

II

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión universitaria

Luis Francisco Delgado

Para reflexionar sobre la universidad debemos pensar y repensar continuamente su problemática. Esa es la única forma de comprender su incesante marcha, su inagotable energía. Sólo así podremos tener un pensamiento crítico del desenvolvimiento universitario en una época como la nuestra en que el acontecer social ha rebasado nuestro marco de desarrollo, cuando las actuales necesidades de iniciativas han superado de lejos las capacidades de las universidades y donde contrariamente muchos pretendemos formar profesionales que usen tecnología de punta con recursos tan limitados que casi se quedaron en el siglo pasado. El cambio social, el crecimiento explosivo, la diversificación del tipo de demanda de los servicios educativos, el cambio de las estructuras institucionales y la modernización tecnológica, lejos de resolver los problemas acarreados del pasado, hacen más ardua nuestra labor.

La diversificación en la demanda y la gran competitividad crean como necesidad fundamental que cada universidad desarrolle estrategias docentes e investigaciones propias y diferenciadas de las del resto. Ello supone la existencia de órganos de gobierno y representaciones más flexibles y eficientes, además de planes estratégicos propios. Esta flexibilidad y eficiencia obligan a simplificar la estructura

actual de la universidad, así como sus órganos de gobierno, a mejorar las múltiples y diversas circunstancias para ejercitar de esta manera una capacidad de propuesta rápida y acorde con la realidad cambiante.

Es por eso que ahora entendemos claramente que el número de facultades de cada institución debe disminuir y se deben buscar direcciones de una gestión empresarial específica para cada universidad. Muchas universidades de la capital han comenzado este proceso con una disminución gradual de facultades y aquellas que tenían ocho de repente hoy día cuentan con cuatro o con dos. Esta demanda dentro de la universidad se ha diversificado, pero también se ha profundizado haciendo que la oferta abarque cada vez más y más formas institucionales que respondan a iniciativas cada vez más ingeniosas. La creación de institutos de investigación, que abarquen varias facultades al mismo tiempo, es otra de las características que mejora la gestión y el desarrollo de cada universidad, puesto que permite el trabajo interdisciplinario.

La diversificación actual trae consigo nuevas realidades, nuevas modalidades, nuevos sectores para servir y nuevas formas de financiamiento abriéndonos otras puertas que conllevan mayores exigencias. Se impone, pues, desarrollar nuevos contenidos, contratar nuevos docentes, dar nuevas responsabilidades a los ya existentes. En pocas palabras, es necesario establecer una gestión de calidad que responda a las nuevas exigencias.

Todos estos cambios, en especial los cambios socioeconómicos y políticos, corresponden a nuevos paradigmas que, a su vez, nos llevan a replantear las estructuras tradicionales de la universidad. Carreras integradoras es la tónica del momento y se puede observar que las universidades ahora buscan integrar carreras que abarquen, por ejemplo, administración, economía, contabilidad agrupadas en una nueva carrera como gestión empresarial, o carreras como ecología, biología, agronomía, zootecnia sintetizadas en ingeniería del medio ambiente, así como las de bioquímica, química, biología se agrupan ahora en otra carrera como la ingeniería biotecnológica. Me pregunto, con las nuevas tecnologías y los ordenadores que nos gobiernan cada vez más, ¿qué tiempo de vida tendrán carreras como contabili-

dad o derecho? Ahora es cada vez más necesario que generalicemos las carreras iniciales y dejar la especialización para el posgrado.

¿Cómo alcanzar una buena gestión en una universidad en tales condiciones? No cabe duda que se tiene que establecer un esquema de prioridades basándose en los fines y objetivos de cada institución pero en todo ello tiene que considerarse el entorno, es decir, las políticas tanto nacionales como regionales. Uno de los mayores desafíos es el conjugar la problemática económica del país con la asignación de recursos presupuestarios que se reflejen en un pago justo a nuestros docentes y en la previsión de medios necesarios para el normal desenvolvimiento de nuestras labores y en eso me temo que estamos y estaremos solos. Ya el gobierno está demostrando su falta de interés por el tema universitario.

Tenemos, pues, un gran reto. Encontrar un nuevo modelo que permita a la universidad cumplir sus fines, encontrar mecanismos de gestión de la educación acordes a la modernidad, que incorporen las respuestas a las necesidades de cada entorno respectivo. No olvidemos que nuestra misión como universidad nos obliga a crear, a asimilar y a difundir el saber a través de la investigación, la enseñanza y la extensión. Tres actividades para tres funciones, con un solo objetivo, que no pueden divorciarse. Sin la enseñanza, las investigaciones no servirían mucho; sin la extensión, serían ignoradas y sin investigación no tendríamos qué enseñar, sólo copiaríamos. En el caso de mi universidad, ya hemos entendido que la investigación es fundamental y por ello prioritaria, incluso más que la enseñanza; por eso también podemos decir que el 90% de la investigación agraria que se hace en todo el país se hace en La Molina.

En esa búsqueda de perfección, de excelencia educativa, nadie debe quedar excluido. Hemos de participar todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria. Hemos de buscar una institución que responda a los cambios que nos plantea la realidad: creciente tecnificación, globalización, competitividad, respuesta creativa y rápida a la problemática, procesamiento inmediato de la información, etc. Todo lo cual implica el dominio de la capacidad de observación, de análisis, de síntesis y de evaluación. En otras palabras, tenemos que aprender a gestionar el conocimiento, gestionar la ense-

ñanza, gestionar las investigaciones, gestionar nuestros exiguos recursos con eficiencia, honradez, oportunidad y creatividad. Esta nueva gestión universitaria tiene que partir de una profunda reflexión sobre sus vicios y deficiencias y del reconocimiento objetivo de haber sido organizaciones complejas donde muchas veces las metas no están formuladas clara y precisamente.

Alguien me decía hace poco que en la universidad es preferible ser “burro” con criterio que un inteligente sin criterio. Y eso lo estamos observando diariamente y a cada rato. Desde la perspectiva universitaria, la globalización y la internacionalización de la economía tienen una óptica diferente a la del común de los mortales. Por eso es muchas veces difícil entender a la universidad cuando no se la conoce por dentro, cuando no se la ha vivido intensamente. Es por ello importante que nuestros alumnos vivan su universidad y no simplemente pasen por ella.

La internacionalización nos muestra que estamos dentro del mundo de la educación y la cultura, el cual sobrepasa la globalización de intercambios comerciales para entrar al mundo de las vivencias y las creencias, donde los intercambios son de conocimientos, ideas, sentimientos y criterios. Y aquí, en vez de reducirnos a la mera competitividad, necesitamos buscar entendimientos para realizar proyectos comunes que refuercen y desarrollen nuestros productos: la enseñanza, la investigación y los servicios. Así, llegamos a un punto en que el camino que tiene doble vía, un camino de mutuo entendimiento entre instituciones de la misma calidad y de la misma categoría y otro en el que todos trabajemos y desarrollemos proyectos en conjunto.

Nos toca crear en nuestros alumnos una conciencia crítica con profundas raíces de valores, con identidad nacional e institucional, contrarrestando los modelos consumistas impuestos por la publicidad y la moda. Sin embargo, también debemos ir hacia la búsqueda de alianzas que signifiquen la suma de recursos y esfuerzos en pro de la ciencia comprometida con la sociedad. Concretar estos acuerdos nos demanda ser flexibles y creadores. ¿Quién en la universidad no reconoce ahora la presencia de personas de diversa procedencia cultural? ¿Quién no ha visto en sus aulas grupos de alumnos de si-

tios tan diferentes como Japón, China, estudiando en nuestras aulas durante una semana, dos semanas o un mes? ¿Quién no recibe ofertas de instituciones del extranjero para concursar por fondos mundiales y poder desarrollar investigaciones en conjunto? Pero tenemos que ser flexibles para desarrollar esto, tenemos que decirles a nuestros alumnos: "los cursos que tú llevas en otra universidad te los vamos a reconocer" y tenemos que decirles a nuestros docentes que nos interesan más proyectos de investigación en conjunto entre varias instituciones que proyectos individuales. ¿Quién no sabe que las bibliotecas pueden unirse y así ahorrar espacios físicos y una serie de economías de escala? Es decir, este común denominador es parte de la gestión que debemos realizar y para ello debemos estar preparados.

