



SALABURU, Pello

La Universidad en la encrucijada. Europa y EE.UU.

Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes, 2007.
– 589 p. 24 cm. – ISBN: 978-84-611-6462-2.

La obra recensionada continúa y ha puesto al día un Cuaderno de Trabajo publicado con anterioridad [*Sistemas universitarios en Europa y EEUU*. 2003. Madrid: Academia Europea de Ciencias]. El autor de la obra que recensionamos ahora, el profesor Pello Salaburu, ha sido Rector de la Universidad del País Vasco y es catedrático de Filología Vasca en dicha universidad. Obtuvo entonces la colaboración de Marta Moreno, Ingeniera de Telecomunicaciones, de Lugder Mees, Vicerrector de la UPV y catedrático de Historia Contemporánea, y de Juan Ignacio Pérez, Rector de la universidad mencionada y catedrático de Fisiología.

El profesor Salaburu ha contado con el respaldo de la delegación española de la Academia Europea de Ciencias y Artes, que se ha propuesto definir Europa en sus aspectos sociopolíticos, económicos, científicos y tecnológicos. El autor reúne una doble cualificación: por un lado, su experiencia como rector de una universidad pública significativa y, por otro, largas estancias en los Estados Unidos, como profesor en formación, primero, y como investigador invitado, después, lo que le ha permitido analizar la literatura sobre el sistema universitario, e inquirir y observar directamente, *in action*, las instituciones de enseñanza superior de aquel gran país. El resultado obtenido ha confirmado la confianza que la Academia depositó en él.

Ante todo, es preciso ponderar la dificultad de realizar estudios comparados que han de hacer inteligibles los elementos semejantes y diferentes de distintas estructuras, y, sobre todo, extraer en cada gran apartado y en el conjunto de la obra conclusiones generales que puedan tener un valor de diagnóstico y fundamentar las propuestas de reforma.

Examinemos en primer lugar y de manera sumaria la composición y construcción del libro. Tras una comparación inicial entre la rigidez europea y la flexibilidad americana, la obra dedica sendos artículos al acceso a la universidad, a la estructura de las titulaciones en la educación superior, y al sistema de gobierno. De entre los países europeos selecciona generalmente a los de mayor peso (Alemania, Francia, Italia, Inglaterra). A continuación pone números a los parámetros más relevantes que miden el fenómeno de la educación –número y tipología de los universitarios, extensión y estructura de los sistemas universitarios y su efectividad–. Hay dos amplios capítulos dedicados, por un lado, al esfuerzo y a los resultados obtenidos en investigación, y, por otro, a la financiación de la educación. En este último apartado se toman en consideración distintas vertientes, desde las inversiones básicas a la estructura de la financiación o al origen de los fondos; desde las ayudas públicas a

los estudiantes al destino del gasto universitario, concluyendo con el factor humano, el profesorado y otros recursos personales. El conjunto de los capítulos precedentes permiten al autor examinar las clasificaciones de las universidades en función de la calidad docente e investigadora y proponer conclusiones. El edificio del libro se sustenta en las series de datos recogidos en un centenar de tablas, y su comprensión se ve facilitada por los esquemas que figuran en una decena de cuadros, y por la información visual y gráfica ofrecida en una veintena de figuras y en media docena de mapas.

La importancia del libro que tenemos entre manos requiere una aproximación mayor a los problemas tratados y a las aportaciones realizadas. El autor anuncia en el capítulo primero su propósito de efectuar una comparación entre los sistemas de Estados Unidos y de Europa. Los términos de comparación consituyen el primer obstáculo en el camino, pues no existe un modelo preciso europeo, si bien la situación va a cambiar con rapidez a partir del proceso iniciado en Bolonia. Por ello ha preferido, más que ofrecer los datos concretos de cada país, señalar las similitudes y diferencias entre los sistemas de ambos lados del Atlántico, cuando la sistematización es posible. Así, ha destacado la actitud de la sociedad frente a la institución, pues no se aprecia entre nosotros el valor del impacto económico de la universidad en el área donde se sitúa, ni el efecto de sus egresados en el crecimiento económico o en la innovación, calidad de la salud, o en el cambio cultural. Por otra parte, el autor cuida de señalar las diferencias entre los distintos Estados europeos, aunque también las que observa entre los distintos territorios que conforman los Estados Unidos de América.

