



Luis Bustamante Belaunde

La Nueva Universidad



EDITORIAL UPC



Luis Bustamante Belaunde

La Nueva Universidad

© Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Primera publicación: agosto de 1998

Cubierta: Mónica Freundt-Thurne
Edición: Úrsula Freundt-Thurne

Diseño de carátula
Y diagramación: Inés Bustamante

Versión ebook: abril de 2018

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Centro de Información**

Bustamante Belaunde, Luis
La Nueva Universidad
Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC),
1998.

ISBN (versión impresa): 978-9972-676-03-1

ISBN (versión PDF): 978-612-318-133-8

EDUCACIÓN SUPERIOR / UNIVERSIDADES/ POLÍTICA
EDUCATIVA / FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN /
LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA

378 BUST

Esta publicación es de acceso libre a través de la web:
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe>

*Este libro ha sido escrito pensando
en todos aquellos que no se resignan
a seguir siendo sólo parte de una corriente,
que se atreven a pensar de un modo distinto,
que se animan a decirlo con sentido de futuro,
y que emprenden con ilusión y entusiasmo
la hermosa aventura de
hacer realidad sus convicciones.*

Trilogía (detalle), 1997
Óleo de Mónica Freundt-Thurne

La Universidad Peruana de
Ciencias Aplicadas (UPC)
agradece a Mónica Freundt-Thurne
la cesión de su cuadro
cuyo detalle se reproduce en la cubierta.

(...) El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. (...)

(...) Toda persona, natural o jurídica, tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de éstas, conforme a la ley.

DE LOS ARTÍCULOS 13° Y 15° DE LA
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ

Las universidades, como la mayor parte de organizaciones complejas y jerárquicas, tienden a convertirse en conservadoras, en organizaciones donde priman la burocracia y la resistencia al cambio. Durante mucho tiempo hemos estado incrustados en una serie de políticas, procedimientos, comités y niveles de organización que tienden a acobardarse ante la creatividad y la toma de riesgos. Debemos tomar una acción decisiva para modernizar las reglas y los procesos así como las estructuras organizacionales de manera que nuestras instituciones se adapten a este mundo profunda y velozmente cambiante. (...)

Sería muy bueno que los cambios que se arremolinan alrededor de la educación superior se dieran a una escala de tiempo más lenta que en el resto de nuestra sociedad, pero simplemente éste no es el caso. (...) Las escalas de tiempo glacial que caracterizan a los procesos de decisión universitaria simplemente ya no son aceptables. Simplemente no podemos sobrevivir en estos tiempos de cambio a no ser que nosotros mismos seamos capaces de un cambio mucho más dramático y rápido.

JAMES DUDERSTADT

Al igual que un nuevo orden político, un nuevo orden económico demanda un nuevo conjunto de virtudes morales. (...) Un orden económico libre (...) requiere de un nuevo juego de virtudes paralelas a aquellas apropiadas a un orden político republicano.

MICHAEL NOVAK

La ética del lucro es la ética del descubrimiento. (...) Donde haya libertad de entrada en el mercado, y donde el sistema de precios no esté deformado por intervenciones del Estado o por precios monopólicos, la perspectiva del lucro estimula la actividad empresarial, beneficiando a la sociedad y favoreciendo al consumidor.

DONALD STEWART, Jr.

Las empresas existen para satisfacer a sus clientes. Las utilidades para una organización significan que sus clientes están dispuestos a pagar por los bienes o servicios recibidos un precio superior a los costos de proveerlos. Eso las hace superavitarias. En una organización deficitaria, los clientes no encuentran que sus bienes o servicios son suficientemente buenos como para pagar lo que costó producirlos. Muchas universidades latinoamericanas todavía tienen que descubrir este principio básico. El cliente aprecia el valor del servicio recibido y paga por este servicio. Si la universidad no genera excedentes, significa que no se está generando valor para los clientes.

MATKO KOLJATIC

Prohibir la fundación y ejercicio de universidades libres e imposibilitarlas en la práctica, significa reemplazar la útil, fecunda y necesaria diversidad de opiniones y métodos, indispensable para el adelantamiento científico y la

armonía social, con la deprimente y despótica uniformidad del Estado (...).

Lo que pedimos y exigimos es el régimen libre, que es el de la seguridad y dignidad; el único que puede formar generaciones de verdaderos ciudadanos, respetados en sus opiniones y respetuosos de las ajenas, que conserven, ejecuten y desenvuelvan sus legítimas originalidades, sin las cuales toda la sociedad languidece (...).

JOSÉ DE LA RIVA AGÜERO

Una nave en el puerto está segura, pero no es para eso que las naves fueron construidas.

WILLIAM SHEDD

No se puede descubrir nuevos océanos mientras no se tenga el coraje de perder de vista la orilla.

ANÓNIMO

Nota del autor

El autor desea agradecer a sus colegas y colaboradores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) su consideración, su lealtad y su confianza, que ha permitido que la labor universitaria no sea solo un trabajo, sino una experiencia humana singular donde el hecho de compartir o discutir ideas y apreciaciones ha estado siempre acompañado con el respeto y la amistad.

No obstante, el autor asume individualmente la responsabilidad del contenido de este libro y no pretende expresar la opinión de la institución de la que forma parte.

Los textos que conforman este libro, atados por el hilo conductor de una misma convicción, corresponden a varias ocasiones y varios destinos.

Una versión previa del capítulo sobre *La educación frente a los nuevos retos* fue presentada (bajo el título *Educación y Trabajo: Reflexiones*, noviembre 1997) como contribución al Proyecto de Lineamientos de Política para la Educación Laboral a cargo del Ministerio de Educación. Asimismo, este capítulo recoge contenido de diversas conferencias pronunciadas en la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, la Cámara de Comercio e Industria de la Libertad, la Municipalidad de La Molina, el Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade) y el Instituto del Ciudadano.

El capítulo *Educación universitaria: ¿sistema cerrado o esquema abierto?* es un extracto de las palabras pronunciadas en la ceremonia de Apertura del Año Académico 1996 en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Los siguientes capítulos (*El gobierno universitario, El financiamiento universitario y El desarrollo universitario*) recogen las expresiones del autor dentro del Conversatorio que, sobre el tema 'Situación y Perspectivas de la Universidad en el Perú', fue organizado por la Comisión de Educación y Cultura del Congreso de la República entre marzo y junio de 1998.

En todos los casos, se ha incorporado una transcripción de las partes pertinentes de los diálogos que siguieron a las presentaciones del autor, así como cuando este intervino como comentarista de otras ponencias. En todos los casos, los diálogos son editados en lo indispensable para seleccionar los puntos medulares, mejorar su presentación o facilitar la comprensión de los lectores que no los presenciaron o no siguieron su presentación televisiva. Se ha procurado mantener la espontaneidad de las intervenciones orales, aunque ello se traduzca en el sacrificio del rigor del texto escrito. Asimismo, en la transcripción de los diálogos se ha suprimido la referencia nominal a las personas que participaron en ellos, dado que esta publicación no recoge sus presentaciones.

El último capítulo, *Notas para una universidad con vocación contemporánea*, recoge un artículo publicado en el suplemento Educación: El Futuro Ahora, del diario *El Peruano* (14 de junio 1996).

Presentación

La gestión universitaria es una tarea apasionante y absorbente. Tanto, que no es fácil encontrar los tiempos necesarios para que las ideas que nacen de la acción diaria puedan decantar en palabras y comunicarse a las demás.

Por ello, los textos que aquí se publican son casi como partes de guerra, redactados en medio de las batallas cotidianas. Su razón de ser va respondiendo a las circunstancias dentro de las que fueron escritos, y reflejan la evolución de ese entorno. Casi todos ellos corresponden a determinadas invitaciones que obligan a sentarse frente a la máquina y afrontar la tarea casi imposible de escribir en una extensión siempre limitada los pensamientos siempre ilimitados.

Los tiempos que corren son tiempos exigentes. Se abren para la educación oportunidades inmensas, al mismo tiempo que continúa la dificultad de aprovecharlas en todas sus posibilidades gracias a los grilletes institucionales prevalecientes, que parecen fabricados con esmero digno de mejorar causa: paradigmas, modelos mentales, normas, mecanismos,

procesos, sistemas y, por cierto, personajes que parecen imaginados precisamente para cerrar aquello que debería abrirse.

Nuestros tiempos también son contradictorios. Mientras los marcos de la actividad productiva en general parecen liberalizarse y flexibilizarse para responder mejor a las exigencias de una economía global y competitiva, en el caso de la educación superviven modelos y patrones de cerrazón y oscurantismo. Cuando en el mundo entero las organizaciones se reinventan y redefinen diariamente al ritmo de los cambios, nuestros conceptos sobre la educación universitaria permanecen congelados en los esquemas corporativistas y gremiales en su organización externa, y cooperativista y colectivistas en su organización interior. Dentro de esos esquemas, la mediocridad resulta casi inevitable. Aunque quizás lo más triste es que ello ha generado no solo mentalidades acrílicas y conformistas, sino actitudes resistentes y defensoras de un orden ya insostenible.

