

IV

EL PLAN ESTRATÉGICO

¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario?

Cecilia Thorne

Las universidades son instituciones que perduran y algunas centenarias como la que nos alberga. Desde su fundación en la Europa del siglo XII, nacen como centros de excelencia académica, dirigidos a un grupo reducido, donde la calidad de la educación es una de sus funciones rutinarias. Sin embargo, hoy advertimos que muchas universidades no responden a este criterio de excelencia y calidad académicas. Esto parece deberse a que son instituciones conservadoras, con sistemas cerrados, que durante mucho tiempo se han mantenido al margen de la sociedad y han prestado poca atención a los cambios que se dan en el entorno.

En las últimas décadas, la educación universitaria ha sufrido una serie de transformaciones debido a su expansión, la disminución en las fuentes de financiación y a los desafíos provenientes del medio, como la globalización, el creciente rol del conocimiento y la revolución de la comunicación y de la información (De Moura Castro y Levy, 1997; Keller, 1998; Salmi, 2000, Tünnerman, 1999; UNESCO, 1998). Todo ello obliga a un replanteamiento de la educación universitaria en general y, en particular, a una modificación al interior de las universidades.

En este contexto surge el planeamiento estratégico, en el ámbito universitario, como una herramienta de cambio que conduce a una gestión de calidad. En los últimos años, ha tomado un gran impulso y se ha convertido en una necesidad. Si bien, muchas universidades se encuentran en proceso de planeamiento estratégico o están buscando la manera de llevarlo a cabo, la implementación en este ámbito no es fácil, debido a que se trata de una metodología que surge de las empresas y debe adecuarse a la razón de ser de la institución universitaria.

El planeamiento estratégico se refiere a la formulación de los propósitos de la universidad para alcanzar una situación esperada en el entorno futuro. Se expresa en acciones concretas capaces de ser implementadas al conjunto de la institución. Si se tiene en cuenta esta definición, llevar a cabo el planeamiento en instituciones universitarias no es fácil dado que, tal como lo señaláramos anteriormente, son organizaciones con una estructura compleja y anticuada que no favorece el cambio.

En esta presentación voy a compartir con ustedes la experiencia en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) desde la perspectiva teórica y práctica en que hemos trabajado, mostrándoles someramente la metodología y las estrategias empleadas para su implementación. Quiero advertir, sin embargo, que hay que tomar en cuenta que el proceso debe ajustarse a las características de cada institución. Por lo tanto, aquello que les presentaré puede servir de guía a otras universidades, pero de ninguna manera se trata de una fórmula o receta.

En la elaboración del plan tuvimos en claro algunos aspectos importantes planteados por Keller (1998), para garantizar el compromiso de la comunidad universitaria y el éxito del mismo. Lo primero que se debe tener en cuenta es que se trata de una visión compartida por los miembros de la institución y no una visión personal del rector o de las autoridades. En segundo lugar, el plan se convierte en una guía para la marcha de la institución y no se agota en un documento. Por último, es una actividad integrada al quehacer universitario cotidiano y no se limita a una reunión anual de trabajo.

Todo esto requiere de un cambio de actitud en las personas responsables en la toma de decisiones, dado que éstas deben ser conscientes de que tenemos metas a largo plazo. Muchas veces este planeamiento se ve interferido por las situaciones y problemas cotidianos que exigen una respuesta inmediata y que hacen perder la mirada prospectiva.

Teniendo en cuenta estos aspectos, definimos las etapas del proceso de planeamiento: sensibilización; formulación del plan; presentación y difusión del plan; implementación; y, seguimiento y monitoreo.

En la etapa de sensibilización se prepara a la institución para el cambio y consiste en actividades orientadas a la reflexión crítica sobre la institución y el propio quehacer universitario, que se basa en información relevante proveniente de la autoevaluación institucional y todos aquellos datos cuantitativos acerca de los docentes, los estudiantes, la formación, las facultades, los servicios, así como encuestas y estudios de percepción y opinión. Esto permite tener un mejor conocimiento de la universidad y de su rol. La metodología que utilizamos fue la del FODA, donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

La formulación del plan requiere de la definición o redefinición de la misión, la visión, los valores, los ejes, los objetivos estratégicos, las metas y el plan de acción que llevan a la organización hacia el cambio. En caso de que no se definan la misión y la visión se produce confusión y si sólo se redacta un plan y no se ejecuta, se trata entonces de una partida falsa.

La misión es la expresión de la manera como definimos a la institución en términos de identidad, valores, actividades y ámbito de acción. La visión es una imagen poderosa de aquello que deseamos crear en el futuro. Los valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional. Los ejes son los criterios que deben guiar las diferentes acciones. Los objetivos estratégicos corresponden a cada uno de los componentes para lo cual se establecen metas que conducirán a la realización del objetivo.

Nuestro plan Formación integral en tiempos de cambio se sustenta así en una visión holística de la PUCP que busca entrelazar las me-

tas de nuestras unidades partiendo de objetivos institucionales comunes. Es una herramienta institucional compartida de carácter organizacional que da coherencia y consolida el modelo formativo de la institución. El plan de la PUCP ha identificado los actores (alumnos, egresados, docentes) y diferenciado las líneas de acción (formación, investigación, proyección social, promoción y difusión cultural y servicios a terceros) que son centrales, frente a las líneas de apoyo (gestión, servicios a la comunidad universitaria, comunicación e imagen, tecnología) que dan soporte a las anteriores.

La presentación y difusión del plan tiene por objetivo la convocatoria a la comunidad universitaria en el desarrollo del plan estratégico. Se trata de un proceso de involucramiento y compromiso afectivo para promover el cambio de actitud de parte de todos los miembros de la universidad.

La implementación del plan se da en dos niveles: institucional y por programas. Por un lado, hemos identificado aquellas metas que se refieren a la institución en su conjunto y aquellas que tienen que implementarse en cada unidad. En el caso de las unidades o programas, cada una tiene que iniciar su propio proceso de autoevaluación y planeamiento. Éste consiste en hacer un estudio y análisis de una unidad académica por los miembros de ésta (docentes, estudiantes, egresados, administrativos) de acuerdo a los fines de la institución y ciertos criterios de desempeño como referencia (Kells, 1997; Thorne, 2001).

Nuestra labor consiste en facilitar esta tarea, orientando metodológicamente a las unidades que emprenden el proceso. Hay que tener en cuenta que no todos los programas o facultades tienen el mismo nivel de desarrollo. Así, por ejemplo, una facultad como la de medicina en la UNMSM puede ser muy prestigiosa y no así otra de sus facultades. Por lo tanto, cada una tiene que "mirarse a sí misma" para desarrollar su propio plan.

El seguimiento y monitoreo es quizás lo más difícil del proceso. Éste consiste, como su nombre lo indica, en rastrear y/o secundar la tarea del planeamiento. En la PUCP se han agrupado las metas para el monitoreo en: metas del rectorado, metas del vicerrectorado académico y metas del vicerrectorado administrativo. Para cada meta se

han definido, a su vez, indicadores de logro y un conjunto de acciones con responsables para su ejecución.

Al responder al título de la presentación: ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario?, surge otra pregunta: ¿vale la pena invertir recursos humanos, recursos económicos y tiempo en un proceso de esta naturaleza? La respuesta es afirmativa, así nos lo está demostrando la experiencia. Asimismo, experiencias a nivel internacional, por ejemplo el caso de las universidades españolas, muestran que las instituciones de educación superior que han adoptado el planeamiento y la evaluación han logrado mejorar sustantivamente y brindar una formación de calidad.

Es fundamental promover una cultura de evaluación y planeamiento para alcanzar la autorregulación de la institución con miras a una mejora constante. Hay que tener en cuenta que la calidad es, como señala Schmelkes, una espiral ascendente; es decir, un proceso que nunca se termina porque siempre se puede aspirar a niveles más altos de calidad (Cano, 1998).

Por último, no debemos olvidar que, como autoridades universitarias, tenemos una responsabilidad mayor en cuidar la calidad al interior de la institución, en la medida que el sistema universitario peruano no cuenta con mecanismos eficientes de supervisión de las universidades nuevas, ni con un sistema de acreditación que evalúen la calidad de la formación que se brinda en el país.

Referencias

- CANO, E. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: La Muralla.
- CONSORCIO DE UNIVERSIDADES. (1999). Autoevaluación institucional. Manual para instituciones de educación superior. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- DE MOURA CASTRO, C. y LEVY, D. C. (1997). Higher Education in Latin American and Caribbean An Strategy Paper. Social Program Division. Washington D.C.: Inter-American Development Bank.
- KELLER, G. (1998). The New Importance of Strategic Management at Universities. Seminario sobre gestión y calidad en la universidad. Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, 20 y 21 de enero.

- KELLS, H. (1997). Procesos de autoevaluación. Una guía para la evaluación en la educación superior. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- SALMI, J. (2000). Higher Education. Facing the Challenges of the 21st Century. TechKnowLogia, enero / febrero, [http: www.TechKnowLogia.org](http://www.TechKnowLogia.org).2000, 7-10.
- THORNE, C. (2001). "La calidad de la educación universitaria y el caso peruano". En: La universidad que el Perú necesita. Lima: Foro Educativo y Consorcio de Universidades, pp. 77-111.
- TÜNNERMAN, C. (1999). Los desafíos de la universidad latinoamericana para los próximos años. Materiales de clase, Curso IGLU – Región Países Andinos.
- UNESCO (1998). Conferencia mundial sobre la educación superior. Proyecto de declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. París: UNESCO.

El plan estratégico en el desarrollo universitario: La universidad y la sociedad

Marco Antonio Rodrigues Dias

Introducción

La Universidad de San Marcos, decana de América, tiene una posición emblemática y lo que pasa en ella tiene impacto en el sistema universitario de la región. San Marcos históricamente fue vista como un modelo para la universidad peruana. Desgraciadamente ha sufrido mucho en las últimas décadas; por ejemplo con la carencia de un gobierno democrático años atrás. Cabe recordar el artículo 22 del primer Reglamento General de Instrucción dictado en 1850 por Ramón Castilla: "Todas las universidades que hoy existen en la República formarán un solo cuerpo, cuyo centro es la Universidad de San Marcos en Lima". Obviamente, ninguna universidad en nuestros días aceptaría ser llamada "menor" en referencia a la mayor. Sin lugar a dudas, ustedes, los miembros de la comunidad sanmarquina, tienen una responsabilidad histórica. San Marcos sigue siendo una institución que todos miran y observan. Puede ser de nuevo una referencia positiva a nivel nacional e internacional.

Plan estratégico

Un plan estratégico para la universidad es algo muy ambicioso; hay que definir, pues, una posición desde el inicio: el plan es un ins-

trumento para alcanzar objetivos que solamente pueden ser definidos si la institución tiene clara cuál es su misión, si se ha puesto de acuerdo sobre adónde se desea llegar. En él hay que incluir temas como la universidad y la planificación financiera, la planificación y conocimiento de la realidad institucional y de los propios recursos, los aspectos y datos importantes para la planificación y cómo se les puede conocer y actualizar, la planificación de la investigación universitaria, la planificación estratégica, la administración institucional y la vida académica y pedagógica de la universidad, la racionalización del uso y administración de los recursos institucionales.