La diversidad no significa lo mismo en ambos lados del Atlántico. Aquí se concreta en una pluralidad de Estados soberanos con diversos marcos normativos y rígidas culturas universitarias (hasta que las nuevas directivas obliguen a la reforma legislativa). En ultramar, la diversidad no impide la existencia de una especie de mercado competitivo y es entendida de manera distinta: de hecho, el intervencionismo federal se centra en algunos puntos básicos que afectan a la promoción del estudiante y de la investigación, a los derechos civiles o a la legislación laboral, pero deja fuera cuestiones de gobierno universitario que entre los europeos son objeto de una minuciosa y uniforme regulación externa.

El capítulo segundo está dedicado al acceso a la universidad. Parte de una descripción detallada de la configuración del sistema de enseñanza no universitaria en aquellos países europeos que toma como referencia, así como de la culminación de esa fase de estudios con unas pruebas de acceso, examen de Estado, etc. Enjuicia de manera negativa la falta de libertad de los centros universitarios para seleccionar al alumnado, tarea confiada a una oficina central cuando existe el *numerus clausus*. En general, los estudios secundarios abocan a un diploma de efectos variables, y es habitual una prueba específica que habilita para el ingreso en la universidad. Dedicada una atención mayor al sistema americano, fijándose en las pruebas generales a que comúnmente se somete a los alumnos a medida que avanzan en los estudios secundarios, y que han de servir para obtener el diploma de estudios de este nivel. Pero da cuenta también de las pruebas especiales por las que pasan los aspirantes a cursar estudios de economía, derecho, medicina, magisterio, master y doctorado, etc. Es algo característico del sistema americano el carácter privado de los entes que practican las pruebas, su variedad en función de los estudios o universidades elegidas, y el pragmatismo en el contenido de las pruebas. A destacar además la conexión y los puentes tendidos entre el nivel secundario y el superior. El autor describe el amplio elenco de ventajas y problemas que genera una casuística que evoluciona en sentido contradictorio.

En el capítulo tercero, concerniente a las titulaciones, el profesor Salaburu intenta establecer, a través de los criterios de clasificación surgidos en las últimas décadas, un suelo común metodológico que permita la comparación. El proceso de Bolonia quiere dar respuesta a una realidad continental variable, casi desesperante, al pretender que “todos los europeos tengamos una percepción homologable de nuestros sistemas de enseñanza superior”. El autor realiza una exposición clara de los distintos pasos dados hasta el momento en esa dirección, analizando las declaraciones iniciales que van definiendo progresivamente los objetivos (en Bolonia, Praga, Berlín, Bergen). Ello le permite adentrarse después en la selva de las titulaciones nacionales, procediendo para ello a una selección que ahora se amplía hasta 15 países, como se ve, una muestra mucho más amplia que en el tema del acceso a la universidad. Realiza un esfuerzo previo de establecimiento de los parámetros que han de posibilitar la comparación: así la duración real media de los estudios, estructura de los estudios, estudios de doctorado, implantación del sistema de créditos (ECTS). En cada uno de los quince modelos estudiados, el autor presenta un útil esquema inicial con dos ejes, uno temporal, que tiene en cuenta el desarrollo de la edad de los estudiantes y otro del tipo de centros universitarios y de grado donde cursan los estudios. En el caso belga toma en consideración las diversidades entre las tres comunidades lingüísticas. Cabe destacar el excelente resumen del estado actual de la cuestión en España.