Como en todo tipo de gestión tenemos que preocuparnos por la racionalización de los recursos humanos y financieros. Encarar una política de reestructuración del marco normativo y organizativo, asignar de manera racionalmente planificada estos recursos para el cumplimiento de nuestras metas. Los aspectos normativos juegan un papel de suma importancia. Si nuestras reglamentaciones no están actualizadas, eso es lo primero que tenemos que hacer, corremos el riesgo de darnos con vacíos que al provocar interpretaciones diferentes pueden generar conflictos. Por eso es que la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) ha planeado una nueva forma de discutir el proyecto de ley universitaria que propondrá al Congreso, un proyecto que esperamos tener listo el primer semestre del 2002 y que tendrá, pues, el ingrediente de consultar a alumnos, a docentes, a federaciones, a empresarios y a toda la sociedad civil que podamos.

Creemos que los alumnos y docentes, así como los empresarios y graduados, tienen mucho que aportar para que esta nueva ley sea aceptada por todos y que involucre a todos al mismo tiempo. Pero no basta con una buena normatividad que ignore las minorías; toda norma debe ser suficiente y oportunamente difundida, además de respetada. Si revisamos nuestra Ley Universitaria, veremos que la mitad de los artículos no se han cumplido y que el esfuerzo que han desarrollado las universidades ha quedado, pues, castrado por esta falta de cumplimiento. Una nueva ley debe significar el compromiso

del cumplimiento de lo que dice, no simplemente esperar dieciocho años para saber que no se cumple. Ese cumplimiento de la ley nos dará seguridad y confianza para que podamos velar por su cumplimiento. Recordemos que no hay mejor forma de generar el descontento al interior de una institución que dejar en el personal la sensación de la aplicación arbitraria de las disposiciones superiores y en un proceso democrático como el que vivimos, eso es impensado. No hay que crear precedentes que después se conviertan en una espada de Damocles. Nadie puede negar que la retribución a la labor docente en las universidades públicas es sumamente baja y que obliga a muchos profesores a migrar en busca de mejores ingresos o a darle más tiempo a las actividades propias y menos a la universidad. Ante esta realidad, puede haber una doble labor: generar fuentes de recursos propios para mejorar ese pobre salario, además de buscar otro tipo de gratificaciones, y realizar acciones institucionales que estimulen el perfeccionamiento docente propiciando la identificación y el compromiso institucional y regional.

La racionalización de nuestro personal docente es otro de los puntos a tratar en una gestión universitaria óptima. No sólo para que los profesores tengan mejores condiciones académicas sino también para establecer una serie de parámetros como tener en cuenta la relación maestro-alumnos, la cantidad de horas de clase o la incorporación de profesores ajenos a la propia facultad, ya sean visitantes o pertenecientes a otras facultades de otras universidades. Estas condiciones felizmente han sido recogidas en la autorización de racionalización de las universidades que saldrá publicada en la ley del presupuesto para el 2002 aprobada por el Congreso.

En lo académico, por ejemplo, un punto de partida obligatorio es el rediseño de los currículos, que permite desde el inicio interiorizar los valores éticos, morales e institucionales que fijen en el alumno el sello de la universidad. Los estudiantes, al interiorizar la cultura organizacional, tendrán claras las pautas para su posterior desenvolvimiento dentro de la universidad. Sabemos que hay universidades que no han renovado currículos de estudios desde hace veinte, quince o diez años. En este proceso de modernización que propugnamos, una regla normal debería ser una reestructuración o un cambio de currículo cada cinco años.

En términos generales, una buena gestión significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales; al decir recursos tengo en mente todos: alumnos, docentes y no docentes. Quienes tienen la responsabilidad de conducir la universidad deben aprender el cómo y el porqué de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Una nueva forma de gestionar las universidades debe responder a los retos que tienen hoy planteados. Si se apuesta por eficiencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones es imprescindible apostar por equipos que realicen su gestión con agilidad, eficacia y responsabilidad.

Por otro lado, sin menoscabar la autonomía universitaria, que debe tener una defensa cerrada y permanente de todos los académicos, resulta lógico que la universidad rinda cuentas a la sociedad sobre sus actividades. Para facilitar esta transparencia, es necesario que funcionen mecanismos de control y fiscalización en forma adecuada. Ello no sólo nos evitaría una serie de malentendidos, sino que contribuiría a mejorar nuestra imagen con todas las implicancias que ello tiene.

Hablar de calidad en la educación es pensar en la interacción de múltiples variables, de diversos factores, de los cuales no podemos prescindir; una educación de calidad que exige una gestión de calidad, un proceso de gestión que integre todas las actividades universitarias que satisfagan las expectativas del usuario cualquiera que este sea. Una política de calidad institucional exige un diagnóstico serio de la realidad, una definición precisa de las metas y los objetivos, la planificación estratégica de las acciones de acuerdo a los propios recursos y a las necesidades, la constante supervisión y evaluación de los procesos, un sistema de comunicación fluido y confiable, el aprovechamiento de la retroalimentación y la disposición a innovar y mejorar continuamente.

Dentro de estos planeamientos de gestión, ¿qué perspectivas tiene nuestra universidad? A riesgo de parecer reiterativo me atrevo a señalar las siguientes: primero, encontrar mecanismos que permitan instrumentalizar modelos de desarrollo que respondan a los diferentes contextos regionales y locales; segundo, diseñar sus planes en concordancia con el plan nacional de desarrollo, buscando que sus acciones sean una respuesta a las exigencias nacionales.

La universidad debe plantear un proyecto educativo basado en el proyecto nacional a fin de establecer claramente cuáles y de qué calidad son los recursos humanos que precisa el país. Desempeñar un papel protagónico y no meramente reactivo en el acontecer nacional y mundial, recobrar su compromiso con el ser humano como totalidad, ofrecerle una formación íntegra, crítica, creativa y moral. Asegurar una enseñanza de calidad con estándares internacionales, de modo que sea competitiva, eficiente y eficaz. Enfatizar el currículo, las metodologías integradoras y las prácticas profesionales ligadas a problemas sociales de relevancia. Promover el diseño de meta-curriculos que transmitan y refuercen todas las estructuras en la formación de valores y en el desarrollo de habilidades. Dedicar sus mejores esfuerzos a potenciar los rubros de ciencia y tecnología. Pensar en instrumentos de investigación diferentes junto a la investigación pura, desarrollar también la investigación aplicada y darle un papel preponderante a todos los tipos de investigación social que nos acerquen a las clases más desposeídas. Recobrar su liderazgo y su presencia social como organismo base de la sociedad civil. Reducir la distancia que la separa de los sectores productivos, de la empresa, y lograr un pleno acercamiento entre la empresa y la universidad. Descubrir sus propias formas de generación de ingresos que la lleven cada vez más por la ruta del autofinanciamiento. La figura de “papá Estado”, aunque es un compromiso que no debe soslayarse, es cada vez menor según lo que la historia nos indica. Pero, sobre todo, no debemos distraernos de nuestra misión académica y de investigación para buscar mayor eficiencia en nosotros mismos y poder crear así la universidad que el Perú necesita.

Transformación de la administración universitaria

Marcial Rubio Correa

Quiero, ante todo, saludar el cuadringentésimo quincuagésimo aniversario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y traer el saludo de mi rector, el rector de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Para nosotros San Marcos no es solamente la hermana mayor, que efectivamente así fue en los primeros años de la historia de la Universidad Católica, sino que es también un timbre de orgullo nacional a la cual tenemos mucho respeto y sobre todo mucho cariño.

