no solo esta— es mucho más cosas que un mero lugar donde se imparte la docencia y, en ese sentido, tiene un reto muy importante en el que creo que la financiación es indispensable para poder llevarlo a cabo y para que, de verdad,



pueda dar respuesta a todo eso que se espera de ella. De hecho, ya lo da, porque en la actualidad la Universidad es mucho más, pero es tan difícil esa meta, ese objetivo y ese quehacer que se le ha dado a las universidades, que requieren de más medios para poderlos llevar a cabo. Y esto, la verdad, es lo que me ha dado una satisfacción, no solo a nivel profesional, en el sentido de haber estado aquí y haber podido contribuir en algo a ello, sino también como ciudadana, la satisfacción de que tengamos universidades con esos objetivos tan altruistas y tan grandes, más allá de lo que yo de verdad me imaginaba antes, que eran simplemente un lugar especializado de docencia en el que también se investigaba.

Y.H.G.— ¿Y tú, Miguel?

M.S.T.— En corto, lo mejor fue la capacidad que tuve de conocer a muchas personas en ámbitos ideológicos de pensamiento, de filosofías de vida completamente diferentes a las que yo tenía. Encontrar a gente que era doctor en Filosofía y que tenía un modelo de vida diferente al de un doctor en Ciencias del Mar, el ampliar el abanico de conocimiento de personas te enriquece personalmente muchísimo. Lo más frustrante... pongo un ejemplo. No voy a dar nombres, pero voy a decir primero el título: las reuniones que mantuve durante un montón de años con la Consejería de Economía y Hacienda de las que salía no sin un solo duro, sino con menos dinero. Entonces, me acuerdo que en una reunión en la Consejería de Economía y Hacienda le dije al jefe de Gabinete de un consejero, que era de la Agrupación Tinerfeña de Independientes [ATI], que si no se acordaba, cuando volvíamos a comparar los presupuestos de las dos universidades, que cuando se creó la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y empezó a funcionar el 1 de octubre del año 1989, hubo profesores que durante tres meses cobraron doble sueldo, incluida la

paga extraordinaria de diciembre; es decir, la Universidad de La Laguna en aquel momento no acató la Ley que emanaba del Parlamento de Canarias y siguió pagando a los profesores que tenía en la isla de Gran Canaria y, por su parte, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, sin el dinero de la nominativa, también tenía que pagar a los profesores por ley, porque ya era una Ley que tenía que cumplir.

«Lo más frustrante fue ver los miles de necesidades que tenía la Universidad acabada de crear y la financiación inadecuada que hizo que, durante bastante tiempo, la Universidad viviera situaciones caóticas. Ese fue el peor momento»

Entonces, cuando yo le dije al consejero de Hacienda que cómo admitía que se pagara doble sueldo y que un funcionario cobrara por dos instituciones distintas, pues salí de la misma forma que entré... sin un duro. Eso fue lo más frustrante que tuve: ver los miles de necesidades que tenía la Universidad acabada de crear y la poca capacidad que tuve —para echarme yo la culpa— de buscar financiación adecuada permitiendo que, durante bastante tiempo, la Universidad viviera situaciones caóticas. Ese fue el peor momento.

F.Q.N.— ¡Qué preguntas haces, Yaya! ¿El peor y mejor momento en nueve años intensísimos de mi vida en que realicé algo así como diez másteres, en gestión de personal, en gestión financiera, de infraestructuras...? Es que es difícil, es difícil. ¡Hombre!, hubo momentos muy difíciles en aquella primera etapa y, desde luego, antes mencioné aquel Consejo de Gobierno en que me hicieron más de ochenta y cinco preguntas, ese, como mal momento, nunca lo olvido. Pero hubo uno que me impactó mucho, ¡fíjate tú! Me