Cecilia Thorne, de la PUCP, resume todas las cuestiones vinculadas al proceso de elaboración de un plan estratégico agrupándolas en cuatro ejes: la excelencia académica, la interacción con el medio, la internacionalización y la eficiencia administrativa. Sin embargo, se puede juntar los dos primeros elementos e incluir como eje principal el de calidad y pertinencia combinadas. Una de las conclusiones principales de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES) del año 1998, en París, fue que no hay calidad sin pertinencia. Es decir, para ser considerada de calidad, no basta que una institución sea bien organizada y estructurada, es esencial transmitir y crear conocimiento y, sobre todo, participar de la búsqueda de la solución a los problemas más importantes de la sociedad. La necesidad de pertinencia, de un vínculo más sólido con la sociedad, fue reconocida por el gran experto peruano Felipe MacGregor para quien “la Universidad en el Perú ha estado más vinculada al gobierno que a la sociedad. Por esto, la sucesión de los gobiernos de fuerza o primaveras democráticas sin otoño de recolección, han traído nuevas leyes universitarias”.

El plan estratégico –un trabajo a ser desarrollado por técnicos en planeamiento que entiendan lo que es la vida académica– requiere previamente la definición de la misión de la institución de educación superior. Necesita que se tengan claros los objetivos con respecto a la democratización del acceso a la educación superior, la eliminación de restricción en el acceso a grupos especiales, la eliminación de desequilibrios sociales y regionales. Demanda que se tengan bien definidas las intenciones sobre los métodos a utilizar para incremen-

tar el acceso, en particular mediante una integración con el conjunto del sistema educacional y a través de la utilización de nuevas tecnologías combinadas con los métodos pedagógicos tradicionales. Requiere que se tenga claro si se desea poner al estudiante en el centro del proceso y disponer de maestros bien preparados que acepten la implantación de una cultura evaluativa.

En este periodo intranquilo que vivimos a inicios del siglo XXI, un planeamiento estratégico necesita buscar también una nueva organización de la sociedad. Asimismo, tiene que prever instrumentos para garantizar la educación a lo largo de toda la vida: una estructura curricular y organizacional que permita una participación activa en la sociedad del conocimiento, mejores vínculos con el mundo del trabajo y con el conjunto del sistema educacional, una preocupación con la identidad nacional y cultural y, finalmente, lo que es más importante, la búsqueda de la construcción de una sociedad más justa, más democrática, en síntesis, de una sociedad mejor.

Marco para elaboración del plan

Las instituciones de educación superior, actualmente, intentan restablecer la confianza y la capacidad crítica interna para participar de un proceso más amplio de reconstrucción democrática del país. Sin embargo, no hay que olvidar que el Perú no está aislado. La internacionalización causada por la globalización, con todo lo positivo y negativo que este fenómeno produce, es un hecho real. Después de la "teología de la liberación" en las décadas del 70 y 80, tenemos ahora la "teología del mercado", incluyendo ahí el mercado de las armas, el mercado de la guerra. Para los fundamentalistas adeptos de este nuevo "Belcebú", lo social, en la práctica, está excluido o en el mejor de los casos marginalizado. Así, enfrentamos inmediatamente un gran desafío.

En 1996, los jefes de Estado del Grupo de los 7 que se reunían entonces en Lille, Francia, acordaron la necesidad absoluta de una "desreglamentación", de la adopción de la flexibilidad en el trabajo dentro del marco de la globalización. La cuestión social fue desechada por los jefes de Estado de los países más ricos del mundo y, a

partir de este momento, todo el debate en las grandes instancias del mundo, incluso en la ONU, y por supuesto en el Banco Mundial y en el FMI, son dominadas por las decisiones de este pequeño grupo de países que imponen al mundo un sistema que protege sus intereses y el de los capitales con base en sus territorios. El mismo año, la Universidad de París I (parte de la Sorbona) organizó en Estambul, conjuntamente con la universidad francófona de Galatasaray, una conferencia internacional sobre los Cambios en la Educación Superior. Invitado a presentar una ponencia sobre la cooperación interuniversitaria hablé sobre “la crisis de la vaca loca y la cooperación interuniversitaria”. ¿Qué tienen que ver las vacas locas con las universidades? Les presento algunos elementos del texto que preparé en aquel entonces:

“No se debe olvidar que el descubrimiento de la enfermedad de las vacas locas y su evolución ha coincidido con un cambio en la política de financiamiento de las universidades de varios países, incluyendo el Reino Unido, con la introducción de un sistema de competencia entre las universidades, habiéndose acordado dar prioridad, según la ley del mercado, a los proyectos capaces de producir recursos. Las universidades han sido invitadas a reducir los costos y a ‘producir’ (...) inmediatamente, se ha sabido que solamente ciertos temas obtendrían financiamiento. Sería considerado descabellado solicitar un financiamiento para estudiar la locura de las vacas (...) Las universidades fueron invitadas, por otra parte, a solicitar fondos para la investigación en las industrias. Imaginemos al profesor Lacey (investigador del tema) solicitando fondos a la industria de harinas animales para estudiar la enfermedad de las vacas locas (...) Sí, sería una locura, la expresión no podía ser más apropiada.”

Las universidades inglesas, como las de otros países que adoptan el mismo modelo, han sido obligadas a buscar fondos, a ‘producir’. Todos aquellos que por una u otra razón han enviado a sus hijos a Inglaterra saben que es a costa de los extranjeros, cuyo número de inscripciones ha aumentado de una manera extraordinaria, que se ha reducido significativamente los costos en muchas instituciones. No hay que asombrarse de que sea en Inglaterra donde la no-

ción de merchandising se haya expandido entre las empresas que siguen el ejemplo de los restaurantes McDonald, y que esto se utilice en el mundo universitario. En vez de cooperación adaptada a las necesidades de quienes la reciben, hay programas enteros, verdaderas cajas negras que se exportan a Asia, a África, a América Latina, a Europa Oriental (cursos, profesores, diplomas...).

Ahora, nadie tendrá dudas sobre la relación que existe entre la crisis de las vacas locas y la cooperación interuniversitaria y comprenderá por qué este modelo anglosajón defendido como un ideal universal no es lo mejor para regiones como América Latina. Uno de los puntos importantes de la modernización de la educación superior hoy y una de las condiciones para mejorar su relevancia es el refuerzo de los vínculos con el mundo del trabajo. Ya en septiembre de 1997 las universidades europeas participantes en la Conferencia Regional de Palermo (Sicilia, Italia), en preparación a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, decían: "in a labour market which is dynamic and heterogeneous, universities should not base their long-term orientations on labour market, or manpower planning, but on social demand". A su vez, los representantes de la comunidad académica latinoamericana, reunidos en la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (La Habana, Cuba, 18 al 22 de noviembre de 1996), señalaron que "el apoyo público a la educación superior sigue siendo indispensable".

En el documento de política de la educación superior publicado en 1995, la UNESCO ya decía que "la insuficiencia de fondos públicos es uno de los principales obstáculos que frenan el intercambio y el desarrollo de la enseñanza superior". La UNESCO señalaba también que "una política demasiado radical de separación de la enseñanza superior del Estado en materia de financiamiento tiene el riesgo de provocar un deseo excesivo de recuperar los costos, de encontrar otras fuentes de financiamiento y de interpretar de una manera demasiado rígida la necesidad de la autosuficiencia. Si se ve que la enseñanza superior contribuye realmente al progreso social, es necesario que el Estado y la sociedad en general la consideren menos como una carga que grava las finanzas públicas, y más como una inver-

sión nacional a largo plazo, tendiente a reforzar la competitividad económica, la expansión cultural y la cohesión social”.

La educación superior y el desarrollo

La importancia de la educación superior para el desarrollo fue destacada en todas las conferencias regionales preparatorias a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES) que se realizó en París del 5 al 9 de octubre de 1998. En la declaración que los más de cuatro mil participantes de la CMES adoptaron, se enfatizó que “si carece de instituciones de educación superior e investigación adecuadas que formen a una masa crítica de personas calificadas y cultas, ningún país podrá garantizar un auténtico desarrollo endógeno y sostenible; los países en desarrollo y los países pobres, en particular, no podrán acortar la distancia que los separa de los países desarrollados industrializados. El intercambio de conocimientos, la cooperación internacional y las nuevas tecnologías pueden brindar nuevas oportunidades de reducir esta disparidad”.

Más de 120 de las 182 delegaciones oficiales presentes en París durante la Conferencia Mundial sobre Educación Superior estaban presididas por ministros de Estado. Los documentos fueron aprobados así por los Estados allí presentes. Sin embargo, la legitimación de la conferencia no se basó solamente en los gobiernos. Participaron del proceso decisorio representantes de parlamentos y de la sociedad civil, en particular de asociaciones de profesores, de organizaciones estudiantiles, y de todas las asociaciones internacionales y regionales que cuidan de la educación superior, incluyéndose muchos consejos de rectores de los diversos estados miembros de la UNESCO. Son documentos llenos de legitimidad. Representan el consenso a que llegó la comunidad internacional sobre los rumbos que debe tomar la educación superior en el inicio del siglo XXI.

Es evidente que un país que disponga de abundante mano de obra no cualificada y de pocos ingenieros y técnicos de alto nivel exportará, cuando lo haga, productos que requieran mano de obra poco cualificada e importará productos con fuerte contenido tecnológico. Por otra parte, también se puede considerar como certero que los paí-

ses que disponen de personal altamente cualificado en ciencias sociales, podrán, con más tranquilidad, orientar mejor las decisiones estratégicas que apunten a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Peter Drucker en un artículo de la revista *Foreign Affairs*, de enero-febrero de 1994, afirmaba:

“Les quarante dernières années ont apporté une leçon sans équivoque: c’est sa participation à l’économie mondiale qui est aujourd’hui la clef de la croissance économique et de la prospérité d’une nation. On peut observer les mêmes liens dans les grands secteurs d’une économie développée. Aux Etats-Unis, par exemple, l’intégration des services dans l’économie mondiale s’est énormément accrue au cours des 15 dernières années. La finance, l’enseignement universitaire, l’information en sont des exemples”.

Drucker señalaba, también, los ejemplos de dos países occidentales, Alemania y Suecia, que “l’un et l’autre ont su créer et préserver un climat de croissance économique, par les mêmes moyens: maîtrise de la hausse des prix, importants investissements dans l’éducation et la formation professionnelle, taux d’épargne élevé grâce à une lourde fiscalité sur la consommation et, au contraire, des impôts assez faibles sur l’épargne et l’investissement”. Drucker es un entusiasta de la teología del mercado, pero en la receta para alcanzar el progreso, deja claro que países como Estados Unidos, Alemania o Suecia han invertido mucho en educación, formación e investigación.

En el mismo sentido, un especialista francés, Jacques Mistral, en la revista mensual de documentación política *Après-demain* (marzo de 1994) defiende el punto de vista que “avec la théorie de croissance endogène, on renonce à l’idée que le moteur du développement est un ‘progrès technique’ exogène et l’on reconnaît que ce sont les investissements en éducation, en recherche ou en infrastructures qui rehaussent sans cesse la fonction de production en améliorant l’efficacité dans la combinaison des ressources”.