La oportunidad es idónea para plantear ciertas cosas que parecen importantes en la discusión sobre la gestión universitaria desde la perspectiva del trabajo que hacemos nosotros en la Universidad Católica. Hay algunas cosas que son distintas entre las universidades nacionales y las universidades privadas. Sin embargo, para nosotros no es distinto el espíritu universitario, de universalidad, de servicio y no lucro que ambas deben tener. En eso compartimos y nos sentimos plenamente identificados con el trabajo que hacen las universidades nacionales. Pero, indudablemente, en la parte administrativa, el hecho de que las universidades nacionales, en mucho o en parte, estén financiadas por el fisco, en tanto que nosotros no, origina ciertas diferencias que corresponden a la naturaleza de las cosas.

Por tanto, no me voy a referir a esos aspectos que son distintos entre las universidades nacionales y particulares, sino a ciertas cosas que están en el debate y que me parecen trascendentes desde el punto de vista de la gestión. En primer lugar, no hay una separación entre la gestión administrativa y la gestión académica, eso es un error. El gestor administrativo tiene que secundar la gestión académica de la universidad. Si para hacer una mejor gestión se pretende adoptar una posición de tipo empresarial para atesorar en desmedro, por ejemplo, de unas ciencias exactas poco remunerativas o de unas humanidades poco remunerativas, probablemente se cometa el más grave error en la administración universitaria. Esto no quiere decir que nosotros desangremos a la universidad, porque las ciencias y las humanidades son fundamentales. Quiere decir que debemos administrar con criterio distinto al de gerente. El criterio de gerente es un error; lo que sí hay que utilizar son los criterios de eficiencia y calidad, sin olvidar que todos somos académicos y que nuestra teología es la vida académica.

En segundo lugar, esto no debe llevarnos a pensar que nosotros debemos manejar una universidad de decenas de millones de soles sólo con sentido común –para hablar desde mi experiencia, yo soy un abogado y los abogados por lo general nunca estudiamos administración de empresas–. Sin embargo, hay que reconocer al mismo tiempo la predominancia de lo académico, sin olvidar la humildad e ignorancia en materia propiamente administrativa y financiera. Pero no olvidemos tampoco que siempre podemos recurrir a profesionales que puedan hacer un trabajo eficiente al lado de los académicos que dirigen la universidad.

La universidad necesita eficiencia y no somos eficientes. No tenemos la mejor ratio de recursos insumidos y resultados. Tal vez hasta no tengamos, ni siquiera, una organización óptima para estándares contemporáneos que nos permitan cumplir mejor nuestras funciones. Yo no creo que el profesor de aula universitaria sea análogo, en la línea de producción al obrero especializado en robótica. Eso es desnaturalizar completamente las cosas porque nosotros trabajamos entre seres humanos y con seres humanos, por el conocimiento y por la tan esquiva verdad; por lo tanto, no se puede admitir la analogía con

una planta de producción. Empero, lo anterior no debe llevarnos al error de decir que, en consecuencia, debemos renunciar a la modernidad en la gestión administrativa y financiera.

Tenemos que trabajar con mucho cuidado, porque generalmente el administrador está preparado para trabajar en una empresa y no entiende bien lo que es trabajar con seres humanos, por el conocimiento y la verdad. Esa es, pues, nuestra tarea. La labor como directivos de la universidad no es tanto la de hacer el trabajo del administrador sino la de transmitir lo que es la universidad para que adapte creativamente su ciencia, su técnica, y satisfacer mejor la eficiencia que requiere la universidad. Ojalá nuestras facultades de administración pudieran formar administradores para universidades y entidades de servicios sin fines de lucro. Generalmente los formamos sólo para atender a empresas y eso es otro error.

Esto quiere decir que, bien entendida, la administración universitaria debe ser hecha por académicos, por profesionales y técnicos, cada uno en su respectivo nivel, en un diálogo que a nuestro entender no es sencillo pero que resulta indispensable. Un diálogo con tesis y antítesis, con el que aseguremos que los criterios administrativos y financieros se ajusten a la necesidad universitaria.

Existe un debate en la administración que, infelizmente, ha pasado a la administración universitaria: el alumno se llama ahora cliente. Nosotros en la Universidad Católica rechazamos y aborrecemos el considerar cliente al alumno. El alumno es un alumno. Eso no quiere decir que el alumno no sea servido como tal; cliente y alumno son dos conceptos completamente distintos. El alumno tiene derecho a la calidad de la enseñanza, a la calidad del servicio administrativo, a la eficiencia, a la inmediatez. Tiene derecho a todo eso pero no por ser cliente sino porque es alumno. No debemos olvidar que una universidad sin alumnos no es una universidad. En una universidad el centro son los alumnos, si no sería un excelente centro de investigaciones. Nosotros hemos participado muchas veces en centros de investigaciones sin alumnos pero nunca los podremos llamar universidad. Así, el alumno –como alumno y no como cliente– junto con el profesor, desde luego, son los dos merecedores del bienestar y calidad que pueda traer la modernidad administrativa a la universidad.

En cuanto nosotros comencemos a pensar que el alumno debe ser cliente para estar bien tratado estaremos desnaturalizando el sentido de la universidad y, sobre todo, estaremos desvirtuando el cambio que las técnicas administrativas deben sufrir para administrar eficientemente una universidad de manera distinta a como se administra una empresa. Y dentro de esto, decíamos, sí debemos tener eficiencia y calidad, debemos tratar de tener toda la que podamos. Aquí debemos desterrar el mundo de las utopías porque si no necesitaríamos un presupuesto cuatro o cinco veces mayor del que tenemos para pensar que las cosas van a comenzar a marchar bien. Pero como ese incremento del presupuesto no va a llegar en el corto plazo, entonces tenemos que tomar las decisiones de eficiencia que el presupuesto actual nos exige. Esa es la tarea más difícil y esa es nuevamente la vinculación entre la administración y la academia. Así, no debemos estrangular a la academia pero debemos hacer unos planes académicos que sean consistentes con los recursos que tenemos y con la calidad que esos mismos recursos puedan ayudarnos a dar a nuestra vida académica.

Este es un problema muy delicado, es el problema de planeamiento universitario pensado a partir de los recursos existentes. Con este criterio debemos buscar calidad académica y empezar a rediseñar constantemente nuestras universidades. Por lo tanto, es imprescindible administrar para tener calidad académica. Desgraciadamente la calidad académica es esquivada porque no sabemos dónde ubicarla. La calidad académica es parte de la investigación, es el trabajar para la realidad de hoy y del futuro; es decir, es la proyección social que se hace como acompañamiento a la sociedad.

La parte formativa, que toma mucho de los esfuerzos de la universidad, es la educación del estudiante. Así, el que entra hoy a la universidad utilizará probablemente esa formación hasta el año 2060. Podríamos entonces hacer un símil y pensar cómo nos debieron haber enseñado en el año 1940 para trabajar en las siguientes seis décadas sabiendo que la aceleración del conocimiento y la tecnología es mucho mayor. Ese período de sesenta años en ambos casos no es tan absurdo si pensamos que hoy en día todo el mundo trabaja hasta los ochenta, salvo que fallezca antes. De tal manera que proyectarse

al 2060 no es extraño ni absurdo. Ese es el reto de la calidad académica y esa es la revolución académica que debe financiar y debe sustentar la administración. Nosotros debemos revolucionar nuestra enseñanza para servir a un alumno que saldrá en el 2005 y trabajará hasta el 2060. ¿Qué significa eso? En parte, es ver la bola de cristal pero, por otro lado, es también acumular y utilizar todos los recursos académicos y pedagógicos que existen ahora para poder rediseñar nuestra educación a esos fines. Como profesores debemos transformarnos para ese reto. No olvidemos que, inclusive los vicerrectores administrativos, somos profesores de aula y en lo posible debemos seguir enseñando para no olvidarnos que de barro somos y al barro volveremos, como dice el evangelio; aplicado, que somos aula y al aula volveremos, porque todos volvemos al aula después de ser vicerrectores.