Al autor le ha cabido asumir dos experiencias universitarias separadas en el tiempo por veinticinco años de experiencia. Lo hizo en dos situaciones distintas, nacidas para responder en una u otra forma a una genuina vocación educativa de sus fundadores. En ambos casos, cuando el autor aceptó la invitación que se le extendió, las correspondientes organizaciones mostraban un grado similar de desarrollo institucional. Y al autor no puede dejar de sorprenderle la obligada similitud de las circunstancias al comparar ambas experiencias. No obstante, los tantos y tan dramáticos cambios que ha vivido el mundo en las tres últimas décadas, pareciera que la historia oficial de nuestro medio universitario los ignora, y no los registra ni aprende de ellos. Es impresionante constatar, con un cuarto de siglo de distancia, cómo aparecen en el camino

las mismas piedras, los mismos laberintos y las mismas amenazas al ejercicio de una de las más fundamentales y primarias manifestaciones de la libertad como es la libertad de educar. Una vez más se confirma que quienes no quieren entender la historia de sus errores parecen condenados a repetirlos.

Pero las cosas no *tienen* que ser como son. Demasiados han sido, en verdad, los males que se han acumulado sobre la vida universitaria. Pero ellos no son resultado obligado de una mal entendida naturaleza de las cosas, como si el orden universitario estuviera signado por una suerte de fuerza meteorológica imposible de evitar o corregir. Son más bien la consecuencia de una falta de visión, de sentido de oportunidad y de decisión de cambio. Son fruto de la resignación ante la inercia de la historia, de la miopía o de la indolencia de quienes pueden cambiarlos y no lo hacen porque no saben o porque no quieren hacerlo, pues se han acostumbrado a malvivir con ellos.

La publicación de este libro solo se propone compartir con todos los interesados en la vida universitaria la intuición fundamental de que una universidad puede ser distinta a lo que hemos conocido como tal. Y que si una universidad quiere estar a la altura y responder a los retos de hoy debe parecerse más a las organizaciones empresariales del mañana que a los viejos patrones del ayer.

Monterrico, agosto de 1998.

Contenido

La educación frente a los nuevos retos

1. El trabajo en la economía
 - a. Cambios en la economía
 - b. Cambios en las organizaciones productivas
 - c. Cambios en el tratamiento del trabajo

2. La educación y los cambios
 - a. Educación depositada y educación distribuida
 - b. Cambio de propósito: de enseñar conocimientos a *aprender a aprender*
 - c. Revisar la orientación: de especialistas a integradores

3. Ideas para la formulación y el manejo de políticas en materia educativa
 - a. Redefinición de fundamentos: de la planificación al mercado
 - b. Redefinición de objetivos: conocimientos, habilidades y actitudes
 - c. Formación de individuos con libertad e iniciativa
 - d. Desregulación y desburocratización

Educación universitaria ¿sistema cerrado o esquema abierto?

El gobierno Universitario

De la universidad medieval a la universidad napoleónica

La universidad burbuja

El escenario del mundo de hoy: La revolución

Institucional

Las universidades en la encrucijada:
entrampamiento o desarrollo

La Ley de Promoción de la Inversión de la
Educación

Recapitulación

Diálogo

El financiamiento universitario

Introducción: las premisas

El financiamiento universitario: esquema
de alternativas

1. El pago de pensiones

2. El subsidio

a. El subsidio interno

i. Los centros de producción
y servicios

ii. Los sistemas escalonados

b. Los subsidios externos

i. Los subsidios públicos

ii. La cooperación internacional

iii. La iniciativa privada

Conclusiones

Diálogo

El desarrollo universitario

Enfocando el tema del desarrollo

El futuro que se nos viene

Nuestra situación actual

La agenda pendiente

Condiciones para el desarrollo universitario

Una digresión

Reflexión

Diálogo

*Notas para una universidad con
vocación contemporánea*

Índice temático

La educación frente a los nuevos retos

1. El trabajo y los cambios

El mundo de hoy vive una experiencia hasta hace poco tiempo inesperada, al menos en cuanto a sus dimensiones actuales y venideras. En virtud de la globalización, que probablemente es un sinónimo del futuro, hay una nueva dimensión en la que se desenvuelven las relaciones entre las personas y las organizaciones. Ello plantea un nuevo escenario, con comunicaciones globales y cambios acelerados. Tan sólo en la última década el mundo ha cambiado más que en varios siglos, y probablemente en los próximos años el mundo cambiará todavía más rápidamente. Ello plantea también nuevas exigencias para el entendimiento y tratamiento del trabajo y, correlativamente, de la educación para el trabajo.

a. Cambios en la economía

El trabajo, hoy, es un tema complicado. De una parte, la informatización del proceso productivo, permite que lo que antes hacían varias personas en un día ahora lo haga una sola máquina en escasas horas.

De otra parte, las comunicaciones se han multiplicado en una forma impresionante y, además, se han abaratado dramáticamente. El período de una comunicación telefónica entre América y Europa que costaba hace pocas décadas alrededor de 250 dólares, hoy apenas sobrepasa los 3 dólares. Pero la cantidad de información transmitida, que anteriormente era la que se podía vocalizar en unos minutos, ahora se traduce en miles de palabras, en centenares de páginas, gracias a la informática, abaratando considerablemente el costo de las transacciones económicas.

Paradójicamente, la postmodernidad de la globalización atenta contra las posibilidades de trabajo. Pero también las multiplica. Porque antes los países trabajaban pensando en el mercado interno y sólo podían esperar que sus productos y servicios fuesen consumidos fundamentalmente por los consumidores de ese mercado. En fechas aún recientes, se pensaba en fronteras económicas cerradas, en la restricción y hasta en la prohibición de la importación de bienes, dada la importancia del consumo de productos nacionales. Si el mundo hubiera conservado esa mentalidad y esa actitud, hoy sería un laberinto, un conjunto de compartimentos reducidos donde pequeños mercados nunca permitirían llegar a un desarrollo económico poderoso del conjunto.

Ahora, por la globalización, los bienes y los productos tienen un origen incierto. Un automóvil o una computadora que dicen ser fabricados en los Estados Unidos, por ejemplo, si son descompuestos en piezas, se encontrará que algunas de ellas son producidas en los Estados Unidos, pero otras más son producidas en Europa, en Japón, en Taiwán, en Corea, en Honduras, en Malasia, en El Salvador o en Singapur. Y todas esas piezas, gracias a las facilidades de hoy, en apenas horas se juntan y producen un nuevo automóvil o una nueva computadora. Uno u otra llevan finalmente una etiqueta japonesa o americana, con un criterio por cierto bastante discutible.

Antes se decía que había libertad de comercio cuando los bienes se trasladaban de un país a otro. Hoy tiene que decirse que los centros de producción se desplazan de un país a otro. Y los países tienen que saber encontrar lo que se conoce como su lugar, su nicho: allí donde su educación, donde su capacidad, donde la cantidad de conocimientos técnicos y organizativos, o el conjunto de sus habilidades nacionales, les permite explotarse mejor. Habrá países que produzcan mejores telas, habrá países

que produzcan mejores confecciones y habrá países que distribuyan mejor. Cada país deberá acertar en encontrar el nicho que le corresponde.

El trabajo se ha definido como un factor de la producción sujeto a las reglas de mercado. En todo el mundo se busca y entiende con criterio económico. En el escenario global se busca dónde se desarrolla mejor un trabajo para emplearlo en el comercio mundial. Los países buscan también explotar su competitividad identificando en qué son buenos para desarrollarse mejor.

Ha habido, además, un factor muy importante que ha acelerado el cambio de los conceptos y ha sido la informalidad, la economía informal. Gracias a la economía informal, se ha visto en todas partes cómo grandes núcleos de población han derivado del trabajo formal en una empresa hacia un trabajo en cierta forma clandestino, y quizás fuera de la legalidad (de una legalidad por cierto excesiva y costosa), para poder maximizar sus rendimientos. La regulación legal ha aumentado el costo de la producción y por eso muchos ciudadanos se han desplazado, no solamente en el Perú sino en todos los países del mundo, incluso en los países desarrollados, hacia modalidades de trabajo informal. No obstante, esta informalidad, que ha generado mucho trabajo, ha puesto también a muchos ante la necesidad de quitarse la venda de los ojos sobre el papel del Estado frente a las oportunidades de trabajo.

b. Cambios en las organizaciones productivas

Es interesante constatar la forma en que la globalización ha impactado en los aspectos estructurales de las diversas formas organizativas desde los Estados hasta las empresas. Hoy, en todas partes se vive una desestatización y una especie de inarticulación social.