Proteccionismo y sumisión

Los principios transformados en objetivos que dominan ahora el proceso de globalización, son la base para que nuestros países de

América Latina, como otros de África y de Asia, abran sus puertas y acaben con tarifas aduaneras. Así, se simplifica las formalidades de importación, de la privatización del patrimonio público, la debilitación de las funciones públicas; se permite también que empresas multinacionales destrocen completamente los incipientes y débiles parques industriales nacionales y sus instituciones de investigación, estimulando una crisis financiera y de identidad en los establecimientos públicos de educación superior.

El resultado de todo esto es que países como Argentina, uno de los más desarrollados del mundo en la mitad de este siglo, transfiriese su patrimonio al capital internacional e invirtiese poco en ciencia y tecnología (ver el documento 'La educación argentina en la sociedad del conocimiento' –29a. reunión de la Conferencia General de la UNESCO– 1997). Ahora se encuentra en una situación que puede convertirla de nuevo en una nación agrícola y ganadera como al final del siglo XIX, pero en un contexto internacional diverso en el que la economía depende de los servicios financieros, con decisiones tomadas en los grandes centros del capitalismo mundial. Sin embargo, estos mismos comentarios pueden aplicarse a la casi totalidad de los países del continente.

Los países ricos, el Grupo de los 7, o si quiere, de los 8 más industrializados, de su lado, no tienen ninguna reserva en proteger sus productos, sus empresas, sus naciones, como lo hace todos los días Estados Unidos con su proteccionismo y con las represalias a otros países que comercian con productos que compiten con los de los norteamericanos. Por otra parte, todos saben que el éxito reducido de los intentos de acuerdos entre Mercosur y la Unión Europea está en la decisión de los gobiernos europeos de crear barreras a la entrada en Europa de productos latinoamericanos, en particular los agrícolas. Los mayores o más viejos han de recordar que, en 1964, De Gaulle fue recibido en América Latina como un dios. Esto no impidió que pocos meses después el mismo De Gaulle decida restringir el acceso de la carne argentina en Francia. No estoy diciendo que De Gaulle se equivocaba. Esto significa apenas que el gran estadista francés tenía como directiva "La France d'abord" y no hay que hacerse ilusiones sobre esto cuando se discute la integración con Europa. Hay

que hacer acuerdos, pero hay que saber defenderse y resguardar los intereses de nuestras sociedades.

La globalización, según Serge Airaudi, "traduit une phase inédite du processus d'internationalisation des entreprises et des productions, où la forme matérielle de l'activité économique est soumise à la logique abstraite des échanges de capitaux et d'informations" (Revista francesa de gestión, septiembre–octubre de 1994). Por su parte Elie Cohen, en la edición de otoño de 1993 de la revista Relations Internationales et Stratégiques afirma que la globalización "est le terme qui a été forgé pour rendre compte d'une double réalité, à savoir: d'une part l'internationalisation des marchés des biens et des facteurs de production et d'autre part, l'apparition de firmes industrielles capables de penser d'emblée leur développement à l'échelle du monde et de déployer, à cet effet, des stratégies globales de production (division internationale des processus de production), de commercialisation (standards mondiaux, marque mondiale, produits lancés simultanément dans les trois grandes zones) et de gestion (par externalisation ou intégration d'apports des firmes spécialisées en matière de marketing, de création publicitaire, et d'audit comptable et financier)".

Una visión seria y objetiva del fenómeno de la globalización es la que nos da el PNUD en su informe sobre el desarrollo humano, versión 1999, recientemente lanzado en el mundo entero y que puede servir de plataforma para la comprensión de la base conceptual y pragmática del fenómeno. Allí se lee:

"More than \$1.5 trillion is now exchanged in the world's currency markets each day, and nearly a fifth of the goods and services produced each year are traded. But globalization is more than the flow of money and commodities –it is the growing interdependence of the world's people. And globalization is a process integrating not just the economy but culture, technology and governance. People everywhere are becoming connected – affected by events in far corners of the world...".

Debilidades de los Estados

El filósofo alemán Jürgen Habermas, en un artículo especial escrito para la Folha de São Paulo (18 de julio de 1999), afirma que “la pérdida de autonomía significa, entre otras cosas, que el Estado aislado ya no es suficientemente capaz, con sus propias fuerzas, de defender a sus ciudadanos contra efectos externos de decisiones de otros actores o contra los efectos en cadena de tales procesos que tienen origen fuera de sus fronteras” aunque –continúa Habermas– “hoy son los Estados [los] que se encuentran incorporados a los mercados y no la economía política a las fronteras estatales”.

La globalización –o mundialización como dicen los franceses–, es un hecho. No sirve de nada querer ignorarla o simplemente utilizar la retórica contra su presencia. Los análisis sobre este proceso no pueden estar basados exclusivamente en realidades anteriores al proceso de aceleración de la globalización. En este sentido se puede comprender también las declaraciones –a mi ver inaceptables– de políticos en Brasil y Chile que, originarios de la vida académica, prefieren que no se lean sus obras anteriores a 1989, cuando no tenían responsabilidades políticas y administrativas y se enfrentaban directamente a los que controlan el proceso de globalización.

Muchos consideran que la globalización no toma en cuenta la diversidad cultural. El célebre dicho de “pensar global, agir local” revelaría simplemente una intención escondida de justificar que no se tome en cuenta la diversidad. Esto fue uno de los puntos altos de las decisiones de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. En el momento en que grupos económicos poderosos buscan transformar la educación superior en gran negocio, la CMES hizo hincapié en el principio según el cual la calidad es un concepto multidimensional que engloba todas sus funciones y actividades. En consecuencia, se rechazaron todos los intentos para apoyar o legitimar posiciones monopolistas como las de aquellos que, además de producir y distribuir programas de educación superior a través de internet, desean ahora atribuirse el derecho –¿con qué autoridad?– de expedir, en todas partes, certificados internacionales de calidad, lo que es en absoluto inaceptable.

Instituciones anglosajonas en particular, pero también algunas del mundo latino, fueron criticadas por exportar cajas negras, con programas producidos en inglés para otras realidades culturales y sociales. Asimismo, se sabe que ahora ciertos grupos se prepararon para adaptarse y, en consecuencia, van a producir programas (contenidos) en portugués o español. ¡Hay que poner atención a estos proyectos! Como en los restaurantes de comida rápida, los fast-food, lo esencial se basará en otras realidades y tendrá su fundamento conceptual en la teología del mercado. Lo que hay que estimular son proyectos en los que todas las partes involucradas sean iguales, la cooperación solidaria, los aspectos culturales verdaderamente tenidos en cuenta. Los proyectos de doctorados compartidos en la esfera iberoamericana son un ejemplo que podría ser estimulado.

Principios y líneas de acción

Los administradores académicos, junto con todas las otras partes que componen la comunidad académica y con los representantes de la sociedad, son quienes tienen que proponer lo que se debe hacer. Sin embargo, es necesario recordar algunos de los principios y compromisos que esta misma comunidad identificó en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de París, en octubre de 1998, los mismos que presentamos al final de este texto. Mencionemos ahora una serie de líneas de acción que se pueden extraer de estos principios.

1. Definir la misión

Los participantes de la CMES decidieron que cada establecimiento de educación superior debe definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad. La educación superior es esencial para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde el punto de vista del medio ambiente; una creatividad cultural nutrida por un conocimiento y una comprensión mejores del patrimonio cultural; un nivel de vida más alto y la paz y la armonía internas e internacionales, fundadas en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo (Párrafo N.º 5 del “Marco de acción prioritaria

para el cambio y el desarrollo de la educación superior", adoptado en París el 9 de octubre de 1998).

La implementación de esta decisión puede servir para abrir un gran debate dentro y fuera de las instituciones de educación superior. La discusión con la sociedad, con el gobierno, el Parlamento y con las instituciones representativas de la sociedad civil legitimará la posición de la institución de educación superior y podrá favorecer una comunicación auténtica en doble vía entre ella y la sociedad.

La misión se traduce en finalidades a largo plazo que son declaraciones generales sobre las grandes orientaciones de la institución. Estas finalidades serán más tarde especificadas y concretadas a través de objetivos más operativos. Las misiones coinciden con las finalidades y objetivos de la institución universitaria: investigación, formación y servicio, contribución al desarrollo y a la creación de una sociedad más justa, que serán alcanzados a través de las funciones o actividades que los establecimientos de educación superior ejercen.

2. Modelo de sociedad

En el proceso de preparación de la CMES, habíamos concluido que antes de decidir qué tipo de universidad se quiere construir, hay que pensar el modelo de sociedad que se desea estimular. Al contrario de lo que pasaba en décadas anteriores –la del sesenta por ejemplo–, tanto gobiernos de países en desarrollo como sus intelectuales no están siendo capaces de desarrollar proyectos coherentes para las sociedades que administran o en las que viven; no son competentes para definir lo que el filósofo francés Jacques Maritain, uno de los creadores de la UNESCO, denominaba "ideal histórico".

Dentro del principio según el cual no hay calidad sin pertinencia, las instituciones de educación superior deben estimular la reflexión para la construcción de proyectos nacionales y regionales. Las generaciones actuales carecen de proyectos nacionales movilizadores. Las universidades públicas tienen, entonces, la misión básica de servir a la sociedad.

3. Espacios regionales

En el caso de América Latina el desarrollo de acuerdos regionales como los de la Comunidad Andina y el del Mercosur, son funda-

mentales. La historia contemporánea muestra que los acuerdos regionales se constituirán en una gran tendencia de grupos de países para enfrentar la mundialización en mejores condiciones. Sin embargo, son criticados porque constituirían un obstáculo a la liberalización del comercio a escala internacional.

Pero en realidad, como decía Jacques Mistral (revista mensual francesa de documentación política *Après demain*), "elle [l'intégration régionale] constitue plus fréquemment comme le montre bien l'expérience de la CEE, une propédeutique utile pour mieux maîtriser, dans un cadre restreint, les difficultés et les contradictions que fait naître l'ouverture des frontières". Hay que reflexionar sobre el porqué los intentos de los países en desarrollo para unirse no funcionan o no duran. Hay allí un punto que requiere una investigación seria que las universidades públicas deberían asumir.

La revista inglesa *The Economist* (12 de octubre de 1996), publicó un suplemento especial sobre el Mercosur, mostrando que "from \$ 4 billion in 1990, trade among its four members more than tripled to \$14.5 billion by 1995. There is plenty of room for more: in 1995, intra-group trade amounted to only 1.6% of Mercosur's GDP...". Las dificultades recientes del Mercosur, en lugar de servir para desarticular la experiencia, podrían ser utilizadas, además, para una reflexión más objetiva sobre lo que pasa en realidad con este acuerdo, principalmente ahora cuando los norteamericanos llegan con una propuesta que podría constituirse en un verdadero Caballo de Troya. El Mercosur no puede limitarse al comercio, debe también reforzar la colaboración en los campos de la educación, de la cultura y en el campo social, los únicos capaces de reforzar la amistad y la unión de los pueblos.

El Nafta (Canadá, Estados Unidos y México), tiene un GNP de 9.202 mil millones de dólares (datos de 1998), mientras América del Sur queda con 1 515 mil millones; es decir, menos del 15% de lo de los países del grupo del Norte. Hay que señalar que, dentro de América del Sur, la parte de la Comunidad Andina es de solamente 292 129 millones de dólares, insignificantes en comparación con la del Norte. Sin embargo, América del Sur tiene un mercado potencial de 337 millones de eventuales consumidores de productos elabora-

dos o montados en las fábricas de los países del Nafta, frecuentemente con mano de obra muy barata. Por si acaso, estos productos serán exportados sin barreras aduaneras hacia América del Sur y América Central. Los impactos sobre las materias primas serán sometidos a políticas de dumping o quedarán sin control.