Entonces, es bueno recordar eso para saber que el servicio en la vida académica, junto con esta gran transformación, es lo más importante ahora y que esto insume recursos financieros y de todo tipo. La transformación de la enseñanza no es gratuita ni se hace fácilmente. Debemos modernizar el concepto de profesor, sobre todo de profesor a tiempo completo. Yo no tengo vergüenza de decirlo porque lo digo hasta en mi universidad. Allí, como en otras universidades, el profesor a tiempo completo es uno que me enseña bien, el que enseña el número de horas que el reglamento le exige. Sin embargo, nosotros pensamos que esa ya no debe ser la definición de un profesor a tiempo completo. Éste tiene que ser la espina dorsal de una universidad que se mueve, que avanza y se transforma manteniendo todo lo bueno que tenía. No debe ser el gran administrador de cuentas de la universidad sino la persona que tome la iniciativa, dentro de su especialidad, para organizar la vida con los alumnos, con sus pares y dar la calidad académica para transformar la educación; es esa la transformación cotidiana que tenemos que hacer. Esto es complicado porque tenemos que redefinir al profesor a tiempo completo. Debe ser todo lo que fue hasta ahora y ojalá fuera también alguien que pueda conducir y liderar la transformación dentro de la universidad. El profesor a tiempo completo que sólo enseña bien es un excelente profesor universitario, pero vale la pena pensar si debe ser un profesor a tiempo completo.

En definitiva, la administración universitaria nos plantea, en la actualidad, grandes retos que debemos asumir con responsabilidad, con criterio de modernidad y que, además, debemos canalizar como académicos, los que somos académicos y, los administrativos como humildes servidores de la vida administrativa que saben cual es su nivel. Los profesores universitarios tenemos claro nuestro rol de enseñanza pero al mismo tiempo somos conscientes de que debemos interactuar con especialistas que nos entiendan y de ese modo servir a la verdad y al conocimiento. Sólo así haremos un aporte muy importante a la transformación de la administración universitaria. Lo anterior puede resultar muy difícil, pues es un reto en el cual podemos perder la batalla; personalmente creo que podemos y tendremos que ganarla.

Gobernabilidad democrática en la universidad pública

Javier Sota Nadal

La exposición que voy a hacer se va a referir básicamente a la universidad pública. Asimismo, voy a hablar de la gestión, no de todos los aspectos de la gestión pero sí del que a mí me parece fundamental; este aspecto va a girar alrededor de lo que tentativamente denominaré gobernabilidad en la universidad pública.

Algunas de las cosas que voy a decir son definitivamente provocadoras, o al menos eso creo, a pesar del consabido lugar común de decir que la universidad está en crisis. Lugar común que ya tiene mucho tiempo y está muy transitado, por lo menos desde los setenta. Sin embargo, nosotros que tenemos cerca de sesenta años de edad y que conversamos con los reformistas del diecinueve como fueron Víctor Raúl Haya de la Torre, Jorge Basadre, Luis Alberto Sánchez, entre otros, nos encontramos frustrados y preocupados por no ver ni de lejos cumplida esa utopía de la universidad. Buscamos desesperadamente explicaciones de las causas, culpables, remedios, tratamientos y no encontramos todavía el camino ancho que nos lleve a su realización; sin embargo, no podemos descansar porque el paciente es la universidad peruana. Los reformistas del diecinueve denominaban al Perú como el paciente, el cual no arranca, no camina como nosotros quisiéramos y menos como quisiera la sociedad.

Quizá hemos buscado por mucho tiempo las causas afuera: el imperialismo yanqui, la oligarquía, la burguesía, el gobierno de turno, el modelo económico, pero pocas veces hemos visto dentro de nuestros muros para buscar explicaciones e intentar remedios.

De allí que quedo honrado y agradecido al recibir la invitación de San Marcos de participar con una ponencia sobre el tema de gestión –asunto aparentemente instrumental y neutro, un neologismo en nuestra jerga universitaria– en este foro sobre La universidad en el Perú. Esto de la gestión universitaria es reciente, antes se hablaba simplemente de autoridad universitaria. Allí está la originalidad, buscando entre nosotros las causas que nos aquejan e impiden el desarrollo; eso es parte de la historia de las universidades, una historia de crisis, de conflictos de gobierno interno que han aquejado tanto a universidades públicas como a privadas. Acordémonos de los conflictos de gobierno en San Marcos en la década pasada. Debemos precisar que estos conflictos en el seno de la universidad se han producido en pleno despliegue de la autonomía universitaria. Es decir, no se han producido por circunstancias de dictadura. En plena vigencia de la democracia y de la autonomía universitaria, las crisis han prosperado. Entre ellas me refiero, por ejemplo, a los conflictos no menos severos de la guerra que hizo Sendero Luminoso, a la idea nuestra de universidad desde la perspectiva occidental y democrática, es decir, a una universidad que busca la verdad plural, democrática, sin exclusiones ni fundamentalismos.

La pregunta que nos hacemos es si esta historia de conflictos es resultado de la forma de gobierno o de la propia naturaleza de la comunidad universitaria que se define como democrática. De ser el primer caso, estos conflictos podrían ser evitados, de alguna manera, si inventamos otra forma de gobierno. Sin embargo, esta conflictividad podría crear un problema mayor si imaginamos a la universidad como reflejo de la sociedad, puesto que si la sociedad es conflictiva, la universidad también lo será.

Quiero hacer otra acotación para señalar que la ley universitaria, la que nos ha regido en los últimos cuarenta años, nunca ha sido arrancada al poder mediante luchas universitarias. El poder sencillamente la promulgó recogiendo los aspectos fundamentales de los

ideales democráticos universitarios: la gratuidad de la enseñanza, la permanencia indefinida de los estudiantes en ella, inclusive la territorialidad, fondos universitarios diversos, etc. ¿No creen que hay algo sospecho en esto? ¿No suena a cuento o como dicen los jóvenes a “mecida”? ¿No piensan –como insinuaba Basadre, un sanmarquino–, que la universidad había sido dejada a su suerte y, si alguien deja a su suerte, bueno, que se ponga en la ley lo que quieran? “Anda, mula, y piérdete”, parece que nos hubieran dicho con estas normas. No olvidemos que mientras mayor fue la crisis universitaria pública, mayor fue la consolidación de la universidad privada. Qué curioso, cuando nosotros estamos en mayor crisis, la universidad privada surge –por lo menos algunas de las universidades– con sólidos proyectos universitarios. ¿Esto es producto del azar o de la necesidad? O tal vez es el resultado de un libreto bien actuado y cumplido para hacer de las universidades públicas prescindibles.

La universidad debe cumplir el hecho funcional de preparar cuadros técnicos para formar las élites. Pero quizá alguien haya pensado que estas élites no deben salir de las universidades públicas; entonces que las universidades estén en permanente conflicto, dénles la ley que quieran, otórguenles lo que ellas desean porque se van a ahogar en sus propios humos. La Ley 23733 es la que nos rige, es una formidable ley en la letra. Si se cumpliera, la universidad investigaría, los profesores ganarían como los vocales supremos, existiría un fondo muy grande de desarrollo universitario que las universidades manejarían autónomamente. Sin embargo, sabemos que la universidad apenas investiga, la investigación es mera retórica –estoy hablando en términos generales–, los profesores reciben salarios míseros, lo mismo los trabajadores administrativos, y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) resulta ser el gran conductor de las universidades públicas. Con esto quiero decir que si nosotros pudiéramos redactar y hacer aprobar una ley universitaria llena de nuestros mejores deseos, como ese vals que dice “y las corvinas nadaban fritas con su limón”, el ejecutivo la promulgaría sin problemas, la aprobaría como las leyes que ha aprobado. Pero, nuevamente, estaríamos inyectando el veneno o el opio que nos ha apartado y nos aparta del mundo.

Esa pesadilla, la de la prescindencia de la universidad pública, me ha llevado a pensar si alguna vez ésta pudiere ser. Ensayemos, pues, una norma real, una norma aterrizada, una que permita navegar, que permita poner un pie tras otro para avanzar, para construir desde abajo y no desde la nube, una norma que permita a la universidad ser gestionable y gobernable. Una norma construida desde dentro, desde nuestras reales potencialidades, desde nuestros problemas y debilidades, que busque superar aquello que nos impide caminar. En fin, una ley que nos ayude a conseguir procesalmente, paulatinamente, nuestras metas.