habían llamado los estudiantes de Medicina porque ya no aguantaban más el deterioro de la limpieza de las instalaciones de la Facultad de Ciencias de la Salud, me quedé impactado, la verdad, y digo: “Pues voy a verlo”. Me persono allí y, entonces, los estudiantes me decían: “Mira cómo está todo esto, cochambroso, toda la limpieza”. La verdad es que había una desidia por parte de la propia estructura de la empresa. Tanto es así que después hice un concurso y lo saqué en tres lotes para que lo cogieron tres empresas y dividirlo así para que hubiera competencia y con ello mejoró la limpieza enormemente en nuestra Universidad. Pero yo, cuando, ni corto ni perezoso, cojo una butaca que había allí, me subo a una taquilla, veo la mierda que había arriba, con dos ratas muertas, mira, me entró tal estado de nervios que, inmediatamente, les dije: “Perdónenme un momento”. Cogí el móvil, llamé al rector y le dije: “Manolo, tenemos que cerrar el edificio de Ciencias de la Salud”. Y lo cerramos sobre la marcha.

«Hubo algunos otros momentos malos, aunque tampoco los recuerdo mucho. Recuerdo mucho los momentos buenos, que tuvimos muchos, pero, quizá, los mejores eran los encuentros con los compañeros del equipo de gobierno»

Aquello fue terrible y todavía lo revivo y me alucina a qué nivel de deterioro puede llegar una cosa y cómo puede afectar a los usuarios del servicio, en este caso, a los alumnos de la Facultad de Medicina, donde se supone que debe haber una exquisita limpieza en todo. La verdad es que aquello me impactó, por anécdota, porque hubo algunos otros momentos malos, aunque tampoco los recuerdo mucho. Recuerdo mucho los momentos buenos, que tuvimos muchos, pero, quizá, los mejores eran los encuentros

con los compañeros del equipo de gobierno, del equipo de gerencia, incluso hacíamos aquí paellas en...

Y.H.G.— ... en el techo, sí. [Risas].

F.Q.N.— ... en la parte de atrás, y nos quedábamos ahí los viernes haciendo unas paellas hasta las tantas de la tarde. Esos encuentros distendidos en los que no parábamos de hablar de la Universidad, que, por otra parte, era molesto, porque estabas con la Universidad a cuesta todo el día y encima te ibas de ocio con los que compartías y seguías hablando de la Universidad, pero aquello para mí era la sal de la vida. ¿Qué quieres que te diga? Lo recuerdo de forma muy, muy entrañable, como anécdota.

Y.H.G.— El tiempo se va volando y sé que Conrado se tiene que ir también volando, pero permíteme una última pregunta y empiezo contigo, para que te puedas levantar si quieres. ¿Crees que tiene ventajas o desventajas, ahora visto en la distancia, al haber sido un gerente de fuera de la casa, frente a uno de la casa? ¿Crees que es mejor o peor ser de fuera o de dentro? Y ¿qué cualidad crees tú que es indispensable para ser un buen gerente de la ULPGC?

C.D.T.— Visto con perspectiva, como bien decía Miguel antes, cada uno tiene su etapa. En mi etapa pudo ser bueno venir de fuera porque había un cambio de gobierno y, de alguna manera, venía sin historia, sin conocer una Universidad que ya tenía una trayectoria y ciertas dinámicas... Yo creo que eso puede ayudar, aunque cada momento tiene sus necesidades.

«Creo que la principal característica que debe tener un gerente es que debe ser una persona con capacidad de escucha; yo creo que, si escuchas a la comunidad universitaria, eres capaz de ser un buen gerente»

Quizás no conocer la organización pudo ser una cierta desventaja porque, de alguna manera, careces inicialmente de determinadas relaciones, pero te adaptas rápido. Por último, respondiendo a tu segunda pregunta, creo que la principal característica que debe tener un gerente es que debe ser una persona con capacidad de escucha; yo creo que, si escuchas a la comunidad universitaria, eres capaz de ser un buen gerente.