En 1985 Alfonsín y Sarney firmaron en Iguazú el acta que creaba el Mercosur. De esta manera, Argentina y Brasil daban la impresión de tener una visión conjunta de la situación internacional y de objetivos comunes. Estaban conscientes de que solamente juntos podrían enfrentar la presión de los países más poderosos. Todo cambió con Menem y Collor que, sin ninguna concertación ni entre ellos mismos ni con los otros países de la región, abrieron las puertas, imaginando que tendrían compensaciones de parte de los poderosos. La historia dirá el motivo de estos dirigentes; ahora lo necesario es que los países latinoamericanos que se reúnen entre sí y dentro del espacio iberoamericano dispongan de una visión conjunta y de un proyecto de inserción nacional y de integración regional. En un mundo globalizado, tienen que construir juntos lo que Jacques Maritain llamaba el ideal histórico.

Por otra parte, es inaceptable que solamente las industrias y las multinacionales se beneficien de los procesos de integración como los del Mercosur. Son las poblaciones quienes tienen que estar en el punto de mira. En la esfera internacional, los países de América Latina deben explorar al máximo el potencial que abre la cooperación en el campo iberoamericano. La proximidad cultural, los vínculos históricos, pueden permitir una colaboración entre partes iguales e instituciones como el Grupo de Montevideo; una asociación de universidades en los países del Mercosur, la UNAMAZ, la Asociación de Universidades Amazónicas y otras deben desempeñar un papel esencial en este proceso.

4. Financiación

En nuestros días muchos expertos sustentan que los establecimientos de educación superior deben organizarse como empresas y, de esta manera, deben ser tratados por los poderes públicos. Esto debe ser cuestionado y rechazado. Se aplica a la educación superior, una

vez más, los principios de la teología del mercado. Una posición sobre este punto también tendrá consecuencias en la elaboración del plan estratégico.

Los objetivos de la empresa comercial son distintos de los establecimientos de educación superior que deben mantener su capacidad crítica y tienen que colaborar en el desarrollo integral de la sociedad y no sólo de los miembros de su comunidad interna. Ahí entra en juego también la cuestión de la autonomía y de las libertades académicas. La existencia de especialistas de alto nivel, libres de espíritu, es una condición indispensable para mantener la capacidad de innovación de las organizaciones. Pero esto requiere dos medidas importantes:

- a) que los establecimientos de educación superior rindan cuentas a la sociedad y se dispongan a someterse a evaluaciones internas y externas realizadas por expertos independientes. Con todo rigor, las universidades públicas latinoamericanas deben rechazar los intentos de imposición de sistemas de acreditación de grupos internacionales que no dispongan de legitimidad;
- b) que la educación superior sea considerada un servicio público y el apoyo financiero de los gobiernos sea esencial para que las instituciones, en particular las públicas, cumplan sus misiones educativas y sociales.

Estos temas deben ser analizados con detalle por las organizaciones universitarias. No hay que tener miedo de discutir temas como por ejemplo el de los aranceles, que es uno de los puntos clave de la teología del mercado. Lo que se debe buscar es la equidad. Particularmente, no acepto el postulado mecánico de la adopción del sistema de aranceles, como si fuera una solución en todos los casos, en todos los países. Aun en países estructurados y democráticos como Canadá hay críticas serias al sistema de préstamos implantado allí para solucionar el problema de los estudiantes que no pueden pagar los derechos de escolaridad.

Los más beneficiados, a veces, no serían los más necesitados, dicen algunos estudios. Los derechos de escolaridad, los aranceles, las "anuidades" son la solución fácil para administradores sin imaginación y pueden provocar más el elitismo, pueden ser la fuente de

un sistema de apartheid social. Los sistemas de préstamo como las becas son frecuentemente condicionados por vinculaciones políticas y, además, los pobres, los excluidos, no tienen, en general, acceso ni siquiera a la información de base. La cuestión financiera podría ser solucionada a través de medidas fiscales que deben ser objeto de estudios por parte de las autoridades pero también por las propias universidades, que podrían ir un poco más adelante, colaborando con los parlamentos en la elaboración de leyes sobre este tema.

5. Cooperación interuniversitaria

La Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES) fue muy clara en lo que se refiere a la cooperación. Esta debe basarse en la solidaridad y en la transferencia de conocimiento. La dimensión internacional de la educación superior es considerada un elemento intrínseco de la calidad y, por lo tanto, de su misión. Ninguna institución puede vivir sola ni cumplir todas sus misiones si se queda aislada. El establecimiento de redes es esencial y debe fundarse en los principios de ayuda mutua, solidaridad e igualdad entre asociados. Igualmente, hay que evitar la fuga de cerebros y debe darse prioridad a programas de formación en los países en desarrollo, en centros de excelencia organizados en redes regionales e internacionales, acompañados de cursillos en el extranjero, especializados e intensivos, de corta duración.

El desarrollo de las nuevas tecnologías constituye un punto fundamental del proceso de globalización. Así, el párrafo 11 del resumen de la Declaración Mundial sobre Educación Superior señala que: "hay que utilizar plenamente el potencial de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para la renovación de la educación superior, mediante la ampliación y diversificación de la transmisión del saber y, poniendo los conocimientos y la información a la disposición de un público más amplio, hay que conseguir el acceso equitativo a éstas mediante la cooperación internacional y el apoyo a los países que no disponen de la capacidad de adquirir dichos instrumentos. La adaptación de estas tecnologías a las necesidades nacionales, regionales y locales y el suministro de sistemas y técnicas educativas, de gestión e institucionales, para mantenerlas han de constituir una prioridad".

Se puede, pues, sugerir un esfuerzo para mejorar el acceso a las nuevas tecnologías de educación superior. Un ejemplo de proyecto bien concebido es el del Programa Anchieta de Cooperación Interuniversitaria elaborado por un grupo de universidades de España y de Brasil que refuerza la formación de maestros, en particular los de los primeros ciclos de la enseñanza básica. El proyecto está siendo implementado en el Estado de Minas Gerais, en Brasil, y combina métodos tradicionales presenciales con el virtual, parte de la realidad de cada escuela, incluye además de disciplinas de contenido y pedagógicas un grupo de disciplinas integradoras donde se encuentran las nuevas tecnologías, los problemas sociales, culturales y financieros de nuestra época. Es dentro del espacio iberoamericano donde se construye ahora asociaciones como el Grupo de Montevideo, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas y universidades como la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) de Barcelona; ellas defienden una política de cooperación que promueve la utilización de las nuevas tecnologías dentro de un espíritu de solidaridad y de participación igualitaria de todos los implicados en un proyecto determinado.

Por otra parte, las universidades tienen que saber que la educación superior en este final de siglo está siendo considerada como un gran negocio. Algunos países tienen la educación superior como uno de los elementos más importantes de sus listas de exportación. Es el caso de Estados Unidos, donde la educación superior figura como el número cinco entre sus productos de exportación o Australia donde ella ya alcanzó el tercer lugar. Esto, por ejemplo, está muy claro en un artículo de Gérard de Séllys (*Le Monde Diplomatique* de junio de 1998), que llevó el título de "l'école, grand marché du XXIe siècle". Yo creo que los responsables universitarios deben llamar la atención de gobiernos y parlamentos sobre esta cuestión y la Universidad de San Marcos no lo puede desconocer cuando revise sus misiones y elabore sus planes estratégicos.

Así, al mismo tiempo que la UNMSM decida participar del proceso de internacionalización de la educación superior a través de la implementación de proyectos solidarios y compartidos, hay que tener claro que no tiene sentido enviar estudiantes al extranjero para financiar los sistemas de educación de los países más ricos ni es acep-

table recibir sin críticas paquetes de cursos elaborados para realidades y necesidades que no sean las de los “países receptores”.

Últimas reflexiones

En síntesis, vivimos un período de cambio de civilización, en el que las nuevas tecnologías tienen una función esencial en los cambios de las relaciones entre los seres humanos, con profundo impacto en la sociedad, y también en la educación superior. Esto se desarrolla en un período en que, con el fin de la guerra fría y la consolidación de un modelo económico dominante, una nueva teología se desarrolla, con dogmas más fuertes que los de todas las religiones. El dios omnipresente y todo poderoso es el mercado controlado por fuerzas muchas veces invisibles pero cuya presencia se siente en todas partes. Habermas recuerda que en la introducción de un libro sobre “Dinámica global y universos de vida local”, R. Münch (Globale Dynamik, okale Lebenswelten, Frankfurt/M. 1998) dice que “la cuestión primordial hoy es saber si, por encima de los Estados nacionales, en un plan supranacional y global, el poder destructivo ecológico –así como social y cultural– del capitalismo planetario puede de nuevo ser puesto bajo control”.

En una palestra en el VI Congreso Iberoamericano de Extensión realizado recientemente en Embú (São Paulo, Brasil, 16 de noviembre de 2001), mencioné lo que podrían ser los principios para una nueva mundialización que pudiera servir a la construcción de una sociedad mejor:

- a) Inicialmente se debe buscar una nueva fórmula para el tratamiento de la deuda externa de los países pobres, pero también de los países llamados en desarrollo o emergentes que deberían ser estimulados y, en ciertos casos, orientados en la búsqueda de una solución a sus problemas de base. En otras palabras, ¿es moralmente aceptable que ministros de economía y gobiernos envíen a los banqueros, como pasa en Brasil todos los meses, más de 1,5 billones de dólares mientras su población no dispone de condiciones mínimas de sobrevivencia?

- b) Promover el acceso de estos países a los mercados de los países ricos sin proteccionismo. La Unión Europea busca mostrarse como una alternativa a la opresión económica norteamericana en América Latina mas, en materia de proteccionismo, es igual que los norteamericanos.
- c) Promover igualmente el acceso de estos países a las decisiones que son tomadas en organismos como el Banco Mundial, el FMI o la Organización Mundial de Comercio, actualmente controladas por los Estados Unidos o por los países más ricos del universo.
- d) Reforzar la colaboración en todos los niveles entre los países que tienen semejanzas culturales, económicas o geográficas y entre instituciones de enseñanza superior para poder enfrentar a los más poderosos. Aquí los grupos como la Comunidad Andina, el Pacto Amazónico, el Grupo de Montevideo y ahora el espacio iberoamericano resultante de las reuniones de cúpula de los jefes de estado podrían abrir perspectivas de una discusión en las que no deberían estar ausentes las instituciones de enseñanza superior”.

Sin embargo, no hay que imaginar que las universidades van a repetir la experiencia de la orden de los Dominicos durante la contrarreforma de la Edad Media y que los rectores, en particular el rector Manuel Burga Díaz, deben transformarse en los hermanos predicadores para restablecer una orden más humanista. La misión de las instituciones de educación superior requiere de ellas que sean pertinentes, que contribuyan a solucionar los problemas de la sociedad; deben, pues, reconocer la existencia del fenómeno, analizarlo e intentar promover y estimular acciones que tengan como objetivo corregir las tendencias de la sociedad que se muestra cada vez más desigual. Como referente para la acción se puede tomar en cuenta las propuestas del PNUD en su último informe sobre desarrollo humano donde pide una globalización con ética y equidad, que logre un equilibrio ecológico en un ambiente seguro y promotor de una ciudadanía consciente y responsable.