El capítulo cuarto sobre el sistema de gobierno se inicia con la tesis de la sustancial diferencia entre el sistema general de gobierno de las universidades europeas y las americanas. Allí se confía la más alta responsabilidad en cuanto a la nominación de las autoridades de la institución a un órgano compuesto por personalidades de la sociedad extrauniversitaria –el Board of Trustees, Board of Regents, etc.–. En Europa hay tanteos para reforzar la autoridad política sobre la universidad, aunque prevalece el principio de la autonomía interna de la institución en materia de gobierno. Expone el sistema vigente en materia de órganos y competencias en varios países –fundamentalmente en cuatro (España, Alemania, Francia e Italia), si bien analiza con detenimiento el gobierno de la clásica universidad inglesa de Oxford–. A partir de ahí establece las diferencias con Estados Unidos, donde, tras el revestimiento de una terminología variopinta, señala constantes que hacen inteligible el sistema de gobierno.

El denso capítulo quinto es uno de los platos fuertes de esta obra. Intenta medir la incidencia de la formación universitaria en distintas sociedades, tomando para ello varios parámetros que permitan superar las simplificaciones a que llegan las cifras demasiado generales.

En primer lugar examina el número de universitarios a través de los porcentajes de titulados respecto de la población total, de las personas en edad universitaria matriculadas, de matriculaciones por cohortes, de los inscritos matriculados a tiempo completo o parcial, y de estudiantes extranjeros en el sistema. Hay abundantes reflexiones sobre los datos aportados. En segundo lugar examina la distribución de los estudiantes entre la red pública y privada. La tipología de los estudiantes teniendo en cuenta la edad de incorporación a los estudios y el peso de los estudios cortos y largos. El último apartado está dedicado a medir el grado de efectividad de los sistemas universitarios a través de la correlación entre la duración teórica de los estudios y el tiempo real invertido para obtener el título, que aboca a lo que llama la tasa de graduación neta. Para ello realiza los cálculos según cohortes de edad. En general, cabe señalar que es alto el porcentaje de estudiantes que no llegan a graduarse, y que las diferencias al respecto entre los países europeos y América no es tan relevante.

La masa de información que acabamos de señalar constituye el prólogo de un análisis de la evolución, fundamentalmente normativa, y de algunos rasgos del sistema de enseñanza superior de algunos países. España, y sus universidades, reciben una atención mayor, pero interesa igualmente lo expuesto sobre Francia, Italia y el Reino Unido, donde nuevamente Oxford y Cambridge se convierten en el punto de mira del autor. Concluye este capítulo con un buen puñado de páginas dedicadas al inclasificable sistema de los Estados Unidos, compuesto por universidades públicas y privadas –estas con o sin ánimo de lucro–, que se sujetan a la evaluación de agencias y al prestigio adquirido en el mercado laboral. La inexistencia de un sistema de autorización previa federal o estatal y la heterogeneidad de las realidades de base impiden confeccionar un censo fiable, aunque se calcula una cifra de unas 4.000 instituciones y de unos 15 millones de estudiantes, en su inmensa mayoría (77%) inscritos en universidades públicas. Ahora bien, el gobierno federal está presente en la financiación indirecta de la enseñanza superior a través de las ayudas a los estudiantes, la exención o deducción impositiva de las donaciones y el apoyo a la investigación básica. Y en la práctica existe una “cultura universitaria” que homogeneiza el sistema más diverso imaginable, estableciendo un principio de emulación y competitividad. El autor dedica varias páginas a mostrar con ejemplos y desde distintos parámetros una diversidad que resulta tanto del efecto de la demanda como de la adaptación y flexibilidad de la oferta. La realidad de la Universidad de California ilustra bien lo que significa la diversidad americana. En el esfuerzo por hacer inteligible la realidad se ocupa también de las clasificaciones de instituciones universitarias que han utilizado la Carnegie Foundation y *U.S. News*, y que han tenido eco entre los estudiosos.