Y.H.G.— Y tú Lali, ¿cómo lo ves y qué cualidad destacarías?

E.G.M.— Yo creo que tiene sus ventajas y sus inconvenientes una u otra opción. Como todo, no hay nada perfecto para poder decir es esto o es lo otro. Probablemente, el momento es importante y lo que se haya de acometer en cada momento creo que es trascendente a la hora de decidir si es más conveniente alguien de fuera o de dentro de la Universidad.

«Insisto en que hoy la gestión es muy compleja —en una Universidad más todavía que en cualquier otra empresa o institución—, y, por tanto, yo creo que el gerente debe ser un profesional y que sepa lo que es gerenciar una institución»

Pero lo que yo sí que creo —igual muchos no están de acuerdo— es que ha de tener una cualidad, y es profesionalidad, es decir, ser un profesional de la gerencia, en general, quiero decir. Insisto en que hoy la gestión es muy compleja —en una Universidad más todavía que en cualquier otra empresa o institución—, y, por tanto, yo creo que el gerente debe ser un profesional y que sepa lo que es gerenciar una institución, desde mi punto de vista esa debe ser la cualidad más importante.

Y.H.G.— ¿Paco?

F.Q.N.— Hay que partir de una cosa y es que la universidad no es una administración cualquiera, para empezar. Como decía un buen amigo mío —siempre le cojo esa palabra y perdónenme la expresión—: “en la universidad, el más tonto es doctor”. [Risas]. Y eso es complejo de gestionar. Entonces, el gerente debe conocer la universidad y yo no pondría tanto el énfasis en que sea profesional como en que actúe profesionalmente, porque la Gerencia exige profesionalidad en su desempeño, es decir: que aplique criterios objetivos y rigurosos, estándares, baremos para todo, políticas para incentivar la participación del personal en la mejora de la gestión y capacidad de liderazgo, mucha capacidad de liderazgo. La Universidad es una máquina muy pesada y hay que moverla con cintura, conociendo la institución, que no es una administración cualquiera, no sé si me explico.

«La Universidad tiene sus peculiaridades, es muy compleja de gestionar, hay que partir de un cierto conocimiento de la misma, pero hay que ejercerlo con profesionalidad y tener capacidad de liderazgo»

Lo más importante es que tenga una serie de cualidades, de conocimiento y experiencia en la institución, que conozca la complejidad de la institución, que no es lo mismo un proyecto de investigación que un suministro de papel para la conserjería X, o lo que sea. La Universidad tiene sus peculiaridades, es muy compleja de gestionar, hay que partir de un cierto conocimiento de la misma, pero hay que ejercerlo con profesionalidad y tener capacidad de liderazgo para conducir la gestión de la Universidad de acuerdo con las directrices que le dé el rector, por supuesto, con criterios objetivos, evitando lo máximo po-

sible la discrecionalidad en la gestión... Y luego te sorprende, porque después en nuestra Universidad, por ejemplo, tenemos dos servicios que no tienen nada que envidiar en cuanto que son de los más vanguardistas de cualquier administración pública, el de Bibliotecas y el de Informática. Y claro, uno se da cuenta de que ambos servicios concentran el personal con más alta cualificación del PAS de la Universidad, ahí hay mucho grupo A y mucho grupo B. Es lógico entonces que esos servicios sean muy activos, que estén siempre innovando y ocupen buenas posiciones en los *rankings*: la ULPGC fue de las primeras universidades en incorporar las TIC [Tecnologías de la Información y la Comunicación] en todo y la Biblioteca ocupa buenos lugares en los *rankings* universitarios, como todos sabemos. Entonces, la Universidad es compleja y yo creo que, dentro-fuera, fuera-dentro es lo de menos, la cuestión es que haya conexión rector-gerente, que se ejerza con profesionalidad, que conozcas un poco la complejidad de la institución, que tengas capacidad de liderazgo y que tengas una serie de cualidades... todo eso mezclado hace el coctel de la buena gestión.