Como resultado de esa desestructuración, ciertos conceptos se han comenzado a desdibujar en cuanto a la importancia que antes tenían. Y hay otro fenómeno, que es la gran diversidad de formas organizativas que se presentan en la sociedad.

Hasta hace pocos años, una empresa tenía una jerarquía muy clara. Si era relativamente grande, contaba fácilmente con ocho o diez niveles de jerarquía en la organización. Estaba organizada casi como ejércitos, en niveles y funciones jerárquicas. Hoy una empresa, aunque sea grande, tiene tres o cuatro niveles de jerarquía. El concepto mismo de jerarquía, entendida como alguien que manda mientras las demás obedecen, está en cuestión. Hay una proliferación de equipos semiautónomos en la empresa.

Antes muchas empresas se ufanaban de que sus decisiones eran compartidas por sus trabajadores en forma participativa. Ahora, el asambleísmo y la colegiación en la toma de decisiones no tienen importancia. El mismo concepto de trabajo en equipo en las organizaciones ha variado.

Hay una flexibilización general de las organizaciones. Muchas empresas que nacieron para un propósito han tenido que ajustarse, cambiar de patrón y terminar haciendo una cosa distinta para la que fueron creadas. Esta reconversión es constante y pasa en todos los países del mundo.

Hay propósitos cada vez más generalizados e innovación. Hay empresas que se han propuesto como meta que cada año una parte de productos sea nueva, que no se haya producido el año anterior. Hay también empresas que ponen su etiqueta aunque no produzcan directamente los bienes que la llevan, lo cuales son elaborados por fábricas contratadas.

c. Cambios en el tratamiento del trabajo

Junto con la globalización se ha producido en el mundo una suerte de desestructuración, que se ha manifestado en todos los niveles organizativos, en los diversos ámbitos productivos.

Al mundo de hoy le está tocando vivir la transición de países que pasan de un mercado cerrado a un mercado global: hay menos trabajo, pero hay más y distintas formas de hacer el trabajo; hay, en suma, un trabajo redefinido.

Todo mueve a pensar que es necesario cambiar el concepto de empleo que ahora se tiene por otro un tanto diferente. Cuando ahora se habla de trabajo se piensa mayormente, y como paradigma en el que se desarrolla a través de la incorporación en una organización, con estabilidad, con un contrato de plazo indefinido y bien remunerado. Ese concepto puede encontrarse en vías de extinción. En el futuro quizás no importará tanto estar empleado, cuanto tener oportunidades de trabajo.

Tendrá que cambiar el paradigma de empleo para entenderlo mejor como *trabajo*. Probablemente ya no sea un trabajo dependiente y sea más bien un trabajo independiente. Ya no será quizás un trabajo dentro de una organización: probablemente sea un trabajo prestado desde fuera de la organización, lo que se conoce como tercerización, (*outsourcing o free lance*), es decir, la prestación de servicios desde fuera de la empresa y a distintas empresas. Ya no será quizás un trabajo regular, sino que será más bien un trabajo cambiante. Ya no será probablemente un trabajo estable, sino que serán muchos trabajos temporales. Y, posiblemente, muchas veces serán trabajos no remunerados con dinero, sino materia de canjes de servicios; se prestará un servicio para alguien que

pagará con bienes o con otros servicios. Cambiar, en suma, el concepto de empleo regular, estable, dependiente, por el concepto trabajo u oportunidades de trabajo independiente, autoempresarial.

2. La educación y los cambios

La educación también resulta afectada por el cambio de paradigmas que hoy se vive. Y ello se traduce en diversos aspectos y, entre ellos, los que se tocan a continuación.

a. Educación depositada y educación distribuida

En la visión tradicional, se transfería un saber que se encontraba depositado en los centros educativos y cuyos administradores eran los maestros. Y ese saber, ese conocimiento, era suministrado *por* y *en* los centros educativos.

Hoy, esos conocimientos ya no están depositados solamente en los colegios, ni en los institutos, ni en las universidades. Los conocimientos están en todas partes y cualquiera puede acceder a ellos a través de múltiples medios que no son necesariamente los de la educación formal.

Anteriormente, un centro educativo era sinónimo de ese depósito o almacén de los conocimientos. Cuando alguien quería saber o conocer algo, tenía que acudir a ese centro educativo, y más específicamente a su biblioteca. Hoy, el sinónimo de ese depósito del saber sería, más bien, la *Internet*. Y ese conocimiento ya no está en volúmenes, en libros, sino que está en *bytes* electrónicos que no ocupan espacio físico, que no se tienen que alquilar ni comprar, sino solamente acceder a ellos. Se trata ya no de una información o de un conjunto de conocimientos almacenados o depositados, sino de un

conjunto de conocimientos distribuidos al alcance de cualquiera.

Han cambiado muchos hábitos. Antes, cuando se quería comprar algo se tenía que acudir a una tienda o un almacén, o cuando se quería comer algo se tenía que ir a un restaurante. Ahora, quienes quieren vender algo llegan hasta la casa de sus clientes a través del correo, y quienes quieren entregar alimentos tienen sistemas de entrega a domicilio. Algo similar sucede y sucederá crecientemente con los conocimientos.

El concepto de educación por etapas de la vida acabó o acabará más bien pronto. La juventud de hoy probablemente no vaya a dejar de estudiar jamás. Ahora la educación va a ser permanente. Es una educación durante toda la vida. Probablemente no sea una educación formal. Probablemente no sea una educación de tiempo completo, de un número limitado de años de duración. Será más bien un conjunto de actividades diversas, flexibles, nuevas, modernas, dentro de una perspectiva de educación a lo largo de toda la vida. Es una educación que, además, habrá de estar muy referida al trabajo. La educación que los jóvenes van a buscar ha de guardar sentido respecto al trabajo que desean desempeñar y a los requerimientos de su probable ocupación. Y va a ser una educación diversificada; va a encontrarse en muchos sitios, no solamente en las aulas.

Es una educación donde no solamente va a importar el contenido, sino que va a importar, sobre todo, la calidad. Y va a ser una educación altamente competitiva, donde no van a bastar unas cuantas instituciones licenciadas y autorizadas por ley las que van a impartirla, sino que todos van a poder hacerla a su manera y de acuerdo con sus posibilidades. Todos no solamente van a recibir educación, sino que van a

entregarla competitivamente. Y esa competencia va a ser buena para la calidad y para la cobertura de los servicios educativos.

Hay, pues, malas y buenas noticias. Las malas noticias son que lo que hoy se sabe, dentro de algunos años servirá de poco. Las buenas noticias son que se van a encontrar cada vez más oportunidades para conocer aquello que se necesita.

El avance del conocimiento aplicado marca el compás del desarrollo, empujando a la economía y, dentro de ella, a la educación a marchar a ese ritmo. Si no quieren perder el paso y congelarse en el tiempo, los agentes de la educación deben estar dispuestos a revisar a fondo los paradigmas o patrones que hasta ahora han guiado o caracterizado su actividad.

b.Cambio de propósito: de enseñar conocimientos a aprender a aprender

Eso plantea, entonces, tanto para quienes reciben la educación, como para quienes la imparten, un desafío muy grande: ¿cómo hacer para que sirva efectivamente para la formación de la persona?

La Comisión Delors, convocada por la Unesco, trabajó varios años y, finalmente, produjo un libro sobre el estado de la educación en el mundo y su proyección futura. Allí se dice que, en el futuro, la educación tiene que orientarse fundamentalmente a sembrar no solamente la idea de aprender a conocer —que es importante, y es la más difundida—, sino que tiene que inculcar el propósito de aprender a *hacer* las cosas, aprender a vivir con los demás y aprender a *ser*.

Sin embargo, esta nueva propuesta conceptual, siendo interesante, resulta incompleta. Por varias razones. Una de ellas es que los conocimientos se renueven a una

velocidad crecientemente acelerada. Quienes estudiaron hace veinte años medicina, o derecho, han tenido que leer desde entonces bastante más de lo que estudiaron en la universidad. Pero para quienes hubieren estudiado ingeniería de sistemas hace algunos años, los conocimientos estudiados en la universidad, si no se hubieran actualizado permanentemente, hoy les servirían bastante poco. Y para quienes inician hoy cualquier estudio de aplicación, quizás los conocimientos que vayan a aprender dentro de muy pocos años les sirvan aun menos.

El enfoque tradicional de la educación como función de transmisión de conocimientos es claramente escaso e insuficiente para responder a los nuevos desafíos. De allí que ya no haya sólo que *aprender a conocer*; ahora lo importante es *aprender a aprender*. El objetivo de la educación debe ser enseñar a la gente a encontrar esa información en el momento que la necesite, en el lugar donde esté.