Ahora presento a ustedes cuatro problemas que aquejan a la universidad pública, a su gestión y gobierno. No olvidemos que gestión es gobierno –según el diccionario, gestionar es gobernar, es administrar, y, por consiguiente, implica autoridad para regir la acción–. Por lo tanto, la gestión y gobierno tiene que ver con el “asambleísmo” y la precariedad del poder; con el rector y los vicerrectores; con la ineficacia y la confusión administrativa y, por último, con los “golpes de Estado”. Me refiero a los “golpes de Estado” que practican con tanta vehemencia y alegría, tanto docentes como estudiantes en nuestras universidades.

Es necesario hacer una breve descripción de estos síntomas. El asambleísmo es la fiebre de discursos interminables sobre cuestiones generales que prosperan en los tres niveles de gobierno de la universidad pública: en la Asamblea Universitaria, en el Consejo Universitario y en los Consejos de Facultad, donde consumen tiempo precioso que se requiere para tomar decisiones. Estos órganos son, en realidad, gimnasios de retórica, caros simulacros de plaza pública, lugares en los que se plantan las banderas estamentales olvidándose de la universitaria, aquella que tiene que ver con sus funciones, como se declaraba en una exposición anterior al definir cuál era la naturaleza de la universidad. La naturaleza de la universidad son sus funciones, no sus componentes.

Así, una primera caracterización del asambleísmo está signada por la precariedad del poder. Como consecuencia de esto, el rector se preocupa permanentemente por la correlación de fuerzas en la Asamblea Universitaria y en el Consejo Universitario. La primera, como

ustedes saben, lo puede tumbar o lo que es lo mismo declararse en sesión permanente, pero para que ese asambleísmo prospere se necesita el apoyo de los vicerrectores que quieran antes de tiempo asumir el poder. Felizmente éste no es el caso.

En el Consejo Universitario, el rector sí asume la totalidad de la universidad, se enfrenta a los decanos. Yo le decía a un miembro de la Asamblea Universitaria que si el decano es bueno va a luchar muy fuertemente para que todos los recursos de la universidad vayan a su facultad. El rector es el único que representa la generalidad, no hay otro que vele por ella puesto que los estamentos buscan beneficios personales o grupales. En este contexto, los votos son bienes preciosos a la vez que peligrosos. Cada cual se dirige al rector quien en lugar de regir, gestionar, se ve obligado a tejer la reproducción de su precario poder y entra en estrés cuando convoca a la Asamblea Universitaria.

El tercer problema mencionado es el referido a la ineficacia administrativa; en él existen diferencias de acuerdo a su complejidad. Cualquier profesor principal elegido autoridad o funcionario puede, sin mayores problemas, administrar esta elemental hacienda. Me refiero a las universidades públicas en las que se administran sólo cursos, es decir, profesores y aulas y, por lo tanto, tienen una sola fuente de ingresos: las transferencias del Tesoro Público. Pero cuando se trata de una universidad grande, con financiamiento múltiple, con múltiples propiedades, caso de San Marcos –gran propietario de predios, empresas, laboratorios, recursos en bancos, etc.–, el asunto se complica. Ya no se trata simplemente de firmar el cheque, hay que hacer gestión económica y financiera. No puede ser cualquiera el profesor que asuma funciones de gestión. A esto llamo yo ineficacia administrativa puesto que no está perfectamente configurado este aspecto de la gestión. Sin embargo, concuerdo con Marcial Rubio en que no se puede escindir gestión académica de gestión administrativa.

En cuanto a los “golpes de Estado”, con ello me refiero a la toma de locales, al cierre de las universidades por los propios universitarios, es inentendible. Como alguna vez decía en la década pasada a los estudiantes y a los docentes democráticos de verdad: “¿ustedes

creen que el poder se va a preocupar porque la UNI o San Marcos estén cerradas?”. Este deporte que los alumnos practican, casi siempre inducidos por los que quieren acceder al poder por la puerta trasera, estos “golpes de Estado” curiosamente se practican en períodos de dirigencia democrática. La dictadura, para vergüenza de estas dirigencias, amengua los intentos golpistas en los universitarios. Ahora que tenemos una democracia en construcción, conocemos de noticias a lo largo y ancho del país de locales tomados, autoridades jaqueadas. Una ventaja de las universidades privadas es que no conocen este tipo de golpes. Demás está decir que las universidades requieren, al igual que los estados, estabilidad democrática, continuidad institucional y funcionamiento permanente. Nadie puede convivir con una universidad en constante crisis y con una actitud de jaque al poder.

La adecuada gestión y gobierno de las universidades europeas y norteamericanas hace que puedan planificar actividades a mediano o largo plazo. Esta es una de las razones que nos causa dolor pero también nos permite soñar nuestro futuro. Aquí, ni en San Marcos ni en la UNI, se puede planificar ni a tres meses, esa es la verdad. Sé que algunos encuentran o podrían encontrar, en estos síntomas de permanente conflicto y precariedad, señales positivas de lo que entienden como democracia universitaria y no indicadores de enfermedad. Por eso, antes de entregar, dar y enviar un posible remedio para estos males, permítanme unas cuantas digresiones.

La primera es que en el seno de estos conflictos de gestión está la defensa de los derechos de personas concretas y nunca la defensa de los derechos de la sociedad ni de la universidad; es decir, en ninguno de estos conflictos de poder he observado que lo que esté de por medio sea siquiera algo parecido a la bandera de lucha de los reformistas del diecinueve. Lo que existe son intereses muy concretos de dirigencias partidarias, de grupos de poder en la universidad, a quienes parece no interesarles la función universitaria ni su responsabilidad frente a la sociedad. Defienden, por ejemplo, la permanencia indefinida de los estudiantes en la universidad, la estabilidad laboral de los docentes y administrativos. Es decir, se lucha por beneficios de personas concretas, mas no con la misión que la sociedad encarga a las universidades en nuestro mundo contemporáneo.

De lo anterior se desprende que la generalidad universitaria, constituida por los profesionales y académicos, por las investigaciones científicas y tecnológicas y la extensión cultural, no encuentra portadores en la política real de la universidad. Lo que queremos decir es que las banderas reivindicativas universitarias que se han enarbolado en el Perú desde los tiempos de la reforma, se han achicado hasta descender a meras reivindicaciones estamentales, no solamente distintas a las generadas por la universidad sino contrarias a las banderas que los reformistas del diecinueve plantearon en el Cusco. Yo les recomiendo la lectura de La historia y la vida de Jorge Basadre en donde hay un capítulo más o menos significativo en que Basadre hace un recuento muy bien escrito –la prosa de este sanmarquino es extraordinaria–, sobre lo que querían los reformistas universitarios del diecinueve. ¿Saben qué querían? Una universidad al servicio de la nación, promotora de la investigación, generadora de progreso y desarrollo; sin embargo, los aspectos reivindicativos que han quedado como únicos en la política universitaria son la gratuidad absoluta, la permanencia indefinida. Lean a Basadre, además es un sanmarquino. Aquellos ilustres estudiantes soñaban, querían hacer de la universidad un poderoso instrumento democrático, económico y racional para salvar al Perú enfermo y no a los universitarios, por supuesto, con el único requisito de la calidad y dedicación al estudio; ningún estudiante, por pobre que sea, debería ser negado de ingresar a la universidad.

Finalmente, para iniciar la solución de nuestros problemas estructurales internos, propongo unas cuantas ideas provocadoras. Pretendo radicalizar la democracia, llevarla al extremo pero también radicalizar la gestión. ¿Serán posibles estos elementos fructuosos?, no lo sé realmente, pero he pensando en comenzar por el rector. Propongo que el rector y los decanos sean elegidos en votación universal y secreta por los docentes y estudiantes. ¿Qué les parece? Con esta radicalización conseguiríamos varios objetivos, el más importante para mí es que el que vaya a la Asamblea Universitaria sea alguien a quien le duela la universidad, no una persona que quiera tener un voto para esgrimirlo y elegir a la autoridad.