El capítulo sexto está dedicado a la investigación, una de las funciones esenciales de la universidad. Aquí cuenta el esfuerzo realizado medido en gasto total en actividades de I + D. Se trata de medir la inversión a través de elementos como el gasto *per cápita* en este campo, número de investigadores, nuevos doctores, etc. Y cuentan obviamente los resultados obtenidos, apreciados también por indicadores precisos. En efecto, para conocer la cosecha recolectada se ponderan las horas de trabajo y la productividad, las patentes registradas, publicaciones científicas *per capita*, etc. El hecho evidente es que la implicación americana en la investigación agranda la distancia científica con Europa y Japón.

El profesor Salaburu ha medido el primer elemento, el esfuerzo, examinando las inversiones por países y regiones, y discriminando según la procedencia de los fondos (de empresas –el sector que más invierte, si bien en buena parte utilizando fondos públicos–, universidades, gobiernos e inversiones de origen privado no lucrativas). Tendencialmente los fondos públicos van a parar al sistema de educación superior, aunque se extiende la convicción de que convendría que afluyeran más fondos privados. Hace además el recuento del número total de investigadores y el decreciente porcentaje de los adscritos a la universidad. También desde este punto de vista se ahonda la brecha entre los dos continentes.

Por lo que toca al segundo aspecto, el de los resultados, Estados Unidos produce un número de artículos científicos superior a los países europeos, donde se señalan los países del centro y del norte del continente, incluyendo a Francia. Es también perceptible la gran diferencia que se observa entre las dos orillas del Atlántico en lo referente a la relevancia por el número de citas, o en cuanto a la obtención de Premios Nobel. O en la capacidad para innovar, que se refleja en el número de patentes registradas. Volvemos a apreciar aquí las constantes diferenciales ya señaladas en otros campos entre los tres grandes actores de la escena internacional, tanto en número absolutos como en relación al millón de habitantes o de patentes USPTO y

EPO. Este capítulo finaliza con el examen pormenorizado de cuatro países europeos (Alemania, Francia, España e Italia) y de Estados Unidos. Aquí interesan aspectos concretos de la institucionalización de la investigación, el gasto, en ocasiones desglosado, y el peso investigador de las regiones. Son sumamente interesantes las acotaciones sobre la investigación universitaria norteamericana, y los criterios que se establecen para valorar la competitividad y el establecimiento de rankings respecto de la investigación realizada. El autor va desgranando los distintos parámetros: el gasto total en inversiones, los fondos federales utilizados, fondos de capital, profesores pertenecientes a las Academias nacionales, premios obtenidos por los profesores, número de estudiantes de postgrado inscritos, etc. De hecho, la investigación en aquel gran país se halla muy concentrada en unas cien universidades.

A la financiación de la educación se dedica el capítulo séptimo. Al evaluar los recursos asignados a la educación superior hay que tener en cuenta la riqueza de la sociedad y la extensión relativa de la educación universitaria entre la población. Por otra parte, se impone precisar los conceptos de gasto, distinguiendo el gasto básico, el efectuado en I + D o en otro tipo de servicios. En este capítulo hay una correspondencia entre las cifras que ha obtenido el profesor Salaburu con las que ha recogido en campos anteriores. En el gasto total en educación, medido en porcentajes sobre el PIB, como en el gasto por estudiante en educación superior, la disparidad entre América y Europa es muy grande, y es también perceptible el foso que separa el sur del centro y el norte de nuestro continente, y, sobre todo, del este, ajeno en buena medida a la medición estadística. Por lo que toca al origen de los fondos, en Estados Unidos son decisivas las aportaciones federales, del Estado y locales a las universidades públicas y en las privadas los procedentes de matrículas; en tanto que en Europa los conceptos más relevantes son la subvención pública –el elemento central–, los fondos de investigación y las tasas por matrícula. En nuestro viejo continente se acrecienta la repercusión de los costos sobre el bolsillo de los estudiantes (con la excepción de los países nórdicos), compensada por el sistema de becas, préstamos y exención de tasas. Precisamente esta cuestión de las ayudas públicas a los estudiantes o a sus familias ocupa un espacio amplio en el trabajo. Es también significativo el destino del gasto universitario, que o bien va a inversiones (de modo primordial infraestructuras y equipamiento científico) o a gasto corriente, en el que el personal se lleva la parte del león. En principio parece que la calidad de la docencia está relacionada con el gasto corriente que no va al capítulo de personal. En el tratamiento de los recursos económicos dedicados al profesorado, el autor toma en cuenta elementos como la permanencia o la temporalidad de los contratos, la flexibilidad o rigidez en los procedimientos de contratación y algunas ratios (alumnos/profesor; alumnos/personal total...) que ponen de relieve la superior dotación de algunos sistemas, como el alemán, o las deficiencias en materia de personal no docente, como acontece en España.