Los conocimientos se renuevan aceleradamente. La apresurada evolución del conocimiento humano y sus aplicaciones no sólo perfora las fronteras entre la ciencia y la tecnología. También renueva cada vez más rápidamente el arsenal de herramientas disponibles para su realización práctica.

En un mundo como el actual y en ciertos campos el “*pensum*” del conocimiento aplicado, esto es, el contenido de una instrucción técnica y profesional puede quedar redefinido y totalmente renovado en menos de una década.

Probablemente en el año 2025 —o sea, dentro de menos de treinta años, cuando los que están concluyendo ahora sus estudios secundarios estén en la flor de su ejercicio profesional— todo lo que hoy se

conoce será el equivalente apenas a un diez por ciento de lo que entonces pueda conocerse.

Por más rápida que pretendiera ser la adaptación de un currículum educativo a las modificaciones cotidianas de la realidad, volveríamos a la vieja metáfora de que los planes de estudio suben por la escalera mientras el avance del conocimiento sube ya no por el ascensor, sino a la velocidad del pensamiento.

De allí que la salida no está en resignarse a cumplir sólo una tarea de actualización sistemática, sino en responder al desafío cambiando el propósito educativo. En lugar de enseñar conocimientos, educar en procesos. En lugar de aprender contenidos, *aprender a aprender*. La vieja figura de no entregar pescados sino enseñar a pescar recobra dramática actualidad. Sólo así quien se eduque estará en condiciones de superar con éxito las demandas de un mundo que cambia cada día.

c. Revisar la orientación: de especialistas a integradores

El enfoque de la educación como modelación de especialistas, que se tenía como expresión de lo moderno, dejó de serlo. El especialista ha comenzado a ser una especie en vías de extinción.

La realidad compleja que se avecina obliga a sustituir a los profesionales especializados. Los problemas que asoman (pobreza, contaminación, urbanización de la población, etc.) no son unidimensionales y comprometen más de una disciplina. No es que los especialistas sobren: siempre serán necesarios, y probablemente más que ahora, aunque en números más reducidos y ciertamente con perfiles más sofisticados. Pero mañana se requerirán más profesionales capaces de integrar los conocimientos de más de una disciplina, así como de manejarlos y

aplicarlos con habilidades y destrezas que sólo pueden adquirirse desde ópticas de formación plural.

El conocimiento científico y la tecnología de hoy no pueden ser lotizados ni encerrados en compartimentos estancos, de la misma manera que la realidad compleja tampoco puede serlo.

La observación de las más recientes experiencias educativas en los países avanzados muestra una clara tendencia a ir borrando las líneas demarcatorias entre las diferentes disciplinas. Probablemente, lo que hoy se conoce como áreas o campos del conocimiento hayan comenzado un no se sabe aún cuán rápido pero inexorable proceso de desdibujamiento.

Quizás hoy no pueda ya decirse dónde comienzan y dónde terminan los límites de las especialidades. Dentro de muy poco tiempo ese esfuerzo será inútil. El entrecruzamiento y la interpenetración de las especialidades dará lugar a nuevos tipos de profesionales: híbridos, compuestos, mixtos (arquitectos-ingenieros; administradores-contadores-abogados; publicistas- periodistas; físicos o químicos-biólogos; etc.).

Integración de áreas, carreras o menciones en la formación profesional y técnica, antes que especialización acusada parece ser la señal de los próximos años. Tanto, que no sería sorprendente que en una década más, si no es antes, la educación superior tenga que ofrecer acreditaciones que no pueden expresarse, como hoy, en una sola palabra sino en varias. Probablemente los certificados y títulos tendrán que usar más de una línea para describir las nuevas profesionalizaciones que ellos acreditarán.

3. Ideas para la formulación y el manejo de políticas en materia educativa

Ahora bien, en lo que toca a nuestra realidad y a nuestro tiempo, la *política educativa* debería tener, entre muchos posibles, al menos los siguientes fundamentos indispensables:

a. Redefinición de fundamentos: de la planificación al mercado

La formulación de políticas educativas estuvo tradicionalmente enfocada a partir de criterios propios de una planificación más supuesta que real y que, en todo caso, mostró debilidades y precariedad, cuando no errores absolutos, y en más de un sentido.

Suponer hoy que alguien (sea este *alguien* un sujeto o un grupo de sujetos que se arroga la capacidad de anticipación del futuro o, en su forma más posible y conocida, una entidad pública y burocrática) es poco menos que impensable. En verdad nadie puede estar ni sentirse en condiciones de anticipar con seriedad y rigor las necesidades del mercado laboral diferenciadas por áreas o sectores de especialización profesional o funcional.

Si la economía hoy, en el Perú como en todos los países, sin excepción alguna, tiende a apartarse de los patrones de una planificación central y reconoce la vigencia de una economía de mercado, lo natural es que se dé paso y oído a ese mercado también en lo que respecta a la oferta y demanda de una educación para el trabajo.

Seguir hablando de la necesidad de dar más importancia o prioridad a determinado tipo o modalidad de formación frente a otras no pasa hoy de ser un lugar común que se repite a ciegas pero que no se analiza en

sus primeras causas ni en sus últimas consecuencias. Probablemente porque, entre otras cosas, se sigue pensando más en la lotización de los conocimientos y en la estratificación de los niveles que en la inmensa posibilidad de explotación de las modalidades disponibles y en las que habría que imaginar si de una vez por todas se diera rienda suelta a las posibilidades creativas de una oferta educativa que se encuentra aún limitada y contenida.

La atención al mercado, tanto en lo que se refiere a la oferta como a la demanda laborales, es una tarea pendiente y constituye una puerta de tránsito obligado en la búsqueda de salidas razonables y duraderas.

b. Redefinición de objetivos: conocimientos, habilidades y actitudes

Si el objetivo de todo propósito educativo es preparar adecuadamente los recursos humanos necesarios para atender las tendencias del desarrollo, hay que prestar también oído a los criterios de los agentes productivos en cuanto al tipo de formación requerido.

Una oficina de evaluación de personal, de cualquier empresa o de cualquier organización, que trate hoy de seleccionar a una persona para trabajar en ella, difícilmente va a fijarse solamente en las notas o calificaciones de la persona cuando siguió sus estudios. La selección de personal hoy no es una selección de méritos en los estudios. Una oficina de selección de personal para reclutar a una persona a un trabajo busca fundamentalmente que la persona sepa desenvolverse en distintas situaciones. En las entrevistas no se pregunta al candidato cuánto sabe de una materia; más bien se le plantean situaciones difíciles para que muestre en qué medida y cómo puede responder frente a ellas.

La formación profesional hoy no puede limitarse solamente a la transmisión de conocimientos. Debe buscar también la formación de ciertas *habilidades* en la persona. Precisamente porque los conocimientos encuentran límites, se renuevan y cambian, las personas tienen que desarrollar determinadas habilidades que les permitan manejar esos conocimientos nuevos que no estudiaron en la escuela, en la universidad o en el instituto. A través de la formación de las *habilidades* se debe proporcionar las destrezas, aptitudes y capacidades necesarias para hacer lo que se sabe, para realizar lo que se conoce y para actuar según la motivación y la orientación que puedan derivarse del cultivo de ciertos valores.

De allí que la educación tenga que formar también dentro de esos valores determinadas actitudes de fondo y de principio. La formación de las actitudes se hace posible sólo a través de la identificación y del análisis de determinados valores. Tales valores, que no son entidades meramente conceptuales ni subjetivas, tienen un significado especialmente importante —crítico, más bien— para la formación personal. Valores tales como la libertad, el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la diversidad, la verdad, la honestidad o la integridad demandan —tanto en el colegio o en la universidad como fuera de ellos— un enorme trabajo orientado a su análisis y desmenuzamiento, su detalle doctrinal y sus posibilidades y ejemplos de aplicación, de contradicción y de negación. Sólo en virtud de ello será después posible fundar percepciones propias, concebir y desarrollar conductas, y formular juicios.

La persona en el trabajo no solamente muestra cuánto sabe y cuántas habilidades tiene, sino cuánto vale, en qué medida es capaz de comprometerse con la organización donde va a trabajar, en qué medida es capaz de cultivar ciertos valores, en qué medida es capaz

de respetar la libertad del otro, de ser responsable, de tener sentido de trascendencia, de buscar que su trabajo tenga un significado más allá de servir simplemente a un propósito aplicativo.