De esa manera, el rector tendría como referente una base más amplia, no tendría que sufrir la reducción de su poder cada vez que la

Asamblea Universitaria funcione; tendría una base importante de legitimidad. Es el caso del Presidente de la República, quien es elegido por todos para gobernar el país y gobierna con ministros designados por él. Ese rector –como en España, por ejemplo–, debería tener la capacidad de designar a los vicerrectores, porque no es parte de una gestión moderna que la máxima autoridad sea elegida por el mismo órgano de gobierno que elige a la segunda y a la tercera autoridad. Además, la propia ley es ambigua en este caso porque se le da la potestad al rector de decidir si se le da atribuciones o no. El actual rector de San Marcos, por ejemplo, podría no darle ninguna atribución, salvo que el estatuto lo mande. La propuesta es que el rector sea elegido democráticamente por todos. Entonces, es un problema político seguramente pero creo que el rector, de esa manera, se sentiría sólido por esa representatividad, tendría un equipo de gobierno sólido y podría gestionar la universidad. Lo mismo para los decanos. Creo que la comunidad facultativa podría elegir de esta manera a los decanos.

Para terminar, porque me he extendido en demasía, planteo dos medidas adicionales. Disminuir sustantivamente el número de miembros de los órganos de gobierno. La Asamblea Universitaria podría ser cuan grande sea el lugar que los pueda albergar. Podría ser como se llama en España, creo, comunidad, o bueno, como la Politécnica de Madrid que tiene 300 miembros, incluido representantes del personal administrativo, quienes eligen al rector pero no a los órganos de gobierno. Yo creo que el Consejo Universitario no debería tener más de doce miembros y el Consejo de Facultad no más de seis. Pienso, además, que debería crearse con el nivel adecuado una gerencia económica, la cual debería ser medida por el Consejo Universitario exactamente igual como la presidencia de un directorio mide a una gerencia, con indicadores económicos y académicos que emanarían de la Asamblea Universitaria y del Consejo Universitario. Obviamente, me refiero a los indicadores económicos básicamente.

Éstas son, como comprenderán, sólo algunas ideas lanzadas en su expresión más extrema pero que tienen que ver con la absoluta necesidad de las universidades públicas de contar con una gestión sólida y no precaria que les permita manejar eficaz y efectivamente los pocos recursos que reciben.

Mesas de discusión 1 y 2

Intervenciones de los asistentes

–Pregunta 1. Quería comentar que hay doctores que valen cuatrocientos mil dólares y nadie nos reconoce. Si nos enfermamos nadie se va a acordar tampoco de nosotros. Esta es nuestra realidad. Entonces, sabemos que estamos en un mundo muy imperfecto, lleno de dificultades, muy hostil, en el cual tratamos de desarrollarnos y hacer las cosas. Nadie nos estimula a ello. Después de escuchar a los ponentes quiero rescatar algunas ideas.

Estoy de acuerdo con la meritocracia. Las autoridades, las personas que toman las decisiones de la universidad, así como aquellos que dicen ser democráticos, deberían fijarse en la calificación, en la calidad; eso significa ser justos y significa también ser éticos. Esas son las exigencias para que la meritocracia pueda implantarse en la universidad. Los conceptos de justicia, ética y calidad no solamente son para los docentes sino también para los jóvenes. En los peores momentos de la Universidad de San Marcos los jóvenes me decepcionaron. Así como les digo, me decepcionaron y terminé diciendo, no más juventud, divino tesoro. Aquí no hay que exigir sólo a los viejos como nosotros, sino a los jóvenes; fundamentalmente a ellos,

porque el viejo puede estar cansado y puede haber claudicado sus banderas por muchos palos que le han dado en el lomo, como decía Vallejo. Pero los jóvenes no tienen por qué y, sin embargo, sucumben al facilismo.

Pasando a otro aspecto, propongo que los institutos de investigación no estén fuera del campus. En eso debemos ser muy claros porque dada nuestra vida universitaria poco fácil, generalmente se escuchan voces de que para trabajar mejor y servir mejor es conveniente crear institutos de investigación. Éstos pueden surgir con mucha o poca plata, pueden hacer también mucha o poca investigación. Pero es necesario combinar institutos con programas de formación. El investigador, sobre todo, debe irradiar en la enseñanza y en la formación de otros profesores, además de reforzar el respeto a la investigación y su importancia en las universidades.

El otro aspecto fundamental es la transparencia. Ella tiene que ver con la gestión administrativa, académica, con el desarrollo de la investigación, la proyección social, etc. Reclamo, pues, en este momento, a la Universidad de San Marcos que tanto quiero y a la que le he dedicado toda mi vida, que se haga transparente. No tenemos información de cómo se manejan los fondos económicos, cómo se distribuyen los ingresos, no sabemos quiénes son los profesores que ganan subvenciones, etc. Los docentes tenemos derecho a cautelar los intereses de la universidad que son nuestros propios intereses y los del país.

Otro asunto es que somos muy pobres; sin embargo, la universidad da profesionales buenos y malos. Existen, así, distinguidos profesores junto a otros que son regulares y otros que seguramente son malos. Ninguno devuelve un sol a la universidad de lo que ésta ha gastado en ellos. Debería darse una ley, alguna disposición, para que a pesar de que estamos mal pagados, a pesar de que no hay trabajo para todos, etc., intente devolverse ese dinero. Ese costo viene de los impuestos que genera hasta el más infeliz de los habitantes peruanos al llevarse un pan a la boca.

–Pregunta 2. Es un lugar común, como dijo un expositor, afirmar que la universidad está en crisis. Pero, ¿hasta qué punto la universi-

dad realmente ha satisfecho la necesidad en cualquier situación histórica? Se habla, por ejemplo, de que la universidad debe resolver los problemas de demanda de la sociedad, etc. Sin embargo, y para esto habría que ver indicadores de éxito, ¿hasta qué punto las universidades que han tenido éxito han satisfecho las demandas de la sociedad?

No olvidemos que la universidad surge como producto de una determinada necesidad y de una casta social también. Entonces, ¿hasta qué punto existen indicadores de que hay universidades con éxito que hayan resuelto problemas de una sociedad y cuál sería la recomendación que los expertos hacen para que la universidad pueda tener éxito con relación a su mercado objetivo o mercado meta?

–Pregunta 3. De todo lo expuesto me surgen una serie de interrogantes las que pongo a consideración: ¿Es realmente el problema de la universidad hacer más investigación? ¿No hay acaso un desfase de los conocimientos, de las investigaciones logradas en el mundo occidental y de todo lo publicado, con su aplicación y acercamiento a nuestra sociedad? ¿Es válido hacer más investigaciones? ¿Estamos en condiciones de tener equipos sofisticados para hacer las investigaciones de punta? ¿O el camino de la universidad es buscar que lo ya hecho se lleve a la praxis en esta heterogeneidad de geografía, de idiosincrasia y de cultura?

–Pregunta 4. Quisiera plantear una reflexión comparativa con lo que sucede en la sociedad. Veo mucha angustia, mucha preocupación por recursos, por dinero. Sin embargo, todos sabemos que los recolectores informales de basura alimentan a un 60 ó 70% del ganado porcino del mercado. Grandes chancherías informales viven de la basura. Estas no son empresas formales pero manejan presupuestos quizá mayores de los tiene la universidad anualmente. Estos son grupos emergentes, pero creo también que la universidad es realmente un grupo emergente. No podemos pensar que la universidad tiene una naturaleza per se y a priori; estaríamos retrocediendo entonces a una concepción escolástica.

Con estas referencias quizá un poco gruesas, cabe preguntarse, ¿qué es lo que ha conducido a los universitarios a desligarse de los problemas de la cultura? ¿Por qué se ha planteado como principal problema de investigación la potenciación de las culturas, como si el desarrollo no estuviera en el proceso cultural que es más antiguo que la misma universidad?

Intervenciones de los ponentes

–Dr. César Germaná. Los comentarios y preguntas han sido muy interesantes y varios. A mí me ha impresionado mucho descubrir en todas las intervenciones anteriores una cierta comunidad en los expositores. Esta comunidad complementa una misión de la compleja problemática de la universidad sobre la base de una armonía, me parece, de perspectiva.