Y.H.G.— ¿Y tu caso, Miguel?

M.S.T.— Yo asumo prácticamente todas las palabras que ha dicho Paco. El debate no es si es alguien de fuera o alguien de dentro. Yo creo que todos tienen razones.

«Necesitas una conexión con el rector que tiene que ser vital y si, además, el Consejo Social es tu cómplice, pues, entonces, ya tienes mucho camino andado, independientemente de si como Gerente vienes de la administración externa o si perteneces a la propia Universidad»

El de fuera tiene, al principio, el inconveniente de tener que conocer rápidamente una institución sui géneris, con una forma de gestión que no es la habitual en el Gobierno de Canarias o en cualquier otra administración. Creo que el gerente también tiene que saber escuchar y, cuando se sienta con alguien, escucharlo, aunque no le puedas dar ninguna solución instantánea. También, como dice Paco, cuantos más criterios objetivos haya, más tranquilo está el gerente para repartir el presupuesto, para cualquier tipo de situación interna que permita tener una gobernanza tranquila. Yo vuelvo a repetir mi historia y mi historia es que para eso necesitas una conexión con el rector que tiene que ser vital y si, además, el Consejo Social es tu cómplice, pues, entonces, ya tienes mucho camino andado, independientemente de si como gerente vienes de la administración externa o si perteneces a la propia Universidad.

**Y.H.G.**— Bueno, aquí podría terminar nuestro *Diálogo vivo*, pero yo no me quiero quedar con una última duda y esto es ya como el chascarrillo final, si me lo permiten y es: como los alumnos que sueñan que no han terminado la carrera o que no se presentaron a ese último examen cuando ya están titulados, si ustedes soñaran esta noche que son gerentes otra vez de la ULPGC, ¿sería un buen sueño o una pesadilla?

**M.S.T.**— Te digo ya que no, que yo no sueño y que, si fuera el caso, le pediría al rector Serra, que es médico, que me dé una *pirula* para dormir tranquilo. Las etapas de uno en la vida las vive; ahora, si te toca un sueño, pues sería más una pesadilla que un buen sueño. Yo creo que uno vive lo que vive y lo más importante es que hemos estado aquí cuatro personas recordando cosas, entre ellas, pequeñas anécdotas, modos de gestión y cada una ha expresado su forma de pensar, pero eso es pasado. El futuro está sen-



tado ahí, que son el nuevo rector y el nuevo gerente [el rector Lluís Serra Majem y el gerente Roberto Moreno Díaz, ambos presentes en la grabación]; ellos son los que tienen que pensar en el futuro y nosotros, desde nuestra posición interna en la Universidad —los que pertenecemos a ella—, apoyarlos en todas las decisiones que se tomen para que sean para bien de la Universidad. No vale eso de pensar otra vez en esto; no sería un buen sueño, insisto.

Y.H.G.—¿Para ti, Paco?

F.Q.N.— Yo te contesto con otro chascarrillo: “que me quiten lo bailado”. Para mí, personalmente, la Gerencia supuso un sacrificio tremendo desde el punto de vista académico, porque yo iba para catedrático embalado, de rebufo, y, además, tenía una carrera investigadora importante en mi ámbito de conocimiento específico. La Gerencia supuso un corte de nueve más tres o cuatro años de adaptación, es decir de quince años, y eso ya no lo recuperas en la vida. Sin embargo, no me he arrepentido nunca de haber aceptado el cargo cuando me lo propuso Manolo, porque, como persona —no como profesor, no como PDI, sino como persona—, me ha hecho madurar, mejorar, gozar y disfrutar de amigos como, sin duda, si hubiera seguido mi carrera académica, no lo hubiera logrado. Eso es lo único que te puedo decir, que es, sinceramente, lo que siento.

Y.H.G.—¿Y tú, Lali?