El diseño de este sistema supone un paso trascendental: pasar de una concepción de un currículum basado en conocimientos a una concepción de *currículum basado en habilidades y valores*. Esto significa poner en juego la capacidad de los distintos agentes educadores para que, en el espacio educativo en que se desenvuelven, puedan cambiar el paradigma que ha guiado siempre su desempeño: pasar de considerar el conocimiento en sí mismo como el núcleo de la formación, a entender que este núcleo está más bien constituido por otra calificación: la *capacidad de hacer algo* con el conocimiento adquirido.

Algunos centros que se desenvuelven en diversos niveles educativos han ensayado algunas iniciativas para complementar la formación de sus alumnos a través de programas más o menos abiertos. El seguimiento de estos programas es reconocido mediante distintas denominaciones (créditos extraacadémicos, paraacadémicos, etc.), y se establece un número mínimo de este tipo de créditos como requisito para la terminación formal de los estudios o la calificación profesional.

Estos créditos paralelos a los académicos comprenden distintas materias que no son sólo las estrictamente vinculadas con el quehacer profesional (como las prácticas vacacionales o preprofesionales), ni con el interés —legítimo, por cierto— de los propios centros educativos (como el deporte o determinadas actividades culturales). Es posible comprender también algunas actividades relacionadas con el contexto social y

ciudadano donde los alumnos desenvuelven su proceso formativo.

Mecanismos de este tipo constituyen tan sólo medidas auxiliares dentro de sistemas de corte tradicional. Si se quiere avanzar en la línea de la construcción de un currículum basado en habilidades, hay otras experiencias sumamente importantes y exitosas.

Hay, por ejemplo, intentos efectivos de diseño e implementación de currículos basados en habilidades, en lo que podría llamarse un esfuerzo de ingeniería académica verdaderamente revolucionaria. En este tipo de experiencias se ha comenzado por delimitar un campo definido de capacidades que se propone incluir dentro de la idea de formación de habilidades.

Estas habilidades son luego diferenciadas en niveles y cada uno de esos niveles está pormenorizadamente detallado en cuanto a sus significados, a los criterios generales que permiten la medición y evaluación de su logro, en su relación con las otras habilidades y actitudes que conforman el currículum, así como en su relación con el aprendizaje de conocimientos del respectivo plan de estudios.

La educación así concebida pasa de ser un proceso de *enseñanza* pasivo, discontinuo, abstracto, inconexo y unilineal a ser un proceso de *aprendizaje* activo, continuo, vivencial, integrador y múltiple.

c. Formación de individuos con libertad e iniciativa

La educación necesita atender a personas cuyo valor no radica en formar parte de una colectividad ni en su naturaleza gregaria sino en su propia identidad personal. Las anteriores generaciones se pensaban y sentían parte de una realidad no solamente colectiva

sino colectivista; parte de una plataforma de alguna manera marcada por un destino común, que no era producto de su propia decisión, sino acaso producto de la fatalidad o del destino.

La generación de hoy está en mucho mejores condiciones que las pasadas para vivir plenamente lo que significa ser *individuo* y, en consecuencia, como individuos, ser capaces de cobrar la responsabilidad por sus actos. La educación tiene que asumir el compromiso de reafirmar la individualidad. La eficacia de la labor educativa se funda en la formación de personalidades conscientes y ejercientes de su libertad y de su iniciativa.

Branden dice que *“lo que hoy se necesita y exige (...) no es una obediencia robótica, sino personas que puedan pensar; que puedan innovar, originar y actuar con responsabilidad de sí mismas; que sean capaces de dirigirse a sí mismas; que puedan seguir siendo individuos mientras trabajan con eficacia como integrantes de equipos; que confían en sus facultades y en su capacidad de colaborar. (...)*

Y lo que el puesto de trabajo necesita antes o después se convierte en el programa de las escuelas.”

Poco puede esperarse de un sistema educativo donde el concepto de grupo aún prevalece sobre la atención individual del educando. En un medio subdesarrollado, hablar de educación individualizada puede sonar a poco menos que ilusorio cuando no grotesco. Sin embargo, en el umbral de un nuevo siglo deben emprenderse descomunales esfuerzos para lograr el acierto en la identificación de los objetivos y la eficiencia en el uso de los recursos y métodos educativos orientados precisamente a personalizar el aprendizaje.

Los objetivos *instruccionales* pueden lograrse (y a veces muy eficientemente) a través de la enseñanza

grupal, de las actividades colectivas. Pero los objetivos educativos, que implican la formación y el crecimiento del educando como persona, requieren una creatividad formidable para diseñarse en la proporción más aproximada posible a la escala individual.

Ello significa ocuparse no sólo de los contenidos sino también de infundir valores. Motivar el descubrimiento propio de los conocimientos y no sólo la curiosidad por la interpretación de los datos. Cultivar el éxito, la calidad y la superación y no la repetición de las conductas típicas. Fomentar las actitudes y respuestas singulares en vez de los comportamientos masivos y anónimos. Si esta orientación personalizada no se emprende a fondo, pronto, y en todos los niveles, no sólo se están dilapidando recursos no abundantes, sino que se está frustrando para toda una generación el acceso al futuro.

d. Desregulación y desburocratización

Entre nosotros, la educación ha sido crónicamente asfixiada por el intervencionismo estatal, por el reglamentismo gubernamental y por las resistencias burocráticas.

Si nuestra educación quiere ponerse a tono con las exigencias de futuro, debe emprender rápidamente un camino alternativo. Debe darse un amplio cauce a las posibilidades de la iniciativa y de la inversión privadas en la creación y gestión de centros educativos en todos los niveles.

Debe, además, ensancharse la autonomía en el manejo de los centros educativos públicos, dando cabida en su orientación a las distintas y numerosas formas de iniciativa existentes en una comunidad que debe

encontrar posibilidades de realización para toda vocación educativa.

Muchas cosas han cambiado entre nosotros en los últimos años, y nuevos aires oxigenan las ideas así como las realizaciones en varios campos de la actividad económica y productiva. Desafortunadamente nada de ello se aprecia en materia educativa: el viejo “*establishment*” aún subsiste y hasta encuentra nuevas formas de presentación para garantizar su supervivencia.

Se ha dicho, y con razón, que en pocos asuntos la gente suele ser tan conservadora como en la educación. Probablemente como una manera errada de asegurar las expectativas de desarrollo dentro de una situación de escasez o de pobreza, varios sectores aún ven en las viejas ideas la garantía de su acceso al progreso.

Pocos errores son tan lamentables y costosos como éste. Si la capacidad innovadora llegara a sobreponerse a los reglamentos, si una competencia abierta sustituyese el criterio discrecional de la burocracia, si el mercado hoy recibiese la confianza que en su momento se dispensó a la planificación, las oportunidades educativas, lejos de reducirse en favor de unos pocos privilegiados, se expandirían en beneficio de vastos sectores condenados a permanecer marginados de ellas para justificar la obstinada vigencia de viejas ideas.

Y es que quizás la apertura de la educación sea al fin la piedra de toque que sirva para probar si de verdad se cree, y hasta dónde, en la libertad que se predica.

Educación universitaria: ¿sistema cerrado o esquema abierto?

La educación universitaria en el Perú, al principio del presente decenio, presentaba un panorama más bien sombrío. Según la información estadística más reciente y confiable, en el total de universidades, públicas y privadas, entre 1982 y 1986 se presentaron como postulantes algo más de un cuarto de millón de jóvenes cada año. De ellos, lograron su ingreso apenas poco más de 64,000 como promedio anual, esto es, la cuarta parte. Asumiendo una duración promedio de estudios universitarios entre seis y siete años, vemos que lograron graduarse menos de la mitad de los ingresados: sólo un 46%. Y concluyeron como profesionales titulados tan sólo la cuarta parte de los ingresados. Si la relación la establecemos no con los ingresados sino con los postulantes, constatamos que el total de graduados llega apenas al 11% y el de los profesionales titulados al 6% de dichos postulantes.

Estas cifras muestran una inmensa e hiriente desproporción. Pero aun así los números no pueden reflejar la inmensa frustración de centenas de miles de egresados de secundaria que, por desajustes del sistema educativo en el nivel superior, no logran proseguir sus estudios universitarios. Y tampoco revelan la ingente masa de recursos de todo orden (humanos, financieros y tecnológicos) desperdiciados por haberse dedicado

durante un período variable a un proceso de preparación de otras centenas de miles de jóvenes que por diversas razones quedó truncado para siempre.

De igual modo, esas cifras son testimonios puramente cuantitativos, y tampoco pueden enseñar las brechas y deficiencias de la calidad en la formación profesional de los alumnos en las muy diferentes universidades del país.

Sin embargo, todo ello debería servir de base suficiente para movilizar un cambio nacional, tanto de las autoridades públicas como de los agentes educativos, y por cierto también de la conciencia y la opinión de los peruanos, respecto al enfoque de la inmensa tarea que se tiene por delante si se quiere de veras contribuir al mejoramiento educativo del país.