La segunda parte de este capítulo está dedicada a analizar el tema crucial de la carrera docente –introduciendo a veces cuestiones de financiación– en cuatro países europeos (Alemania, Francia, España e Italia) y en Estados Unidos. Ha examinado con atención la reforma alemana derivada de la Ley de 1998, que ha iniciado su andadura entre dificultades políticas y técnicas. El profesor Salaburu explica con detalle los distintos escalones de la carrera docente tradicional en dicho país, y las novedades aportadas por la nueva normativa en cuanto a la calificación y formación de los profesores jóvenes, la duración de los contratos y el sistema de remuneración –con la introducción de criterios de retribución que tienen en cuenta la productividad–. Es una reforma que pretende una universidad más flexible y creativa. Los cambios más emblemáticos se concretan en la nueva figura del *Juniorprofessor* y en la delimitación temporal de los contratos universitarios no fijos (un máximo de 12

años), amén de las complejas estipulaciones sobre la remuneración. En lo que toca a España se describe el marco normativo de la reforma, pero también se aportan datos sobre la realidad de los cuerpos docentes, sobre las ratios más arriba mencionadas, etc. En cuanto a Francia, vuelve a ocuparse de la financiación del sistema, destacando el peso, insuficiente en términos comparados, de la contribución estatal. Describe además las categorías y procedimiento de selección en la carrera docente, donde coexisten una vía respetuosa con la autonomía de la universidad, con otra, mucho más intervencionista de la Administración, para algunas carreras. El fino examen de la carrera docente en Italia y el estatus de los profesores precede a los números sobre los distintos cuerpos y la financiación, sus fuentes y la distribución. En lo que concierne a Estados Unidos, el académico Salaburu muestra que la financiación por matrículas (pagadas en buena parte con recursos federales) y las rentas de capital tiene que compensar en las universidades privadas la falta de ayuda de los Estados. Pero, en todo caso, es la financiación global la que importa, tanto o más que los porcentajes de cada fuente de ingresos: ahí la comparación con los sistemas europeos no resiste. La información se va desgranando, de manera sintética, en torno al número de alumnos, de profesores, y la relación porcentual entre unos y otros, la categorización de los docentes, su grado de dedicación y el régimen salarial.