Finalmente, al mismo tiempo que insisto en mis intenciones de presentar un lineamiento reflexivo que podría fortalecer algunos elementos para basar y fundamentar la definición de misiones y ulterior elaboración y aprobación de un plan estratégico para la Univer-

sidad Nacional Mayor de San Marcos, me gustaría citar la declaración de un peruano ilustre, Jorge Guillermo Leguía, que, en 1931, con motivo de la celebración del 380 aniversario de la Universidad de San Marcos, hizo un pronunciamiento que tiene una actualidad impresionante. Decía él:

“Que todas [las revoluciones] no persigan más finalidades que la de implantar la universidad científica pero social; nacional pero sin chauvinismo; peruana pero universal; la universidad en que el espíritu encuentre su oriente, la cultura su subsistencia y los problemas nacionales, su solución, son los votos que debemos elevar en este día inolvidable en que nos reunimos cordialmente para dar un abrazo al pasado antes de emprender la ruta del porvenir”.

Referencias básicas

El ponente se basó en ponencias anteriores hechas dentro del marco del seguimiento de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (París, 5-9 de octubre de 2001), en particular:

- a) “La teología del mercado en la globalización de la educación superior”, Santiago de Chile, 3 a 5 de agosto de 1999 – Cumbre Iberoamericana de Universidades Estatales.
- b) “Educación Superior e integración en un período de globalización” – Universidad de Deusto, Bilbao, País Vasco, España, 22 al 24 de noviembre de 1999 – II Congreso de la Cátedra UNESCO en Recursos Humanos.
- c) “Bases conceituais para a reconstrução da extensão” –Mesa redonda sobre el tema “Construindo a extensão universitária”– Embú, São Paulo, VI Congresso Ibero-americano de Extensão, 16 de noviembre de 2001.
- d) “Education, enseignement universitaire et recherche dans le processus d’intégration régionale –la perspective latino-américaine– Institut d’études européennes, Pôle européen Jean Monnet, Europe-Amérique Latine, Du monde des nations au monde des régions” 27 de noviembre de 2000, Université Catholique de Louvain, Bélgica.

El autor citó también la conferencia dictada en Estambul, Turquía, en 1996 sobre "La crisis de las vacas locas y la cooperación interuniversitaria" publicada en la revista Avance y Perspectiva, México, volumen 15, noviembre-diciembre de 1996, páginas 336 a 347.

Las citas de Felipe Mac Gregor y de Jorge Guillermo Leguía provienen del libro Sociedad, Ley y Universidad Peruana de Felipe E. Mac Gregor, S.J. Pontificia Universidad Católica del Perú- Fondo Editorial, 1998.

Otros documentos utilizados fueron:

- 1- UNESCO. "Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior". París, 1995.
- 2- UNESCO. "Declaración Mundial sobre la Educación Superior", "Marco de acción prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior" y "Compendio de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior". Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, 5-9 octubre de 1998.
- 3- Documentation Française. Problèmes Économiques, sélection d'articles français et étrangers, 15-22 mars 1995, "La Mondialisation de l'économie: menace ou progrès?"
- 4- Ministerio de Educación y Cultura de Argentina. "La educación argentina en la sociedad del conocimiento", 29a. reunión de la Conferencia General de la UNESCO. París, 21 de octubre- 12 de noviembre de 1997.
- 5- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) Conversatorio Mundial sobre el Desarrollo Humano, 1999.
- 6- Le Monde. Paris, ediciones del 22 de mayo de 1999, 1 de julio de 1999, 13 de julio de 1999, 29 de julio de 1999 y 30 de julio de 1999.
- 7- The Economist. Londres, ediciones del 27 de marzo de 1993, 7 de mayo de 1994, 12 de octubre de 1996 ("Survey of Mercosur", suplemento especial), 12 de junio de 1999, 26 de junio de 1999 y 24 de julio de 1999
- 8- Folha de São Paulo. Edición del 18 de julio de 1999.

A N E X O

Orientaciones de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior

Casi cinco mil personas participaron de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES); más de 180 países estaban representados y por lo menos 120 delegaciones fueron presididas por ministros de Estado. Todas las instituciones universitarias regionales e internacionales, así como los sindicatos de profesores, organizaciones estudiantiles y otras estuvieron presentes. Las conclusiones de la conferencia, oficiales en la medida en que fueron aprobadas por delegaciones de gobiernos de más de 180 países, pueden ser resumidas así:

- El acceso a la enseñanza superior deberá ser abierto a todos en condición de igualdad y de acuerdo al mérito. Ninguna discriminación puede ser admitida. La participación de mujeres debe ser reforzada.
- La misión principal de la enseñanza superior es la de educar ciudadanos, ofreciéndoles un espacio permanente de aprendizaje de alto nivel.
- Los establecimientos de enseñanza superior deben desarrollar su función crítica a través de la verdad y la justicia, sometiendo todas sus actividades a la exigencia y rigor ético y científico. Para esto, las libertades académicas y la autonomía son indispensables.

- La calidad de la enseñanza superior es un concepto multidimensional que debe englobar todas sus funciones y actividades. Se debe a un cuidado especial en hacer progresar los conocimientos mediante la investigación.

- Los estudiantes deben estar en el centro de las preocupaciones de todas las decisiones a escala nacional e institucional. Ellos son los protagonistas esenciales de un proceso de renovación de la enseñanza de nivel superior.

- Es esencial diversificar los sistemas, las instituciones y los programas de estudio. Una política vigorosa de perfeccionamiento del personal se impone.

- La enseñanza superior debe aprovechar todos los beneficios de las nuevas tecnologías de información cuyo acceso debe ser lo más amplio posible en el mundo interno.

- La enseñanza superior debe ser considerada un bien público.

- La dimensión internacional de la enseñanza superior se da sólo con una alta calidad y la implantación de redes cuya acción se fundamente en la solidaridad y en la igualdad entre los miembros debe ser estimulada y tornarse un instrumento principal de las instituciones y sistemas.

- La pertinencia debe medirse por la adecuación entre lo que hacen los establecimientos de enseñanza superior y lo que espera de ellos la sociedad. En este marco, la pertinencia, la participación, la búsqueda de soluciones a los grandes problemas de la sociedad, la integración con el mundo del trabajo donde las necesidades de la sociedad sean consideradas prioritarias son una contribución al desenvolvimiento del conjunto del sistema educacional. Pero siempre se debe fundamentar las orientaciones a largo plazo y en función de los objetivos y necesidades de la sociedad, incluyéndose ahí el respeto a las culturas y a la protección del medio ambiente.

Una visión general del proceso de preparación de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior puede encontrarse en el volumen especial publicado por la revista *Perspectives*, del Buró Internacional de Educación, en Ginebra (setiembre de 1998). También en el libro del Consejo de Rectores de las Universidades Brasileñas (CRUB).

Todos los documentos de la CMES pueden encontrarse en la dirección electrónica de la UNESCO: www.Unesco.org

El planeamiento estratégico y la universidad

Francisco Delich

La Universidad de Buenos Aires es una institución, aunque no tan antigua como San Marcos, muy ligada históricamente a ésta. Ambas han compartido preocupaciones y también luchas por ideales comunes. Asimismo, San Marcos me concedió el doctorado Honoris Causa, lo que no ha sido ningún pretexto para el compromiso que siento con ella desde hace muchos años.

Los que hemos cumplido responsabilidades directivas en la universidad tenemos muchas insatisfacciones con lo que nosotros mismos hicimos. Siempre sentimos que vamos por detrás de las exigencias de la realidad, que estamos lentos aun cuando sintamos que seguimos por el camino correcto. Sin embargo, en estos últimos diez años, las universidades públicas de América Latina han hecho enormes esfuerzos de modernización en muchos casos exitosos. En mi propio país, hace apenas quince años, mencionar solamente la palabra calidad en una universidad pública era agravante para muchos. Era como si se estuviera proponiendo una universidad elitista, una universidad cerrada, una universidad para pocos. Nadie podía pensar todavía que existían formas de dar calidad para muchos. De modo que, durante años, tuvimos infinitas discusiones para convencer al interior de la universidad que la calidad era un tema central. Peor

aún cuando nosotros teníamos la calidad; sólo faltaba que reconociéramos su existencia como una posibilidad para todos. Cualquiera con mucho dinero puede lograr mucha calidad para pocos, eso no es ningún desafío, el problema para nosotros en estos países es lograr calidad para muchos.

Entonces, tropezamos con las conocidas dificultades para evaluar. Nuestras sociedades no gustan ni quieren ser evaluadas, salvo cuando la evaluación no trae consecuencias. Así, costó mucho establecer los sistemas de acreditación de facultades, de carreras, de posgrados. Esta ha sido la experiencia en varios países de América Latina pero, más temprano que tarde, lograremos sistemas de evaluación bastante razonables.

Las universidades públicas enfrentaron también el complicado problema del financiamiento. Éste no tiene solución fácil y, sin embargo, algunas primeras luces empezaron a verse en el camino. En 1984, cuando asumí la rectoría de la Universidad de Buenos Aires, derogamos una disposición que, desde 1960, prohibía a la universidad recibir subsidios extranjeros y también nacionales privados. Casi por 24 años, con gobiernos democráticos y militares, se había mantenido inalterable en la universidad una disposición que concebía el subsidio como una forma de dominación imperialista, como intromisión en nuestros propios asuntos. De esta forma, por más de dos décadas, la universidad no recibió absolutamente ningún subsidio. Ciertamente, hay que decirlo, que en la época en cuestión se usaban los subsidios o financiamientos con fines poco santos. Felizmente, la universidad tomó conciencia de que tenía la madurez suficiente como para tomar estos subsidios siempre y cuando fuesen necesarios. Con esta apertura, convocamos a un primer encuentro cuyo tema central era la democracia. Si bien la universidad tenía, como tiene ahora, fondos para cubrir un foro de este tipo, le pedimos a la Fundación Ford una ayuda casi simbólica. Era la forma de explicitar a la comunidad que estábamos cambiando de línea.

Asimismo, costó antes tanto como ahora el explicar y establecer el arancel correspondiente a los estudios de posgrado que eran gratuitos como en toda América Latina. En ese momento, nosotros dijimos: "miren, el que hace un posgrado profesional, el que hace un

posgrado en abogacía, en ingeniería, en medicina y demás lo que está haciendo es una inversión privada con la cual va a lucrar después, va a tener un beneficio, está haciendo propiamente una inversión individual y eso hay que pagarlo. La universidad pública lo va a cobrar". Hoy por hoy, todas las universidades argentinas sin excepción tienen establecido el arancel para sus posgrados. Cabe decir también que, en este sentido, hicimos algunas innovaciones en el pregrado.

Si traigo a colación estos ejemplos en relación con el diseño de una estrategia es para mostrar, en primer lugar, que en cierto orden de problemas la distancia entre lo que puede hacer una universidad privada y una universidad pública es enorme, casi como si pertenecieran a ámbitos distintos. No me refiero a la técnica del planeamiento que es universal y en consecuencia se puede compartir sin dificultades. Me refiero a las condiciones en que se puede y se debe establecer un plan de este tipo con su correspondiente estrategia. El solo hecho de que la Universidad de San Marcos convoque a un foro sobre este tema es ya una enorme innovación. Es un gran progreso que este tema figure en la agenda. Por otra parte, la planificación estratégica también fue un tabú; mucha gente pensó que no era posible en las universidades públicas. Lo que aquí demostramos es que no sólo es posible sino que también es necesario. Sin embargo, esto no es un problema técnico ni tampoco uno que se resuelva con talento y buena voluntad, es muchísimo más complejo.