E.G.M.— Yo creo que ni sería un buen sueño ni sería una pesadilla. Creo que es una etapa, como dice Miguel, y esa etapa ya pasó; ahora uno está en una etapa diferente. También ha significado para mí en esos cuatro años mucho sacrificio, porque mi vida era el trabajo de Gerencia en la Universidad durante estos cuatro años, y no he

tenido otra vida, y, en ese sentido, uno puede decir, “Oye, he perdido cuatro años de mi vida”, pero estoy también con Paco en que no me arrepiento ni me he arrepentido, porque, a cambio, he conocido a mucha gente maravillosa con la que continúo teniendo relación y he crecido a nivel profesional y personal como consecuencia de esta etapa. Por lo tanto, aunque ha sido muy sacrificado, ha sido satisfactorio en el balance final.

**Y.H.G.**— Pues solo queda agradecerles su presencia, decirles que la Universidad es hoy lo que es gracias al trabajo de todos ustedes, sin duda, como gerentes de esta Universidad y que *Diálogo vivo ULPGC*, —este proyecto en el que tenemos muchas esperanzas todos los que lo hacemos, porque nos gusta recordar todo lo que ha sido la ULPGC y lo que será en el futuro—, se ha enriquecido con sus perspectivas. Así pues, muchas gracias por su presencia.

## Álbum de fotografías



Instantáneas tomadas antes de iniciar el *Diálogo*, en el Paraninfo de la ULPGC.



Instantáneas tomadas antes de iniciar el *Diálogo*, en el Paraninfo de la ULPGC.





Instantánea tomada en el Aula de Piedra, antes de iniciar el *Diálogo*.



De izquierda a derecha: M. Suárez de Tangil Navarro, E. Gil Muñiz, J. L. Trenzado Diepa, C. Domínguez Trujillo y F. Quintana Navarro.



De izquierda a derecha: R. Moreno Díaz, M. Suárez de Tangil Navarro, E. Gil Muñiz, J. L. Trenzado Diepa, C. Domínguez Trujillo y F. Quintana Navarro.



Instantánea de Conrado Domínguez Trujillo tomada en el Aula de Piedra, antes de iniciar el *Diálogo*.



Instantánea de Eulalia Gil Muñiz tomada en el Aula de Piedra,  
antes de iniciar el *Diálogo*.





Instantánea de Francisco Quintana Navarro tomada en el Aula de Piedra, antes de iniciar el *Diálogo*.



Instantánea de Miguel Suárez de Tangil Navarro tomada en el Aula de Piedra, antes de iniciar el *Diálogo*.



De izquierda a derecha Miguel Suárez de Tangil Navarro, Eulalia Gil Muñiz, Conrado Domínguez Trujillo y Francisco Quintana Navarro en el Aula de Piedra, antes de iniciar el *Diálogo*.



Instantáneas tomadas antes de iniciar el *Diálogo*,  
en el Paraninfo de la ULPGC.