El capítulo octavo está dedicado a la cultura de los rankings y clasificaciones en relación con la calidad de las universidades, procedente de los Estados Unidos. Para ello ha examinado los estudios de dos entidades: por un lado, el Institut of Higher Education de la Universidad de Shangai Jiao Tong, que ha empleado criterios de carácter “objetivo”, y, por otro, la publicación *The Times*, basada en la opinión “subjetiva” de 2.375 especialistas –académicos y empresarios–, y en algunos elementos objetivos. La clasificación muestra la abrumadora presencia anglosajona entre las primeras cincuenta instituciones referenciadas. Las universidades centro y noreuropeas se sitúan en posición más modesta y las universidades españolas están ausentes de las listas. Ha incluido también la clasificación que viene realizando la revista *US News*, que de año en año afina los parámetros de evaluación de la encuesta que contestan unas 4.000 personas. Aquí cuentan elementos como la reputación académica, la capacidad de retener al alumnado en el centro, los recursos en profesorado –medidos desde varias perspectivas–, el carácter de la selección efectuada para el ingreso, los recursos dedicados a la enseñanza, la investigación y otro tipo de servicios, sin olvidar las donaciones de los ex alumnos, que pondrían de relieve el grado de satisfacción y la convicción sobre la calidad del *alma mater*. Al ofrecer los listados, el profesor Salaburu ha cuidado de poner de relieve los rasgos comunes que presentan los mejor situados: el bajo nivel de abandono de los estudios, alta tasa de graduación, baja ratio profesor/alumno, trabajo a tiempo completo de la mayoría del profesorado, selección de solicitudes de admisión y el comportamiento generoso de los ex alumnos respecto de la universidad de origen. Sorprende el número de universidades privadas bien situadas.

Dentro del capítulo octavo hay un apartado dedicado a las debilidades del sistema universitario estadounidense. Obedecen a motivos de signo económico-social, singularmente a la disminución del apoyo a los estudiantes de familias con rentas bajas. Los datos están ahí: economías familiares más débiles, estancamiento del importe de las becas mientras se incrementa los costes de enseñanza, todo ello en un marco general de crecimiento de la demanda de educación superior y de restricción en la aportación financiera de los Estados. En todo caso, el precio de las matrículas condiciona fuertemente el acceso, aunque el trabajo tiene en cuenta otros factores.

El profesor Salaburu concluye con un capítulo de conclusiones, de las que políticos y gestores universitarios debieran tomar buena nota. Parte de la superioridad del

sistema americano sobre el europeo, y dentro de éste, del inglés y centro y noreuropeo. Por ello se convierten en fuente primordial de inspiración de sus propuestas.

Reclama la presencia de la sociedad en la universidad, que llevará consigo el reconocimiento de la institución, y el apoyo económico, tanto público como privado. Conviene una relación óptima entre ambas realidades, basada en la certidumbre del impacto económico y social positivo de ésta sobre aquella. Pero la universidad debe ser autónoma respecto del Estado, que debe abstenerse de la presión normativa externa. La abolición del burocratismo y del intervencionismo estatal, y la libertad de la institución debería abrir paso a la creativa diferenciación entre las universidades. Ahora bien, la autonomía supone también exigencia de responsabilidad, a través de la doble evaluación, la interna, entre los distintos escalones universitarios, y la externa, global, con un fuerte carácter objetivo.

Efectúa distintos juicios sobre la delicada cuestión de la permanencia del profesorado, fundamentalmente la que toma la forma funcionarial. Hay observaciones muy atinadas respecto de las tres especies de endogamia que amenazan a la universidad: su conocimiento directo de la que se produce en la selección del profesorado le permite alejarse de los tópicos y sugerir fórmulas originales; propone también soluciones cuando se trata de la endogamia de materias y en la selección de cargos. En este último caso no le importa que se confíe la responsabilidad del gobierno a personal ajeno a la universidad.

En el orden económico, el autor aboga por la diversificación de las fuentes de financiación. Anota las contradicciones que generan las subvenciones gubernamentales, condicionadas por la desconfianza que rige las relaciones entre políticos y autoridades universitarias y viceversa. Reflexiona sobre el precio de las matrículas, cuestión sujeta hasta ahora –entre nosotros y en general en Europa–, a planteamientos demagógicos. Aporta los motivos que exigen hoy una revisión al alza del precio de las matrículas, bien se abonen de inmediato o bajo la forma de préstamos a devolver a medio plazo, siempre que exista una política social de becas que corrija las desigualdades. Y aboga por un cambio de “cultura universitaria social” en lo concerniente a las donaciones a la universidad por parte de las empresas y de los particulares: debería apoyarse con fuertes desgravaciones fiscales. Ejemplifica con lo que ocurre en los Estados Unidos. Y por otra parte, tiene interés en subrayar la importancia del establecimiento de vínculos entre la universidad y los estudiantes. En ese sentido, también enfrentándose a tópicos demagógicos arraigados, procede apoyar el trabajo remunerado no académico de los estudiantes dentro de la propia institución, necesario desde el punto de vista de la supervivencia económica de éstos y de su adecuada socialización. La experiencia americana es sumamente positiva.