Con frecuencia escuchamos que el Perú hoy quiere caracterizarse por la apertura a la concurrencia de diversos agentes productivos de bienes y servicios en un sistema abierto o de economía de mercado. Y, en efecto, todos somos testigos de que, de una u otra forma, ello viene ocurriendo en distintos sectores de la actividad económica o productiva. Sin embargo, podemos ver que ello no se aprecia en igual grado en el caso de la educación superior privada. En este campo aún subsisten ciertas ideas o, quizás, ciertos prejuicios, que impiden o dificultan a la libre iniciativa privada un desarrollo pleno de su potencial y de sus posibilidades.

Existe aún, de una parte, la idea difundida de que el control de la calidad académica de las universidades debe permanecer en manos del Estado o de las organizaciones de agremiación universitaria, sin llegar a aceptar el principio de que el mejor mecanismo social de asignación de calidades es, en definitiva, el propio mercado. Este mercado, a través de los alumnos, de los padres de familia, de la información de los colegios, así como de los requerimientos específicos de calificación

profesional propios del mercado laboral, de los colegios profesionales y de los organismos internacionales de acreditación académica— constituye un sistema justo, abierto, múltiple y libre de evaluación y apreciación de esa calidad que todos desean lograr, realizar y mejorar.

De allí, también, que la competencia sea hoy el ambiente más conveniente para asegurar que las expectativas y los derechos de los alumnos en primera instancia, y de la sociedad en última instancia, estén atendidos en forma debida y de modo oportuno. El mantenimiento de un número cerrado de universidades nunca aseguró que las entidades existentes alcanzaran los niveles deseables de calidad sino, por el contrario, muchas veces sirvió sensible y eficazmente a su deterioro. A través de la competitividad las entidades educativas pueden y deben lograr las buscadas preferencias o las justas descalificaciones de los agentes del mercado y de los interesados en sus servicios de atención profesional. Por ello, las universidades no deben eludir con temor sino, por el contrario, perseguir con serenidad las oportunidades de competencia para mostrar y demostrar diariamente en ese terreno sus verdaderas superioridades.

Otro obstáculo al libre desempeño, a la libre concurrencia de los agentes educativos en el campo universitario, está dado por el marco legal o institucional. Para este marco, que constituye la prolongación de un esquema congelado, más próximo al comienzo que al final de este siglo, no existe una diferenciación clara entre la naturaleza de una universidad pública y la de una universidad privada. Al punto que puede decirse que la imagen de las universidades privadas que ese marco refleja es más bien y simplemente la de entidades cooperativas de gestión no estatal, pero no la de organizaciones genuinamente privadas, comprometidas con el logro de

determinados objetivos específicos, conducidas por quienes tuvieron la iniciativa de su establecimiento y que, a la vez, deben ser los responsables últimos de la realización de sus fines.

En aquel marco institucional y legal no hay lugar para la variedad. Dentro de él parece no haber espacio para la creatividad, para la innovación. Todo está teñido por un sentido uniforme, y a la postre mediocrizante. En este marco no se concibe claramente la obligación y el derecho de los promotores de ser los verdaderos responsables del cumplimiento de los propósitos y objetivos que inspiraron su libre iniciativa expresada en la fundación y la gestión de las universidades privadas. Todo ello tiene que cambiar. Afortunadamente así parecen comprenderlo también, y cada día más, quienes tienen la responsabilidad legislativa en el país y tampoco se sienten atados a aquel esquema congelado. Todo tiene que ajustarse en coherencia a lo que hoy constituye el ambiente del mundo moderno, y que mueve y guía el desarrollo de los países prósperos, el progreso de aquellas sociedades donde la gente quiere que sus hijos tengan más y mejores oportunidades que las anteriormente disponibles.

Para ello, nada mejor que dar cauce pleno a la libre iniciativa no sólo en la creación de nuevas entidades educativas sino en el manejo diario, en el rediseño constante, en la mejora continua de las universidades ya creadas. De este modo, el esfuerzo privado contribuirá efectivamente a ensanchar la cobertura de la educación para atender las necesidades hoy lamentablemente insatisfechas, y a promover la superación de su calidad.

El gobierno universitario

De la universidad medieval a la universidad napoleónica

En términos generales, podríamos decir que heredamos un concepto de la universidad marcado por una impronta medieval. En ella prima básicamente la transmisión de los conocimientos de profesores a alumnos a través de una enseñanza expresada en el dictado de clases. Y no se preocupa mucho de la disociación de unos y otros frente a la realidad que los rodea.

Esa impronta medieval, que persiste largo tiempo en el mundo occidental, sufre una notable transformación por causa de la Revolución francesa. Con ella se da un cambio en el modelo. Con esa revolución se produce una distinta organización institucional y política de las sociedades. La universidad no escapa de ella.

De alguna manera la Revolución francesa llevada a las aulas determina lo mismo que supuso su posterior consagración napoleónica: la composición comunal o asambleística de los órganos de gobierno de la universidad y una composición de esos órganos colegiados en fragmentos a los que incluso se denominaba *estamentos* y *tercios*: profesores, alumnos y graduados. Esta imagen napoleónica introdujo en la universidad ciertos conceptos y patrones gremiales y

corporativos, que en el mundo de hoy tienen más bien poca vigencia.

Y, finalmente, en el caso de la universidad latinoamericana, otro factor incide en este concepto al principio de este siglo, que se expresa con la revuelta de Córdoba en 1918, cuando en el mundo de la época bullían ideas desordenadas. Allí se postula un modelo autárquico: una universidad concebida como una especie de isla deliberadamente construida como tal bajo las banderas de la autonomía.

Pues bien, todo ello llevó en el caso del Perú, desde mi punto de vista, a formar una imagen curiosa de universidad. De hecho y en su mayoría, las universidades en el Perú de hoy, responden a esa imagen curiosa, a un modelo implícito y oculto, que no siempre se revela y que yo quisiera caracterizar brevemente.

Ese modelo en las universidades del Perú de hoy es, en el caso de las públicas o nacionales, una especie de *universidad del Estado, pero sin Estado*. Una universidad creada por el Estado, donde el Estado no está presente. Se trata, además, de una universidad única, en el sentido de uniforme, sujeta a un patrón común que se reproduce sistemáticamente en el país, cualesquiera que sea la localidad donde las universidades se asienten y cualquiera que sea su naturaleza y composición académica. No importa si se trata de una universidad especializada, o de una universidad generalista, si se trata de una universidad metropolitana, o de una universidad regional o local. Todas habrían de tener una organización común, con un molde único.

Esa organización uniforme, que no por coincidencia fue establecida más formalmente como patrón común también para las universidades privadas en la época del gobierno militar, llevaba a pensar en lo que se llamó la

“universidad peruana”, como si todas las universidades pudiesen y debiesen llegar a conformar una sola entidad. Y, es más, como si, integradas a la fuerza en un mismo sistema administrativo, debieran ser idealmente una sola, aunque contasen accidentalmente con distintas denominaciones.

Esa *universidad del Estado, pero sin Estado*, replica el patrón napoleónico a modo de herencia criolla de la Revolución francesa. Priman las instancias asambleísticas y colectivas en la toma de las decisiones y la colegiación se extiende a las distintas instancias directivas de la universidad. Es decir, se responde a una concepción colectivista de las decisiones (y se responde, también y de paso, a la idea de compartir las responsabilidades, lo cual es una manera de diluirlas o disolverlas).

Y, finalmente, cuentan con el cogobierno, que es una modalidad de participación que no tiene tanto que ver con los principios de la organización moderna, sino más bien con las ideas reivindicativas, donde la representación estudiantil es en cierta forma una réplica de la sindical en el interior de la propia universidad, no exenta de luchas, pliegos, reclamos, negociaciones y pactos colectivos.

A diferencia de otros países, en el nuestro aparece relativamente tarde la primera universidad privada (la Pontificia Universidad Católica del Perú), en 1917. Y tiene que pasar casi medio siglo más para que aparezcan otras universidades privadas, en la década de los sesentas. Hasta entonces, existe solamente esa única universidad privada. O sea que la presencia significativa de universidades privadas en el Perú es relativamente reciente: apenas tres décadas y media, lo que es un tiempo muy corto en la historia universitaria del país.

Pero estas universidades privadas también son diferenciables. Algunas de ellas son especializadas, otras no tanto; la mayor parte alojadas en la capital, pocas en provincias. Y en una especie de figura paralela, así como en las universidades públicas se trata de universidades del Estado pero sin Estado, en las universidades privadas quien las fundaba desaparecía. Eran *universidades privadas pero sin dueño*. Eran una especie de tierra de nadie, aunque se presentaba como de todos. Quizás no en vano fueron también denominadas con el apelativo de universidades *particulares*.