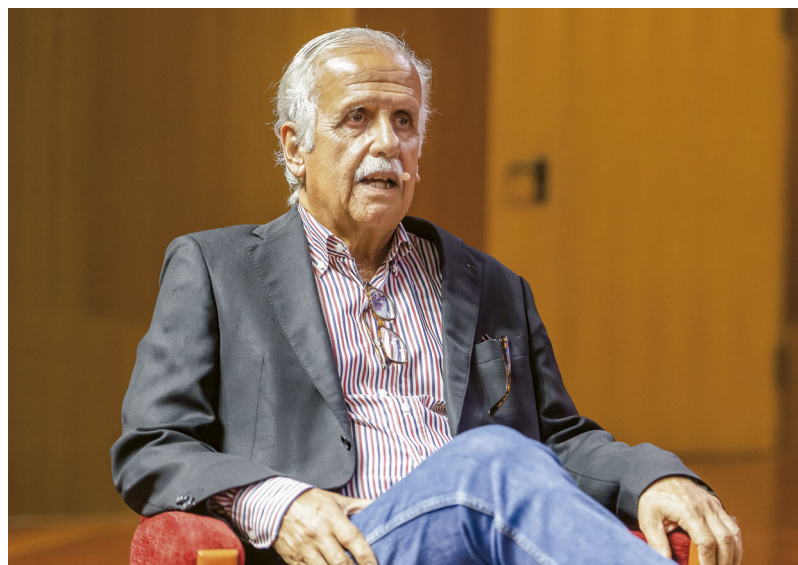




Instantáneas tomadas durante el *Diálogo*,  
en el Paraninfo de la ULPGC.



Instantáneas de Conrado Domínguez Trujillo y  
Eulalia Gil Muñiz durante el *Diálogo*,  
en el Paraninfo de la ULPGC.



Instantáneas de Francisco Quintana Navarro y Miguel Suárez de Tangil Navarro durante el *Diálogo*, en el Paraninfo de la ULPGC.





Instantáneas de Yaya Hernández Guerra, Conrado Domínguez Trujillo y Francisco Quintana Navarro durante el *Diálogo*, en el Paraninfo de la UPLGC.





Instantáneas de Miguel Suárez de Tangil Navarro, Eulalia Gil Muñiz y Conrado Domínguez Trujillo durante el *Diálogo*, en el Paraninfo de la ULPGC.



Instantánea tomadas durante el *Diálogo*, en el Paraninfo de la ULPGC.



Instantáneas tomadas terminando el *Diálogo*, en el Paraninfo de la ULPGC.



## Conrado Domínguez Trujillo



Máster en Dirección y Gestión de las Administraciones Públicas y en Economía Aplicada, ha trabajado en la Dirección General de Recursos Humanos del Servicio Canario de Salud. Gerente de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde el año 2007 al 2016.

## Eulalia Gil Muñiz



Funcionaria de carrera del Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado y del Cuerpo Superior de Administraciones Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias. Gerente de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde el año 2017 a 2021.

## Francisco Quintana Navarro



Profesor Titular de Historia Contemporánea, ha sido gerente de la Fundación Universitaria de Las Palmas y del Servicio Universidad-Empresa. Gerente de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde 1998 a 2007.

## Miguel Suárez de Tangil Navarro



Profesor Titular en Química Orgánica, ha sido vicerrector de Coordinación y Gabinete del Rectorado, vicerrector de Infraestructuras y Programación Económica, y gerente de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde 1994 a 1998.

*Diálogo Vivo ULPGC* tiene como objetivo preservar la memoria del nacimiento y desarrollo de nuestra universidad en las palabras de sus verdaderos protagonistas, coordinado por el Servicio de Publicaciones y Difusión Científica, bajo la dirección del Vicerrectorado de Cultura, Deporte y Activación Social de los Campus.

En este quinto volumen de la colección, cuatro gerentes de la ULPGC, uno por cada equipo de gobierno de los primeros cuatro rectores, se sientan a conversar para sincerarse sobre lo vivido en su etapa como responsables de la gestión universitaria: Miguel Suárez de Tangil Navarro, Francisco Quintana Navarro, Conrado Domínguez Trujillo y Eulalia Gil Muñiz.

A estos cuatro protagonistas de la historia de nuestra universidad, de procedencias muy distintas —dos de la casa, dos externos— les ha tocado vivir momentos distintos, desde el nacimiento, la construcción, el desarrollo y la consolidación de la ULPGC.

Este volumen, con la visión de los gerentes, va a ayudar a comprender lo que realmente se engloba bajo el término «gestión universitaria», de una administración que no es sencilla ni comparable con el resto, con una gobernanza muy compartida y unas competencias amplias. En sus propias palabras descubriremos las dificultades que afrontaron y también lo que más han valorado de esa etapa que ha ayudado a conformar la ULPGC que conocemos hoy.