Sin embargo, respecto a las preguntas y comentarios concretos que se han hecho ahora, no creo que sea apropiado un escepticismo ni respecto a la posibilidad que tiene la universidad de insertarse en la problemática de una sociedad ni tampoco en lo concerniente a la universidad como centro de investigación. No se puede desligar investigación de aplicación. Me parece impropio suponer que sin investigar, sin crear, uno pueda coger conocimientos de fuera y aplicarlos; las cosas no son así. Pasa lo mismo cuando se piensa que un profesor universitario no necesita ser un creador, un investigador, que simplemente necesita ser un repetidor. Un repetidor no es un profesor universitario, es un profesor de escuela, y lo que se hace, entonces, desvirtúa la universidad. No tenemos una universidad, tenemos una copia avanzada de escuela.

En lo que atañe a la inserción de la universidad en una sociedad, hay que recordar que sí hay sociedades en las cuales la universidad es la conciencia crítica de la sociedad. Existe conciencia productiva, cultural, en sociedades como Europa y Estados Unidos. Allí la universidad cumple una función orgánica institucional dentro de la sociedad.

–Dr. Jorge Secada. Lamentablemente yo creo que el problema de la universidad en el Perú trasciende a la universidad. Y es lamentable porque no lo vamos a resolver ahora. No lo solucionaremos con reformas curriculares, con reglamentos, con reglamentación de la administración, con microgestión de la actividad docente. Para mí, es todo una pérdida de tiempo atroz, de energía y esfuerzo, que invertimos en la universidad en nuevas reformas curriculares, nuevas reformas de metodología de la enseñanza, nuevas reformas de sistemas de relación. Si el cambio no surge de la gente misma en la universidad, de los profesores y de los alumnos, nada importa el resto. Podemos hacer reformas curriculares, reglamentos, cuantos queramos las cosas van a seguir iguales como han sido hasta ahora.

¿Por qué la problemática de la universidad trasciende a la universidad?, porque la problemática de la universidad es la problemática del espacio público peruano. Allí es donde nosotros tenemos que comenzar a pensar qué cosa es lo que queremos ser. El espacio público en el Perú es un espacio desvirtuado donde nadie confía en nadie; no confiamos en el otro, no confiamos en el anónimo, no confiamos en los proyectos comunes, sólo en los proyectos personales. Todos los proyectos que funcionan son proyectos donde hay un vínculo personal, un vínculo individual; ¿por qué?, porque hemos desvirtuado históricamente nuestro espacio público. Aquí se pueden usar imágenes, metáforas, que se remontan a la Conquista. La fundación misma del Perú nace de una traición, de un engaño; mienten para atraer al otro y caerle encima. Se desvirtúa toda conducta porque lo que se hace aquí es una conducta inconcebible en ese momento en Europa. A los pocos años, la infamia de Cajamarca se justifica advirtiendo que si no se adelantaban iban a hacer lo mismo con ellos, pues, en realidad, los indígenas venían con armas escondidas. Es decir, en ese momento, se desvirtúa toda una conciencia de lo que es el espacio público.

Entonces, si no hay una conciencia de proyectos anónimos comunes en los cuales nos entendamos porque somos parte de un espacio público que nos interesa personalmente, la universidad no va a funcionar; la universidad no es un espacio para la reivindicación personal o grupal. La universidad es por esencia una empresa co-

mún, una empresa guiada por el bien común en su particular dimensión que es la creación cultural, la educación, etc. Allí la reforma universitaria –y por supuesto la universidad– tiene una función que cumplir si quiere hacer conciencia crítica. Se tiene que empezar por la reforma del espacio público, la reforma de la vida en sociedad. La universidad no es ajena a lo que es la naturaleza misma de nuestra sociedad y de nuestro convivir. Eso hace, me parece, mucho más difícil la problemática universitaria, porque no la aísla. Ya no se trata de una nueva ley, de una reforma universitaria que resuelva los problemas mecánicamente. La cosa es mucho más compleja. Sin embargo, yo creo que hay mecanismos, por supuesto, yo mismo he mencionado cosas que son aberrantes; por ejemplo, la existencia de las nuevas universidades, que no haya ningún tipo de subvención tributaria a las universidades sin fines de lucro, que se pretenda regir las universidades por las leyes de mercado, todo eso es aberrante. Además, es revolucionariamente aberrante. No existe ningún país en el mundo donde eso suceda. Es una cosa de sentido común. Hay cambios que hacer, pero no me parece que la esencia de la problemática se vaya a resolver con leyes. Eso se va a solucionar cuando la universidad se renueve a sí misma; las personas concretas que estamos en la universidad somos quienes tenemos que cambiar.

–Dr. Roque Carrión. Bueno, estoy de acuerdo con los problemas planteados en las dos mesas; allí se han señalado puntos importantes para discutir la problemática universitaria. Coincido plenamente con lo que se dijo en la primera mesa; en cambio, en la segunda mesa ya hay problemas más concretos y específicos que creo que sería importante debatir, lo mismo que en las preguntas que se han formulado.

Comparto la idea de Jorge Secada en el sentido de que una nueva ley universitaria o una nueva estructura de la universidad no cambiarán, no solucionarán nuestros problemas. Particularmente pienso que lo central radica en la necesidad de un nuevo movimiento universitario. La reforma universitaria de 1918 tuvo un impacto muy grande en América Latina y en el mundo porque fue resultado de una movilización de los sectores intermedios de la universidad que

exigían democratizar la universidad oligárquica. Los efectos últimos los estamos viviendo ahora; todavía de alguna forma se reproducen ciertas reivindicaciones de ese movimiento. Sin embargo, creo que es necesario examinar nuevas tendencias, nuevas perspectivas que surgen en la vida universitaria y que tienen que ver con una racionalidad, con una manera de ver el mundo, con una nueva forma de vivir con los demás. Si seguimos encerrados dentro de la lógica instrumental de la razón; evidentemente los problemas de la vida universitaria tenderán a reproducirse o a resolverse parcialmente en función de universidades que únicamente están interesadas en formar determinado tipo de profesionales.

Si queremos que la universidad sea efectivamente capaz de contribuir al proceso de emancipación de la sociedad peruana tendrá que replantear sus presupuestos, sus orientaciones. No interesarán ya las instituciones. Yo no creo que una asamblea de 40 sea menos efectiva que una de doce o de seis; que una asamblea de 120 personas no sea capaz de manejar adecuadamente una institución universitaria. El problema no está allí, el problema está en la ética sobre la cual se organice la vida social. Me parece que ese es el problema fundamental. Por eso creo que este mismo problema se plantea acá cuando se señala la investigación y la aplicación de esa investigación.

Hay áreas que todavía no han sido suficientemente estudiadas, o en términos más generales, pienso que la esencia misma del trabajo universitario es un trabajo crítico, de análisis, de investigación. Se trata de que el alumno sea capaz de desarrollar por sí mismo las capacidades necesarias para trabajar en cualquier ámbito de la vida social. Si no, si formamos tecnócratas, evidentemente vamos a reproducir los mismos vicios que existen en la sociedad peruana. En este sentido, pienso que sólo un gran movimiento universitario de profesores, de estudiantes, que confluya en un conjunto de objetivos de lo que debe ser la universidad pública de calidad, nos permitirá pensar en la salvación de esta institución. De no ser así, seguiremos viendo como hasta ahora, con pequeñas intrigas y minúsculos intereses que, finalmente, con una nueva ley o con la actual, no van a resolver nuestros problemas.

Es necesario, pues, impulsar no solamente en la universidad sino en el país un nuevo movimiento social, una nueva manera de hacer política. No podemos –a mi entender este es el problema de fondo– pensar que la política es llegar al poder y mantenerse en él a como dé lugar. Esa es la política que se expresa en los “vladivideos”, es la política que se ha hecho y, de seguir las cosas iguales, se hará; es la política moderna donde el fin justifica los medios, la política de “la razón de Estado”. En cambio, es necesario reincorporar la política – en lo que insiste con bastante acierto el Dr. Secada en relación con la universidad– al bien común. Cuando la política efectivamente esté orientada al bien común y sea parte de la ética, evidentemente que tanto en la universidad como en el país la enseñanza y la investigación estarán orientadas no sólo a la eficacia o al éxito sino a este fin que creo es el fundamental: el bien, una sociedad justa, una sociedad donde todos puedan de manera autónoma desarrollarse plenamente. Desde esa perspectiva, estoy seguro de que la universidad podrá renovarse; de lo contrario, me parece, va a mantenerse en esta situación de conflictos y desencantos.