¿Por qué esta complejidad en las universidades públicas? Nosotros tenemos, en primer lugar, un referente que la universidad privada no tiene por qué tener: el Estado y la nación. En segundo lugar, las universidades públicas no se fundaron cuando se fundaron (ni se nacionalizaron, como en el caso nuestro, cuando se nacionalizaron) sin tener en cuenta los valores, lo que significaba la integración, la pertenencia a la nación y, por supuesto, los valores que entraña la ciudadanía. De modo que estas referencias no siempre son positivas pero explican mucho de lo que ha sido la historia real de las universidades. Los momentos adversos, años de regímenes autoritarios, han hecho que las universidades públicas tengan y vivan con una sensación de inseguridad, de miedo a veces y en cualquier caso siempre

a la defensiva aun con gobiernos constitucionales. Siempre en las universidades hay la sensación de que el Estado y el gobierno están más cerca de ser un adversario que un amigo. Esta es la historia de la mayor parte de nuestros países, aun en aquellos donde las universidades eran controladas financiera, política e intelectualmente por el Estado. Es el caso de las universidades mexicanas durante un larguísimo periodo de funcionamiento de un régimen democrático, de un estado de derecho para decirlo más específicamente. Entonces, hay un sentimiento, una sensación de que allí esto es peligroso y en consecuencia la defensa de la autonomía irrestricta, de la autonomía y la virulencia, tiene que ver con estos antecedentes en un siglo en el cual las universidades fueron intervenidas tantas veces que ya uno no las cuenta y donde muchos docentes sabemos lo que es ser excluido de la universidad por razones exclusivamente políticas o ideológicas.

Pero, además, hay demandas del Estado. El Estado le dio a la universidad pública, durante muchos años, el monopolio del título académico que habilita la profesión. Este poder se transformó con los años en un bumerán; profesionalizó las universidades e hizo que con los años la mayor demanda que tiene la universidad sea el título. A diferencia de lo que pasa en Estados Unidos o en Europa o en los países más avanzados, aquí el título habilita. Esta habilitación por el título es uno de los problemas más serios y uno de los que compromete el planeamiento estratégico de cualquier universidad pública de América Latina. La presión de la sociedad civil por el título es a veces tan intensa que no hay una universidad capaz de resistirla.

Lo novedoso, sin embargo, ha sido la aparición en la última década de un protagonista en América Latina: el mercado. Casi todos los países privatizaron sus activos públicos, abrieron sus economías, dejaron de lado lo que había sido el modelo de sustitución de importaciones para dotar este modelo de apertura económica, de privatizaciones y demás cosas que conocemos hasta ahora. ¿Qué ha significado para la universidad pública esta aparición del mercado? Muchos lo ven como un desafío y en cierto modo lo es. El nuevo escenario implica que en la educación también hay competencia. En

consecuencia, existe también una presión desde el mercado; hay criterios desde el mercado y hay opiniones que vienen desde el mercado. Sobre todo, fundamentalmente, existe ahora la lógica del costo beneficio que es lo que define al mercado. El traslado de esta nueva lógica a la universidad o a la sociedad civil ha producido discusiones recientemente abiertas que aún no generan posiciones claras.

Nadie debería criticar, digamos, a un león por comerse un ciervo; está en la naturaleza del león alimentarse así. Con el mercado pasa exactamente lo mismo. Nadie debería impresionarse porque opere la lógica del costo-beneficio; así es y así debe ser. No está allí el problema; el problema se da cuando cambiamos de plano y entonces trasladamos la lógica del mercado a otros espacios y en esto la educación en general y la universidad en particular son ejemplos claros. Cuando la lógica del mercado se introduce en la sociedad civil y se transforma en su parámetro, cuando se desplazan los valores, cuando pensamos que en todas las relaciones sociales y educativas debe predominar el costo-beneficio es cuando empezamos a darnos cuenta que algo está funcionando mal.

La sociedad civil, y especialmente las clases medias, vio en la universidad el camino de la movilidad social. Sin embargo, las universidades latinoamericanas son instituciones donde desgraciadamente no van los pobres. En cincuenta años la Universidad de Buenos Aires ha recibido a hijos de obreros en un 5% del total de sus vacantes. Son las clases medias quienes vieron siempre en la universidad una plataforma para el ascenso social. Cuando la crisis de las profesiones afecta a los médicos, a los abogados, a los ingenieros que no encuentran lugar en la sociedad, eso repercute inmediatamente sobre la universidad y es la universidad pública la que no puede dar respuesta a una crisis que viene de fuera. La universidad pública, a diferencia de la privada ligada al mercado, no puede decir "no hagamos más médicos durante veinte años" o "no hagamos contadores públicos"; aunque supiera que sobran no lo puede hacer.

Entonces, en este contexto, lo que debemos advertir es que este mundo no es el mundo que nosotros o que los reformistas conocieron en 1918 o que conocimos en 1960 o en 1980 o en 1990. Este mundo, para estas dimensiones, para esto que estamos hablando, cam-

bió radicalmente. El último cambio radical, por supuesto, se dio el 11 de setiembre, cuando ese crimen bestial derrumbó las torres en Estados Unidos. Cuando el presidente Bush dice "no hay fronteras en la lucha contra el terrorismo", eso quiere decir que tenemos que notificarnos, que las fronteras de los estados o naciones están desapareciendo, inclusive para esos países que durante 150 años no pensaron en otra cosa que en ser países con fronteras seguras y con soberanías respetadas. Ahora sentimos que no hay retorno de las consecuencias de la globalización, no es que tengamos opciones; nuestro problema no es cómo enfrentar la globalización, nuestro problema es que la globalización no nos deje afuera, que es otra manera de verlo. Nuestro problema no es admitir que la lógica del mercado se meta en la sociedad civil porque el mercado, por definición, excluye; el que gana queda y sigue en el juego, el que pierde quedó afuera. Para la sociedad y el Estado esa es una lógica perversa, es muy buena para el mercado.

La universidad debe funcionar de otra manera. Hay que tener en claro el panorama cuando se comienza a enumerar los objetivos, cuando se empieza a decir cómo nosotros establecemos nuestro proyecto de acción para los próximos años. No podemos pensar en la universidad desde el autismo y tampoco desde los intereses corporativos desde dentro de la misma. Que los estudiantes quieran cada vez más facilidades es una pretensión, alguien tiene que decirles que no es así. Que los profesores tengan otras demandas, tienen todo el derecho de hacerlo, incluyendo los sueldos, solamente que alguien tiene que decirles que no necesariamente es así. Esa es la idea del llamado bien común.

La planificación es la razón de la comunidad toda. Necesitamos un plan estratégico que vaya más allá de iniciativas personales y de mandatos pasajeros. La planificación debe ser un objetivo institucional en el que la comunidad universitaria pueda decir: "vamos a tener un plan que, más allá del rector, en equis años, permita cumplir ciertos objetivos establecidos". Eso se llama tener políticas de Estado. Cuando los estados son fuertes de verdad, tienen también políticas de Estado de verdad que van más allá de lo que piensa este o aquel sector de la sociedad. En la universidad, ello es también con-

dición necesaria para el planeamiento estratégico. La comunidad universitaria debe sentirse capaz de acordar algunos de estos objetivos en función de estas referencias. La universidad del Estado debe simultáneamente asumir sus responsabilidades con la sociedad civil y perderle el miedo al mercado. El mercado no es un enemigo; en el mercado también las universidades públicas pueden, deben y van a funcionar muy bien. El punto es si somos capaces de tenerlo claro, de escribirlo y de ordenarlo tan bien como Cecilia Thorne.

San Marcos abierto al futuro

Manuel Burga Díaz

Antes que nada, agradezco la presencia aquí de nuestros ilustres invitados, los que están en este momento compartiendo la mesa y los que están compartiendo la sala: a Cecilia Thorne, a Marco Antonio Rodrigues Dias, que viene de tan lejos, y a Francisco Delich que conoce muy bien el Perú y San Marcos.

Tenía, en realidad, una serie de anotaciones elaboradas donde mi intención era hablar de un tema muy específico, el sentido de misión dentro un plan estratégico que es el de San Marcos y que hemos denominado "San Marcos abierto al futuro". Pero, luego de escuchar las exposiciones, voy a hacer algunas referencias a las cosas que he anotado y que me parece importante rescatar ya que en este auditorio existe un público interesado. Estamos aquí autoridades, decanos, funcionarios y los que trabajan en la Oficina General de Planificación. Entonces, las reflexiones que voy a hacer son reflexiones que nos incumben directamente.

Lo que indicaba Cecilia Thorne respecto a la primera etapa en un plan estratégico, la de sensibilización, es algo que nos interesa muchísimo en San Marcos. ¿Cómo hacerlo?, ¿cómo comprometer a los sanmarquinos en la elaboración de un plan estratégico?, ¿cómo transmitirles la idea de que el plan estratégico es importante en su

formulación y en su ejecución posterior?, son las preguntas que nos habíamos formulado.

Entonces, en esta etapa de sensibilización, en una universidad donde tenemos cerca de 30 mil alumnos, tres mil profesores, dos mil cuatrocientos administrativos, hemos recurrido a una encuesta de opinión y expectativa. Ésta se planteó un universo de dos mil estudiantes para tratar de ver, en relación con el plan estratégico, cuáles son las opiniones que actualmente tienen de la universidad y cuáles son las metas que ellos quisieran que la institución alcance en los próximos cinco años. Este es el primer paso que hemos dado en esta etapa de sensibilización, además de lo que normalmente se hace en la elaboración de un plan estratégico: la consulta con las facultades, la reunión con los responsables de las oficinas y el último paso fue la reunión con el Consejo Universitario donde se presentó los avances de la elaboración del plan. Eso es, probablemente, la innovación respecto a lo que en la Universidad Católica ha sido la etapa de sensibilización. Nosotros quisiéramos comprometer a los estudiantes para que ellos opinen sobre la universidad y se expresen sobre lo que quisieran de la misma; esto es importante para muchos aspectos a considerar en nuestro plan estratégico.

Luego, hay una serie de otros aspectos que me llamaron la atención en la intervención de Cecilia Thorne. Por ejemplo, la reflexión a partir de FODA, sigla que resume las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Nosotros en San Marcos hemos formulado nuestro proyecto también bajo esta metodología y estamos seguros de que la misma es uno de los puntos fuertes en la estructuración del plan estratégico.

Al final, Cecilia decía que sí vale la pena elaborar un plan estratégico y que la excelencia, en realidad, no tiene límites. En el proyecto de San Marcos, la elaboración del plan estratégico tiene como una de sus finalidades importantes la recuperación de la excelencia. Ahora, la búsqueda de una mayor excelencia nos compromete todavía más con el plan estratégico, pues éste será en gran parte el camino para la solución de alguno de los problemas de la universidad.