Por alguna razón, el desarrollo de estas universidades particulares se confió a entes invertebrados, indeterminados, atípicos, denominados y tratados como instituciones sin fines de lucro y donde no era posible precisar quién era el responsable de la propiedad y de las decisiones, motivo por el cual se producían con alguna frecuencia hechos que a todos espantaban, como si en ello no existiera una directa relación de causa y efecto.

En algunas de esas universidades se produjeron coaliciones o se formaron grupos organizados y, en alguna ocasión, hasta en forma de banda armada, se disputaban la autoridad, produciendo serios trastornos en la vida universitaria. Veíamos también cómo algunos dirigentes con poco sentido del límite moral cometían tropelías sin ningún tipo de responsabilidad.

Si hubiese existido un sistema legítimo de educación privada, con propietarios que ejerciesen su iniciativa, este tipo de hechos sería imposible. No es pensable que pueda darse una defraudación y que pueda producirse una apropiación delictiva de recursos en una universidad cuando son sus propietarios quienes la conducen.

Se reconocía que para crear las universidades se podía tener iniciativa. Pero esta iniciativa no estaba acompañada ni seguida de la responsabilidad. Alguien tenía la iniciativa, pero luego no tenía la responsabilidad. La ausencia de un titular o dueño claramente identificado ocasionaba que el manejo de la universidad fuera a parar a manos de personajes u organizaciones que conducían a situaciones tan deplorables como frecuentes, sin ningún tipo y ninguna posibilidad de control. La ausencia de relación entre iniciativa, propiedad y responsabilidad permitía y facilitaba que aparecieran quienes tomaban ventaja de esta situación.

Cuando transcurría el período inicial de funcionamiento, las universidades privadas perdían toda vinculación con sus promotores. No se percataban de que, con ello, dejaban de ser en verdad privadas. Se transformaban en una suerte de *universidad cooperativa*, cuyos responsables venían a ser nominados en virtud de un complejo y sofisticado sistema de elecciones colegiadas donde no era infrecuente la negociación, y cuyos resultados dependían muchas veces de un entendimiento entre las coaliciones de intereses de los “representantes” de los docentes y de los alumnos —y hasta de egresados más o menos simbólicos— que se conformaban para decidirlos.

Este modelo no era en verdad privado. Podría, en todo caso, hablarse de *universidades de gestión no estatal*, como se acostumbraba a decir en la terminología de la reforma educativa del gobierno militar.

La universidad burbuja

Con esta fotografía nos encontramos en el Perú al cerrar el siglo: unas universidades del Estado donde no está el Estado y unas universidades privadas donde no está el dueño, no está quien las creó ni sus legítimos

personeros. Una especie de *regalo de los dioses* para cualquiera que alcanzara, gracias a los azares de la historia, el manejo de algunas de estas organizaciones.

Esta situación, sin embargo, no acababa allí. Iba más allá. Se consideraba que las universidades no podían ser muchas. Se insistió durante mucho tiempo, hasta el punto de que caló hondo en la opinión colectiva, en la idea de que la calidad de la enseñanza universitaria estaba en función de la existencia de un número limitado de instituciones educativas en este nivel. Se asoció la calidad con un sistema de autorización cerrada a una cantidad limitada de universidades, casi de "*numerus clausus*", como si este sistema no estuviera mostrando claras deficiencias en su desempeño, precisamente por su naturaleza restrictiva.

El *regalo de los dioses* adquiriría, así, nuevos contornos. No bastaba el paraíso. Tenía además que estar cercado. Crear una universidad encerrada en una burbuja de irrealidad. La *universidad burbuja*. No se trataba sólo de islas construidas a la escala de un sueño, sin propiedad, sin impuestos, sin responsabilidad exigible, sino también sin competencia, sin factores que perturbasen la conformidad institucional como la exigencia recíproca de calidad que supone un sistema competitivo.

Pero había aún algo más. No era sólo cuestión de negar el mercado e impedir la competencia. Se trataba, además, de lograr una organización uniforme, que se proponía con el pretexto de una supuesta necesidad de homogeneidad. Era una suerte de *uniforme único* para todas las universidades, diseñado a imagen y semejanza de la universidad napoleónica tradicional.

Pero, más aún, cuantas veces se habló de modificar este esquema, las universidades existentes se resistían a toda costa a cualquier cambio. No era sólo que el

esquema uniforme llevase necesariamente a la mediocridad. Parecía que, además, había que impedir que otras universidades se organizaran en forma distinta, no fuera a ser que ello las hiciese más eficientes y fuese entonces más difícil competir con ellas.

La educación aparecía totalmente aislada de las reglas del resto de la economía, y las universidades parecían haber vivido en esa situación deliberadamente. Eran instituciones que se habían concebido a sí mismas como 'burbujas', aisladas de la sociedad. No existía iniciativa privada, y no existía un régimen de propiedad, ni de impuestos, ni de responsabilidad. Y hasta no ha faltado alguna propuesta de creación de una jurisdicción privativa que las excluyese del fuero común diseñado para los demás ciudadanos y agentes productivos.

El sistema de ideas de la *universidad burbuja* tampoco reconocía que en el campo de la educación, como en cualquier otra actividad económica, si se quería que el titular de la iniciativa tuviese éxito, había que reconocérsele el derecho a la conducción. Rechazaba la idea de que hacer efectiva la propiedad significaba establecer ese vínculo necesario entre iniciativa y responsabilidad. Pretendía romper esa cadena y prescindir de la consecuencia obligada de la iniciativa, que es la responsabilidad.

El caso universitario es, además, *sui géneris*: las universidades se agrupan en forma de un gremio que cuenta con personería de derecho público. En consecuencia, las universidades que concurren en los servicios de la educación superior se organizan para regular el acceso de las nuevas oportunidades al mercado. Es, probablemente, el único caso dentro de un régimen que se define como economía de mercado donde un gremio formado por los agentes productivos (donde incluso algunos de ellos se encuentran

representados y otros no), y ejerciendo atribuciones de derecho público, regula y dispone el acceso al mercado de nuevos agentes productivos de servicios que se disponen a desarrollar tareas competitivas.

El país ha vivido durante mucho tiempo bajo este modelo único de universidad, a nivel microinstitucional, y dentro de este sistema gremial corporativo en lo macroinstitucional, como si ellos fueran los únicos posibles. Pero ¿quién dijo que tal modelo y tal sistema eran los únicos posibles? ¿Quién dijo que eran los mejores? ¿Eran, acaso, ese modelo asociativo de corte cooperativo en lo micro, y ese sistema gremial y corporativo en lo macro, el paradigma deseable? ¿Por qué?

El escenario del mundo de hoy: la revolución institucional

Hoy todos hablamos de la globalización. Por globalización podemos entender muchas cosas. La noción más trillada se refiere a la intensificación en las relaciones económicas y comerciales de los países, al incremento en el flujo de intercambio de los bienes y de los servicios entre unos países y otros, facilitados por medios de comunicación y transportes muy eficaces. Otros ponen más énfasis en la revolución importantísima que la información y las comunicaciones producen en el mundo de hoy que nos permite enterarnos muchas veces con más rapidez de lo que está pasando ahora en Nueva York o en Jerusalén que lo que ha pasado hace una semana en algún rincón de nuestro país.

Es verdad. Hay una intensificación en los flujos comerciales, hay una revolución en las comunicaciones. Pero quizás eso no es lo más importante dentro del fenómeno de la globalización. A mi modo de ver, lo más significativo y lo más emblemático de la globalización es

lo que podríamos llamar la *revolución institucional*. ¿En qué consiste esta revolución institucional?

A fines de los años cuarenta, después de la Segunda Guerra Mundial, un modelo típico de país contaba con un gobierno grande, sólido, y contaba también con grandes corporaciones. En algunos países desarrollados, ciertas corporaciones tenían un presupuesto superior al de varios países subdesarrollados. Y todo funcionaba de acuerdo con unas reglas establecidas que nadie discutía. Hoy, en todas las regiones mundiales, de una u otra forma, ese modelo está en cuestión. Estamos viviendo, de una parte, una desestatización en todos los países y, de otra, una multiplicación en las formas de organización social.

Como resultado de ello, ciertos conceptos que antes se tenían como indiscutibles han comenzado a desdibujarse. En el nivel público, conceptos como los de supremacía del Estado, autarquía nacional o soberanía se encuentran claramente en crisis.

Lo que sucede en el nivel público, sucede también en el nivel de cada una de las organizaciones. Junto con la globalización se ha producido en el mundo una suerte de replanteamiento o redefinición institucional, de las organizaciones y de las reglas, que se ha manifestado en todos los niveles, desde los Estados hasta las empresas.