Es también necesario recordar –a los que van a trabajar sobre la nueva ley– algunos hitos peruanos e indicarles que deben revisar la historia de los últimos treinta años en el Perú. En 1970, en plena reforma de la educación durante el gobierno de la Fuerza Armada, autoproclamado revolucionario, participaron muchos y distinguidos profesores universitarios de San Marcos. Yo, siendo un joven profesor, participé en la Comisión de Educación, al lado de Salazar Bondy y, en esa época, si ustedes recuerdan, se generó una discusión pública terrible porque la idea original de la comisión era desligar la investigación de la universidad por lo conflictivo de ésta. Recordarán ustedes que unos años antes se desligó de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el grupo de médicos que formó la Cayetano Heredia. La universidad en esa época se convirtió en un espacio público donde se reformulaban los intereses políticos de cada grupo. De tal manera, hay que recordar un poco la historia peruana para saber por dónde podemos orientarnos.

El segundo dato que quisiera proporcionar aquí es que en Venezuela se está haciendo en estos momentos una nueva ley de educa-

ción. En ella se incluyen 47 artículos marco de la nueva ley de educación superior. En Venezuela, un país que todavía tiene dinero para invertir en las universidades, no se ha podido resolver tampoco los mismos problemas que se tienen aquí. No basta, pues, sólo el dinero. Un profesor titular allá gana cinco veces más que un profesor principal de acá; tiene jubilación con cédula viva, no paga impuestos, la universidad le cubre el 50% de la seguridad, maternidad y hospitalización, tiene una caja de ahorros (de donde pueden sacar préstamos para todo) y, sin embargo, con todas esas ventajas, no se ha podido resolver los mismos problemas que afronta la universidad peruana.

Entonces, tampoco es el asunto –como decía la colega en su pregunta– de pagarle mejor al profesor. La justa remuneración es importante, pero hay algo más que falta para arreglar la universidad, hay algo más que escapa a las buenas disposiciones de hacer leyes. Hace poco participé en un simposio en Venezuela y recomendé que una ley universitaria no debe tener más de diez artículos. Mi propuesta para eso era bien simple. Las universidades se han vuelto burocracias administradoras. La burocracia administradora a la que yo me refiero es aquella compuesta por profesores y empleados que toman la universidad para sí misma y ahogan así la vida académica. El profesor Rubio dijo muy claramente: la administración debe realizarse con técnicos y profesores en conjunto; los profesores no pueden estar firmando recibos ni órdenes para comprar insumos que la universidad requiere cotidianamente. Hay universidades que tienen directores que hacen aquello y que ganan dinero en eso; así, el poder administrativo se enquistaba en las universidades y no deja florecer a la academia. Ese tipo de cosas tienen que resolverse radical y absolutamente y lo dijo claramente también el profesor Rubio con la experiencia de la PUCP: para la academia y por la academia; la universidad no puede ser más que eso.

El otro punto que se había tocado aquí, lo dijo muy claramente un participante del público, es que la cultura no se hace sólo en la universidad; el avance no se hace sólo en la universidad; el desarrollo sí se hace en la universidad. Con el ejemplo de las chancherías, que manejan un presupuesto mayor que las universidades, podemos testificar muchísimas cosas que no hace esta institución. Precisamente,

se ha tratado de la naturaleza de la universidad, naturaleza en el sentido de función, fines y cumplimiento de objetivos. Si nosotros no definimos la función de la universidad –como hace la universidad privada o un negocio informal de cerdos– es mejor que esta institución no exista.

Sin embargo, la cultura ha motivado que la propia sociedad se dé a sí misma un espacio privilegiado para hacer una cosa que no hacen los demás. Sobre esto me disculparán que vuelva a citar el texto de Macintyre: “Cuando a una comunidad universitaria se le pide que se justifique a sí misma especificando cuál es su función peculiar y esencial, esa función que, en el caso de que esa comunidad no existiera, no podría desempeñar ninguna otra institución, la respuesta de dicha comunidad tiene que ser –y aquí viene–, que las universidades son sitios en los que se elabora concepciones y criterios de la justificación racional. Se los hace funcionar en las prácticas de investigación y se les evalúa racionalmente, de manera que sólo de la universidad puede aprender la sociedad en general cómo conducir sus propios debates prácticos y teóricos de un modo que se pueda justificar racionalmente”.

Esto es el fundamento de la universidad y es lo que no ha hecho la universidad en los últimos diez años en el Perú. La universidad escondió la cabeza frente a todos los atropellos autárquicos del gobierno de este país y se aplaudió eso. Pero la universidad ha recuperado su espacio y eso ha sido labor de toda su población. Si nosotros no reconocemos eso, si nosotros no reconocemos ese espacio específico del que sale esta crítica de la cultura, entonces obviamente no tenemos universidad. Si no hay una función como ésta podemos hablar de cualquier otra cosa, podemos hablar de escuelas técnicas por ejemplo. ¿Por qué no hablamos de escuelas técnicas?, ¿por qué no formamos técnicos médicos?, ¿por qué no formamos paramédicos?

¿Qué demanda la sociedad?, demanda un cartón para ejercer y ganarse la vida. ¿La universidad tiene que hacer eso?, ¿tiene que preparar gente en dos años para que vaya a ganarse la vida?, ¿lo puede hacer la escuela técnica o la universidad debe tener sectores de preparación para esas funciones? Las respuestas pasan por nunca olvidar lo que a la universidad le es propio: este trabajo crítico racional,

dialógico, público y contradictorio, lo que estamos haciendo aquí. Esta especificidad, junto al problema de la investigación, es fundamental. Si se trata de eso, como dijo el profesor Germaná, hay diferentes modalidades para utilizar la investigación; sin embargo, no se debe negar a la universidad que pueda hacer investigación de punta, de lo contrario, evidentemente, pierde su esencia.

Para terminar, se preguntó sobre una cosa muy interesante: “nos exigimos los profesores pero no exigimos a los alumnos”. Yo creo que esto es serio. En Venezuela, por ejemplo, se dio una nueva disposición de la Oficina de Planificación Universitaria para los alumnos eternos, problema gravísimo de Venezuela. Hay repitentes en un 80% en medicina. ¿Qué hacer con esta gente? Se aplicó un reglamento de repitencia; si no repara sus exámenes, el alumno sale de la universidad. El problema es más serio si vemos las estadísticas de hambre y miseria en los países de América Latina. Así, los jóvenes rinden exámenes de ingreso en el que, en teoría, todos somos iguales. Sin embargo, la competencia es entre jóvenes que no comieron bien y jóvenes que comieron bien, jóvenes que se educaron con una fortaleza física y jóvenes que no se educaron con una fortaleza física. Entonces, de todas maneras, si planteamos las cosas así, cómo exigir rendimientos parecidos y permanentes. Aquí se ha dicho que la universidad, si bien es el reflejo de la sociedad, es un reflejo crítico y consciente. Por lo tanto, no es la mera reproducción. La universidad tiene que hacer un esfuerzo no para sustituir al Estado, no para sustituir a la sociedad civil o a las empresas privadas. De lo contrario, la universidad le estaría solucionando los problemas a todo el Estado. La universidad tiene funciones precisas y no puede asumir una carga diferente que exige casi conducir el Estado mismo.

Debemos redimensionar nuestras exigencias y concentrarnos de tal forma que si no existiera la universidad ninguna otra institución podría hacer lo que ella hace. Eso que sólo la universidad puede hacer y no el resto de instituciones es ese trabajo intelectual, crítico, racional que se muestra en la enseñanza y en la investigación.