Respecto a la intervención de Rodrigues Dias, quiero recoger una de sus reflexiones centrales. Es aquella recomendación sobre el plan

estratégico y su discusión dentro y fuera de la universidad. Ésta es una de las preocupaciones nuestras, que el plan estratégico se discuta intensamente dentro, en la medida de las posibilidades, y que podamos recoger la opinión de los estudiantes a través de una encuesta; la apuesta por el plan estratégico establece una mayor vinculación entre la sociedad nacional y San Marcos, en función de colaborar con la construcción de una sociedad mejor. Pero yo me pregunto si podemos ir más allá de la universidad, si podemos salir del campus universitario. No sé si será posible, en el caso del Perú, construir un plan estratégico de la universidad desde las extremidades de la sociedad peruana, desde las mayorías que están fuera –sean gremios, sean organizaciones de diversos tipos–, y lo digo sinceramente, solamente con cinco, seis meses, de experiencia en la conducción de San Marcos, que muchos de los esfuerzos o intentos o proyectos de construir desde las extremidades de la sociedad, desde las mayorías, no han sido esfuerzos eficientes.

En la actualidad estamos regidos por la ley universitaria de 1983, la 23733, que hasta ahora no se ha podido modificar; asimismo, el estatuto de San Marcos es de 1984. En la ley de 1983, hay muchos artículos que no se cumplen en lo absoluto, como por ejemplo el artículo 53 sobre las remuneraciones de los profesores. Las universidades tienen que adecuarse a esa ley, sin embargo el Estado no la respeta, solamente la cumple en la medida de sus posibilidades y no en aspectos fundamentales como son las remuneraciones de los docentes. En todos estos años no hemos sido capaces de elaborar una nueva ley universitaria y eso a mí me preocupa en este momento, especialmente al pensar en la universidad pública. Sobre todo ahora que, por resolución suprema, se designa una comisión para la segunda reforma universitaria del Perú y que elaborará una propuesta de ley. Ello nos estaría mostrando, lamentablemente, que este gran océano de la sociedad peruana, de la sociedad civil y sus instituciones, no es capaz de producir una ley universitaria y es el Estado de nuevo el que tiene que formularla.

Entonces, ¿qué es lo que pasa? La Reforma de Córdoba de 1918 y 1919, se hizo desde las bases, desde el movimiento estudiantil, desde la dinámica de las universidades. En el caso específico del Perú,

la resolución suprema que anuncia una segunda reforma universitaria se está formulando desde el Ministerio de Educación y no desde la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) que es nuestro organismo representativo. En el Ministerio de Educación las universidades no tienen ninguna representatividad, no hay ninguna dirección de educación superior. Bueno, lo digo como una reflexión adicional a lo que decía Rodrigues Dias sobre la necesidad de una consulta muy amplia y que de esa consulta debería salir el plan estratégico.

En lo que sí estoy de acuerdo, totalmente, con Marco Antonio es en esa hermosa cita de Jorge Guillermo Leguía, de 1931, quien fue uno de los brillantes historiadores de la generación del 20, de la generación del centenario, y que desgraciadamente murió muy joven. Era una de las promesas de los historiadores, fue el biógrafo de José Toribio de Mendoza y preocupado por la educación superior intentó hacer una definición de universidad que comparto plenamente. San Marcos debe estar enraizado en su historia, pero interpretando bien su presente y pensando en el futuro. Por eso es que nuestro plan estratégico lo hemos denominado, y lo repito, "Universidad abierta al futuro".

Las reflexiones del sociólogo Francisco Delich son realmente de mucho valor. Él ha sido rector tres veces, una en la Universidad de Buenos Aires y dos en Córdoba. En sus reflexiones, señala que los esfuerzos de modernización que antes se hacían y que buscaban la excelencia y la calidad académica se miraban con escepticismo. Ahora, sin ninguna inhibición, lo que todos buscamos es la calidad académica a través de los planes estratégicos. Y en este punto aparece el financiamiento que para algunos podría parecer fundamental. Recordemos, sin embargo, que la Universidad de San Marcos, igual que la de Buenos Aires y otras universidades latinoamericanas, recibió antes importantes financiaciones. San Marcos la recibió en 1961-1962 cuando en Punta del Este se acordó apoyar a las universidades públicas para evitar que se conviertan en centros de entrenamiento y adoctrinamiento de los grupos de izquierda. La UNMSM recibió un financiamiento de un millón quinientos mil dólares que se invirtió en los pabellones de Ciencias y que con dificultad lo invirtió San Marcos durante siete años; es decir, luego de esa ayuda, de ese préstamo

internacional, las universidades dependían fundamentalmente del Tesoro Público. Luego, en los años ochenta, las universidades comienzan, en el caso del Perú, a incrementar sus recursos propios y a hacer que éstos sean más significativos.

Francisco Delich también dijo que, inevitablemente, las universidades tienen que situarse en el escenario actual dominado por esa mano invisible que es el mercado. Yo no sé si por mi condición de historiador y de reflexionar en la universidad en su versión clásica, pienso que ella no debería ser dominada totalmente por las exigencias del mercado. En la universidad pueden haber productos de investigación que sean funcionales para el mercado y que tengan alta rentabilidad, alta competitividad y que produzcan también un rendimiento económico. Sin embargo, en una universidad como San Marcos en donde hay veinte facultades –como por ejemplo Veterinaria, que hace investigaciones en sus institutos de altura, o las facultades como Letras, donde hay poetas y humanistas que producen conocimientos, crean literatura que no necesariamente tiene que ver con las exigencias del mercado, hay también una facultad como Ciencias Sociales y proyectos de investigación como el Proyecto Arqueológico de Caral, en Supe, que tiene otro tipo de rentabilidad–, entonces, habría que ver esa relación con el mercado de una manera flexible, como seguramente lo entiende Francisco Delich, y lo remarco solamente para indicar que esa es nuestra apuesta por el momento.

Luego de estos comentarios pertinentes sobre las intervenciones, paso a exponer de manera concreta el concepto de misión de un plan estratégico sobre el que hemos consultado permanentemente. Este concepto tiene que responder a la pregunta: ¿qué entendemos por universidad? Aquí no estoy inventando nada porque me he remitido a autores clásicos –he releído últimamente a algunos como Von Humboldt, o al maestro José Ortega y Gasset, entre otros–, que han respondido a esta pregunta planteada por todos los que administran y conducen la universidad.

San Marcos tiene, fundamentalmente, tres misiones –y sobre eso se puede discutir mucho– que son elementos esenciales del principio básico de un plan estratégico. La primera es la tradición de la cultura en el sentido orteguiano, de una universidad humanista y

culta y no solamente de una universidad sabia, esa es nuestra apuesta en San Marcos. Además, nosotros tenemos las bases organizativas para decir que San Marcos es una universidad que transmite cultura y lo digo también en el sentido orteguiano; que los médicos, los geólogos, los programadores de sistemas tengan una noción del tiempo en que vivimos, una noción de la geografía, una noción de la sociedad, una noción, en general, que nos ubique en el siglo XXI que estamos viviendo, y los profesionales que egresan de San Marcos sean profesionales cultos en el sentido orteguiano.

En segundo lugar, la formación, la enseñanza de las profesiones es indudablemente una de las características de la universidad moderna. Si la universidad medieval era una universidad transmisora de cultura, la universidad moderna –a partir del siglo XVI– se convierte en una institución formadora de profesionales; evidentemente en San Marcos, como en otras universidades peruanas, formamos profesionales: administradores de empresas, contadores, médicos, etc., y a un médico que sólo piensa como profesional no le podemos pedir que sea algo más de lo que él espera ser.

En tercer lugar, San Marcos tiene como misión la investigación científica y la educación de nuevos hombres de ciencia. La transmisión de la cultura, la enseñanza de las profesiones y la investigación científica junto con la educación de nuevos hombres de ciencia son las tres funciones de la Universidad de San Marcos; constituyen su misión y deben orientar el plan estratégico.

Volviendo al inicio de mi reflexión, respondo a la pregunta de Cecilia Thorne de si vale la pena un plan estratégico; yo creo que sí vale la pena cuando se parte de una descripción clara de lo que es la universidad. Por eso mismo nosotros consideramos, en primer lugar, la visión que podamos tener sobre la institución; complementariamente, se debe tener en claro la misión, sin ser dogmáticos ni tampoco mecánicos en la aplicación sino siendo flexibles. Lo anterior será fundamental en la elaboración de un plan estratégico y tiene importancia porque permite la participación y consolidación de los profesores, estudiantes y administrativos. Esta comunidad, al sensibilizarse con el plan estratégico, al conocerlo y al asumirlo, tendrá un mis-

mo norte, un proyecto en común que será el elemento esencial de la cohesión de la comunidad universitaria.

Antes hemos marchado sin planes estratégicos y un plan estratégico es lo único que puede crear ese espíritu corporativo sanmarquino, el espíritu de comunidad, en el sentido que lo entiende Benedict Anderson en su libro *Comunidades imaginadas*. No podemos transferir, claro, el proyecto nacional para el plan estratégico de una universidad. Sin embargo, un cuerpo social tan heterogéneo como el que tiene una universidad solamente puede cohesionarse como comunidad sobre la base de ciertos ideales y valores comunes, junto a un proyecto que es, precisamente, el plan estratégico; por ello, decía, lo hemos mitificado.

En San Marcos, cada vez que ha fallado la cohesión –como el año 1961, cuando se separó un gran cuerpo de profesores de medicina para formar la Universidad Peruana de Medicina Cayetano Heredia, o cuando en las décadas de los 70, 80 y 90, los grupos políticos se disputaban el poder dentro del campus sin importar la universidad–, creo que falló precisamente eso, el plan estratégico. En ese sentido, el plan estratégico rebasa su carácter instrumental; se constituye así en un proyecto también espiritual, importante y vital, dentro de la universidad.

Mesa de discusión 4

Intervenciones de los asistentes

–Dr. Cristóbal Aljovín de Losada. Cuando hablamos de plan estratégico estamos hablando de un plan participativo. Experiencias como las de Colombia, por lo que he escuchado de muchos participantes, no toman en cuenta las diversas opiniones a la hora de realizar un plan estratégico. Entonces, ¿qué mecanismos se deben crear para que la gente después no se sienta excluida e ignorada?

Mi segunda pregunta es si las altas expectativas por la creación de un plan estratégico en una universidad como San Marcos no constituyen de por sí un peligro para el logro de éste.

–Dr. Roque Carrión. Tal vez uno de los problemas con los planes estratégicos sea el asunto de cómo los integrantes de una colectividad se sienten comprometidos. Los resultados de un plan estratégico se plasman en un documento en blanco y negro, bien escrito y nada más. Creo que lo que está en juego es esta idea de cómo siendo universidades públicas pensamos en el bien común y cómo nos comprometemos desde nuestra participación en la vida académica, en la vida universitaria.

En la línea de lo que se acaba de preguntar, me parece interesantísimo que se tenga conciencia de un plan estratégico en la totalidad de la universidad, incluyendo por supuesto los departamentos académicos. El profesor debe tener clara conciencia de adónde quiere llegar, qué cosa quiere hacer, qué cosa necesita, dónde su departamento debe ir, cuáles son las áreas débiles, cuáles son las áreas fuertes, etc.