Concluye reclamando no sólo la aplicación de las directrices de Bolonia, sino pasos ulteriores de unificación europea del esquema de todos los estudios postsecundarios, en los que tendrían valor las pasarelas. Es consciente de que el excelente sistema estadounidense, debe ser una referencia, cuidando de caer en el mimetismo (como ocurre con el principio de movilidad de profesores y estudiantes). No son las mismas condiciones socio-económicas y culturales de ambos lados del Atlántico.

Una buena parte de la información sobre los sistemas estudiados se ha obtenido de Internet, lo que muestra el valor creciente de este medio de documentación en las materias de ciencias sociales, cuyo objeto de estudio cambia rápidamente.

El autor ha consolidado con esta voluminosa y documentada obra una línea de investigación de mucho relieve, que debería ser seguida en el futuro. Ya no tenemos

excusa para desenvolvemos en la nebulosa de tópicos y afirmaciones ligeras con la que despachábamos los juicios sobre la situación de la universidad en Europa y en los Estados Unidos. La relevancia intrínseca de la obra proviene de varios puntos de vista: del objeto elegido, de la riqueza de la base estadística manejada, de las variadas fuentes de conocimiento que se han tenido en cuenta, de la elaboración y ordenación de la información, de la reflexión presente a lo largo de la obra y de las conclusiones obtenidas. Los beneficiarios del trabajo van a ser muchos. En primer lugar, los responsables de la política universitaria y los gestores de las universidades, que van a encontrar en esta obra un aparato conceptual necesario a la hora de ejercer sus funciones. Disponen ahora de una guía que permite identificar los problemas fundamentales y arbitrar soluciones. Por otra parte, el libro interesa sobremedida a los profesionales de la universidad deseosos de conocer la institución en la que trabajan y las de aquellos países con los que se relacionan. En ese sentido no estamos ante un libro de una sola lectura, sino de una obra de referencia y consulta permanente. Es cierto que la movilidad no es un hecho tan relevante en nuestro sistema como en los Estados Unidos, pero crece de año en año el número de los profesores y estudiantes que realizan estancias en otros países que son *terra incognita* desde el punto de vista universitario. En general conocemos mal el contexto universitario en que se mueven nuestros colegas, o los certificados de estudios y diplomas que aportan los alumnos visitantes.

Gregorio Monreal Zia



SARATXAGA, Koldo

Harreman-estilo berri bat egiteko dagoen organizazioen aldaketarako

Donostia : Elkar Argitaletxea, 2007. – 228 or. : ir. ; 24 cm. – ISBN: 978-84-9783-542-8.

Koldo Saratxaga 2005eko ekainean erretiratu zen, Irizar utzi eta beste bide profesional bati ekin zion 58 urterekin. Bere ideiak beste antolakunde batzuetara eta beste edonorengana zabaltzeko helburuari, besteak beste. Liburu honetan bizitzan zehar sentitu eta espermentatu duena eta milaka pertsonekin partekatu duena laburtu ditu Saratxagak; bere hitzetan: “nire kezken eta errealitateen ekarpena egiteko premia sentitzen dut, nahi duten organizazioei eta gizartearen parteari”.

Oihartzun handiko enpresa-zuzendaria izan da Saratxaga gurean. Esan daiteke –Iñaki López de Arriortuaren kasua salbu– euskal enpresa-guru bakanetakoa izan dela. Enpresa-guru on bati dagokion legez, aldeko sutsuak izan ditu egileak eta baita, nola ez, bere ideien kontrakorik ere.