Sin embargo, la razón del plan estratégico no debería ser una noción que abarque la totalidad de la universidad. No es posible que todos los niveles institucionales estén pensando constantemente en los datos necesarios para manejar la institución. Para aclarar la idea que acabo de expresar recurriré a mi experiencia durante mis años de trabajo en San Marcos y los veinticinco años en Venezuela. Los planes estratégicos están a cargo de un comité de alto nivel que establece puntos, formas, documentos que llenar; no hay una decisión de los protagonistas del acto académico. Ni los profesores ni los alumnos participan ni hacen una vida comunitaria en esos términos. La experiencia me parece que es generalizada en América Latina. Entonces, ¿cómo hacer para crear justamente aquella academia que no existe y la cual se supone tiene que cumplir ciertos objetivos más allá de los intereses inmediatos de cada profesor?

–Pregunta 3. La primera reflexión es sobre cómo incorporar a aquellas personas que no se sienten partícipes; cómo influenciar para que la gente participe masivamente sin desplazar a nadie. En segundo lugar, siempre hay que ser conscientes de las expectativas generadas sobre el plan estratégico, qué hacer en esa dirección. La tercera es referente al plan estratégico y a la falta de compromiso. Cómo incorporar a la gente, cómo hacerla partícipe y comprometerla. La cuarta reflexión es cómo departamentalizar o, más precisamente, desagregar; es decir, no quedarnos en un plan que se refiera únicamente al total de la universidad sino que involucre a los profesores. Y la última es cómo se piensa en un mejor protagonismo de los que son los verdaderos actores finales: profesores y alumnos; cómo orientar un plan estratégico para crear academia y no quedarse en comités de alto nivel.

Intervenciones de los ponentes

–Dra. Cecilia Thorne. Bueno, sólo puedo hablar por la experiencia de la universidad en cuanto al compromiso. Nosotros, desde el primer momento, tratamos de llevar un registro de todos aquellos que participaron. Es verdad que no todos necesariamente sienten que sus ideas están finalmente representadas. Luego de cada taller de trabajo sobre reflexión de algún tema, hacíamos un resumen y lo devolvíamos al grupo para cerciorarnos de que estaba incluido lo tratado. Cuando no había respuesta o comentario se daba por sentado que estaba bien. Obviamente ha habido comentarios, pero creo que se ha sentido más compromiso, sin ser ideal. También hay gente que no sabe ni siquiera que hay un plan y eso sucede en todas las instituciones.

En cuanto al compromiso en sí, es verdad que se genera altas expectativas. Cuando se lanza el plan todos tienen mucho entusiasmo en que las metas se cumplan para mañana. Entonces, poco a poco se va encontrando el equilibrio de los tiempos para el cumplimiento de las metas; pero también es verdad que a veces las expectativas pueden bajar. Respecto a la integración de los departamentos, hemos hecho un trabajo mediante una guía metodológica interna aplicada a los departamentos o lo que se llama la evaluación por programas. Sin embargo, no podemos divorciar casi esquizofrénicamente las partes de la universidad. Entonces, hablamos de la unidad; es decir, si se habla de psicología, nos referimos a su totalidad: profesores, estudiantes, administrativos implicados. Todos ellos trabajan, es como una especie de cascada. El plan institucional es la guía del que parten los planes de desarrollo de cada una de las unidades. Una de las grandes preocupaciones de nuestro plan es, como decía Marco Antonio Díaz, la formación de los docentes. Una de las preocupaciones de las universidades latinoamericanas es si los docentes tienen posgrado, si tienen maestría, si tienen doctorado, etc. Así, hay unidades en la universidad donde esto es menor y otras donde la mayoría tiene doctorado. Entonces, lo que se está haciendo ahora es el estudio específico, el detalle de cada una de esas unidades; de este trabajo surge en cada uno de los grupos una mirada a su propio desarrollo y potencialidades.

Coincido en lo dicho respecto a los comités de alto nivel. Los fracasos que ha habido en la universidad se deben a que muchos directores académicos habían formulado misiones en un pequeño documento que además no se divulgaba. Lo que se quiere ahora es la transparencia y la participación estudiantil que es básica en todas las reuniones de las unidades académicas.

–Dr. Marco Antonio Rodrigues Dias. En este punto no cabe dar ninguna receta. Sobre todo para quien desembarca en un país, viniendo de otra verdad completamente distinta; pero algunas indicaciones pueden ser hechas.

A principios de 1970, en el estado de Brasilia, fui elegido y nombrado director de un departamento en la universidad. Se acababa de elaborar un plan estratégico muy bien hecho, pero en el que estaban por detrás los principios de una comisión del gobierno brasileño, del Ministerio de Educación con la ayuda de la agencia americana. Nosotros, por supuesto, no teníamos ningún interés en aplicar mucho de lo que estaba allí porque no nos sentíamos comprometidos. Esto hay que evitar de todas maneras. Mi concepción es que el plan debe tener en cuenta las misiones; hay que definir las misiones porque el plan es un instrumento para mejorar la universidad, la misma que tiene que ayudar a mejorar la sociedad.

De allí que son necesarias las referencias. Cuando era dirigente universitario, en Brasil de los años 60, utilizamos mucho la reforma universitaria de Córdoba. A pesar de que a algunos les parezca una experiencia pequenoburguesa, es un referente. Sin embargo, los principios de la Conferencia Mundial de Educación Superior (CMES) de la UNESCO dan también un marco general. Ellos tienen la ventaja de recoger la opinión de las bases. En primer lugar, hubo debates en el mundo entero, a escala nacional, regional e internacional. En segundo lugar, fueron legitimados sólo dos documentos; no todo lo que se presentó fue aprobado por las delegaciones de 170 países. Las naciones se comprometieron. Así también Argentina y Perú aprobaron aquellos principios que fueron legitimados. Ahora, ¿qué es lo que hace cada país? La propia CMES ha sugerido que cada universidad redefine sus misiones, es lo que ustedes están haciendo. La intensi-

dad de los debates dentro de las universidades es ya un buen indicador en relación con el pasado.

Mi propuesta es llevar el debate hacia fuera. No sé si eso sea utópico en el Perú, pero la universidad no puede quedar aislada. Este debate tendría que ser legitimado por la sociedad. Por esto sería muy útil que se haga un debate junto con el parlamento. Se puede hacer más, no sé si sea posible, promoviendo la discusión con organizaciones sociales que representen a la sociedad, a las iglesias, a los sindicatos, etc. Todo esto puede parecer utópico, pero lo que se ganaría institucionalmente bien vale la pena el intento.

–Dr. Francisco Delich. Lo más importante, señalado también por el propio rector de la universidad, es la sólida conclusión que deberíamos sacar de esto: un plan estratégico es una decisión estratégica. En sí mismo esto no debería ni discutirse, deberíamos tener claro que todas las universidades necesitamos un plan estratégico. En universidades como las nuestras, gestionadas democráticamente, ese plan no puede ser sino el reflejo de la voluntad de los claustros universitarios, de otro modo sería imposible. La relación con la participación y con las metas me parece clara y debería ser sólo un punto de partida.

La dificultad de los planes de estrategia, como todos sabemos, son los planes tácticos. Coincidimos en los propósitos, en las ideas, en la metodología, ahora veamos cómo lo hacemos. Este es un punto ineludible y en algún momento hay que discutirlo y enfrentarlo. Desde nuestra modesta experiencia hemos hecho que la comunidad universitaria general se involucre en este tipo de iniciativas; está marchando crecientemente en la idea de la racionalidad y de la contemporaneidad de las universidades. Es decir, todos sabemos que no se puede vivir ni en el pasado, ni en referencia al pasado, que de algún modo nosotros construimos la institución que queremos.

Por otro lado, las universidades tampoco se pueden sustraer a lo que pasa fuera de ellas. Los planes estratégicos tienen que asumir estos desafíos planteados desde fuera de la universidad. Por eso hice una referencia, en mi intervención, para no ser mal interpretada con relación al mercado. Justamente, insisto, el punto no es el mercado

en sí mismo, como tampoco lo es el Estado en sí mismo. Nosotros no vamos a inventar un Estado, ni vamos a inventar un mercado, ni tampoco la sociedad civil. El punto es qué clase de relación establecemos con el mercado. Podemos decir nada de mercado, me importa nada el mercado, la universidad hace lo que quiere. Particularmente creo que eso es un error. Segunda posibilidad: atengámonos a lo que dice el mercado, hagamos sólo lo que quiere el mercado, error todavía peor. Si el mercado dice que lo único que necesita son ingenieros, nosotros tenemos que decir, necesitamos filósofos, poetas y demás. En ese sentido, diría, qué me importa porque la universidad no está para responder a eso, nadie la hizo para eso. Pero no por eso deja de existir aquella necesidad; entonces, allí aparecen los problemas.

En la universidad debemos mantener una lógica que no es la de costo-beneficio, pero también debemos tener presente que la universidad no es una entidad que recibe fondos de la sociedad, del Estado y que no tiene que dar cuenta de eso. Sí tenemos que dar cuenta. Recibimos la plata y hay que decir al agente, aunque sea por decencia personal, esto es lo que hacemos con sus fondos. Entonces, el plan estratégico de algún modo va a reflejar estas tensiones; sin embargo, las ventajas que tienen las grandes universidades como San Marcos es que poseen lo que ninguna universidad privada de ninguna clase puede tener. Esta vieja universidad tiene autoridad moral y estas sociedades están esperando que las universidades asuman este rol, su propio rol. Como lo dijo muy bien el rector en su intervención: el plan estratégico es un plan espiritual. Efectivamente, es un proyecto en el cual la universidad es capaz de dar precisamente esa autoridad moral.

–Dr. Manuel Burga. Muy brevemente para responder a esta inquietud de cómo podemos conciliar los intereses individuales con los intereses institucionales. Cómo domesticar las siempre existentes fuerzas centrífugas dentro de la universidad. Cómo hacer para que se fortalezca la institución. Cómo desaparecer la entropía dentro de la universidad, si ello es posible.

Nuestro proyecto para los próximos cinco años se enfoca en fortalecer la Biblioteca Central. En ella deben reunirse todos los libros

de las bibliotecas de facultad. Entonces, aquí aparece una confrontación de fuerzas entre un plan estratégico pensado desde la administración central y las fuerzas de las facultades que se resisten a perder sus espacios. Este caso me permite ejemplificar el trabajo de conciliación de intereses que es necesario realizar constantemente con profesores y alumnos en bien de toda la institución.

La misión de la universidad, como dije en mi intervención, es transmitir cultura y crear gente culta y no solamente gente sabia. La biblioteca es un instrumento de esa realización. La Biblioteca Central va a permitir que se reúnan estudiantes de geología, de medicina, de física, de química en un solo ambiente donde los libros estén a disposición de todos. Por ello, asumimos el reto de buscar esa conciliación entre los intereses individuales y los intereses institucionales.

Finalmente, el plan estratégico exige compromiso con la universidad. Hay que encontrar los problemas ideológicos y de mentalidades dentro de la institución para poder superarlos y hacer que el compromiso sea más fuerte que lo contrario. Recuerdo una recomendación, un consejo que nos dio el señor Betancur, ex ministro de Educación colombiano, que vino acá a promocionar su crédito educativo. Él nos dijo que ante la crisis del Estado benefactor en América Latina, lo que tenemos que hacer es fortalecer el compromiso solidario con la universidad y pasar de una cultura de la gratuidad a una cultura de la solidaridad. Creo que los planes estratégicos tienen que fundamentarse en eso.