Hay cosas muy significativas que suceden hoy en el mundo

1. Hay cambios dramáticos en las reglas que rigen el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones. Las organizaciones humanas, en general, y las organizaciones productivas, en especial, en todos los países del mundo adoptan cambios dramáticos en las reglas que rigen su desenvolvimiento interno y externo. Son cambios que nadie dicta, que no hay una autoridad

que los establezca, pero que la dinámica del mundo moderno ha obligado a asumir. No ha sido necesario que ningún organismo internacional los decida, ni que un gurú académico los propague desde algún país del mundo desarrollado, pero suceden mundialmente. Dentro de esos cambios profundos se observa en todas partes del mundo, por ejemplo, el desplazamiento de los conglomerados productivos de bienes y de servicios que estaban en manos públicas a manos privadas.

2. Ha cobrado una importancia decisiva en el mundo entero la noción de *empresa*. Probablemente esta vigencia, singularmente crítica para toda propuesta de desarrollo, era inesperada pocas décadas atrás. En todo el mundo, cualquiera que sea el país en que pensemos, cualquiera que sea su organización política y económica, cualquiera que sea su pasado ideológico, ha adquirido protagonismo la organización empresarial.

3. El marco de las decisiones en el interior de las empresas y de las organizaciones de cualquier tipo experimenta igualmente innovaciones insólitas. Se reduce drásticamente el número de niveles jerárquicos y desaparecen poco a poco las modalidades de intermediación entre quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan. El marco de las decisiones en el interior de las empresas y de las organizaciones de cualquier tipo ha experimentado también cambios dramáticos. Las organizaciones estaban imaginadas como ejércitos, en niveles y funciones jerárquicas. Hoy ya no tienen esa forma de jerarquía. Se han achatado. Una empresa o cualquier otra organización moderna, aunque sea grande, ha pasado de tener ocho o diez niveles de jerarquía o de reporte a tener sólo tres o cuatro. El concepto mismo de jerarquía, entendida como alguien que manda mientras las demás obedecen, está en cuestión. Ya no hay solamente una persona que manda y muchos que obedecen, sino que hay una proliferación de

equipos semiautónomos en la empresa que reciben autoridad delegada de sus jefes y que se encargan del cumplimiento de diversas funciones.

4. La participación de grupos colectivos en la toma de decisiones de las organizaciones se sustituye crecientemente por un mayor énfasis en las responsabilidades individuales. Antes muchas empresas se ufanaban de que sus decisiones eran compartidas por sus trabajadores que participaban en adoptarlas en forma participativa. Ahora, eso desapareció: el asambleísmo y la colegiación en la toma de decisiones no tienen esa misma importancia. Las organizaciones miden y evalúan el acierto o desacierto de las decisiones individuales como el factor fundamental de la evaluación del desempeño organizativo.

5. Cambia el concepto de trabajo en equipo. Se ha explicado gráficamente: antes, cuando se hablaba de equipo en las organizaciones, se pensaba en uno grande, como el de fútbol: un arquero, una defensa, una línea media y una delantera que ataca y mete los goles. Esa figura desapareció. Ahora, el trabajo grupal dentro de las organizaciones se expresaría mejor en todo caso en un equipo como el de básquet, donde cada miembro ocupa distintas posiciones, todos ocupan cualquier posición, cada uno está llamado a hacer todas las funciones del equipo, todos tienen que ser capaces de ir rápidamente de un extremo a otro de la cancha, todos contribuyen por igual y al final es uno cualquiera de ellos quien encesta la bola.

6. Se generaliza el principio de la flexibilidad en el interior de la organización. Cambia con frecuencia y con velocidad su razón de ser. Las organizaciones se reconvierten constantemente y se orientan a la producción de bienes o servicios nuevos y a veces distintos a los que tuvieron al crearse. Muchas empresas

que nacieron para un propósito han tenido que ajustarse, cambiar de patrón y terminar haciendo una cosa distinta para la que fueron creadas. Otras no producen directamente lo que venden, sino que ponen sus marcas a bienes y servicios producidos por terceras empresas. Hay casos en que los productos fundamentales de la empresa son elaborados por otra. Es cada vez más frecuente y más numeroso el ejemplo de empresas que recurren a otras para proveerse de servicios de distinto tipo (seguridad y vigilancia, limpieza, contabilidad y hasta gerencia). Estas reconversiones son constantes y, una vez más, globales. Suceden en todos los países del mundo.

7. Las organizaciones viven la necesidad de una visión de largo alcance, dentro de un entorno cada día más indefinido. Quienes tienen que tomar decisiones se encuentran en la encrucijada de lograr el acierto en sus decisiones de largo alcance en un entorno que está constantemente en cambio del que cada vez conocen menos. Las organizaciones hoy tienen que adoptar decisiones con sentido del futuro, con plazos de al menos cinco o diez años. Y hasta escriben una especie de constitución propia, que se llama la *misión*, para expresar su razón de ser, para mostrar a los demás para qué existen. Y piden a quienes trabajan en ellas o con ellas que comprendan y respeten esa misión.

Bueno, hasta aquí podemos llegar en este rápido repaso de la revolución institucional en nuestros días. Ahora detengamos también estas imágenes y comparémoslas con la fotografía que habíamos hecho de nuestras universidades.

Las universidades en la encrucijada: entrapamiento o desarrollo

Si nuestras universidades, que aún responden al viejo modelo, permanecen aferradas al concepto obsoleto de *universidades burbujas*, van a quedar respecto al mundo de nuestros días cada vez más distanciadas, cada vez más disociadas, cada vez más divorciadas. La situación actual debe cambiar.

Esto es de suma importancia: las universidades pueden, si así lo deciden, romper esa 'burbuja' e insertarse en el tejido social. Muchas veces se dice que las universidades viven a espaldas de la sociedad y se piensa que la sociedad vive a espaldas de la universidad. Pero ¿qué podía esperarse de una universidad donde no exista iniciativa privada, donde no haya un titular visible de la propiedad pública o privada, donde todas las decisiones se toman por órganos colegiados, donde no hay una individualización de las responsabilidades, donde no se pagan impuestos y donde incluso alguien postula sustraerla al fuero común y crearle un fuero privativo *ad hoc*? ¿Qué conexión podía existir entre ese ambiente y la economía real?

Por supuesto, hay un largo camino que recorrer para que la universidad pueda adaptarse a ese paradigma. En primer lugar, procesar un cambio de ideas; es decir, mostrar que se es capaz de estar a la altura de los tiempos, que se tiene capacidad de reacción ante los desafíos del tiempo que se vive. Si se opta por la facilidad y se prefiere por sentido de seguridad lo malo conocido a lo bueno por conocer, se continúa en el camino al naufragio.

La libertad de enseñanza no es solamente la del profesor que desarrolla su cátedra. Tampoco solamente el derecho que tienen las personas a escoger el tipo de

colegio, instituto o universidad donde matricularse o matricular a sus hijos. Es, creo yo, fundamentalmente una libertad de iniciativa. Es decir, es el derecho que tiene cualquier persona natural o jurídica (lo que incluye al Estado en cualquiera de sus niveles de organización gubernamental, ya que se trata de un derecho constitucional y no sólo civil) a establecer un centro donde pueda enseñar lo que considere apropiado, y en el modo que lo considere apropiado.

Pero si se quiere que el agente productivo de la actividad económica de la educación tenga éxito, tiene que reconocérsele, como en cualquier actividad productiva, que si tiene la iniciativa, tiene el derecho a la conducción. De alguna manera, hacer efectiva la titularidad de la propiedad significa establecer ese vínculo necesario entre iniciativa y responsabilidad. No se puede romper esa cadena ni prescindir de consecuencia de la iniciativa, que es la responsabilidad.

¿Qué significa la titularidad de la propiedad en materia educativa? Significa la capacidad y el derecho de quien tiene la iniciativa a fijar la línea y establecer los valores del centro educativo, cualquiera que ellos sean, dentro del debido respeto a las leyes del país. Significa la capacidad de organizarse hacia afuera en la forma que se estime más conveniente y de organizarse hacia adentro, en el régimen interno, igualmente en la forma que se estime más conveniente.

Muchas cosas han cambiado entre nosotros en los últimos años, y nuevos aires oxigenan las ideas, así como las realizaciones en varios campos de la actividad económica y productiva. Desafortunadamente, nada de ello se aprecia en materia educativa: el viejo “*establishment*” aún subsiste y hasta encuentra nuevas formas de presentación para garantizar su supervivencia.

Entre nosotros, la educación ha sido crónicamente asfixiada por el intervencionismo estatal, por la sobrerregulación y el reglamentarismo y por las resistencias burocráticas. Pero el mundo va por otro camino. El marco constitucional y el marco económico peruanos ya cambiaron y, en consecuencia, la legislación tiene también que cambiar, tiene que adecuarse.

Si nuestra educación quiere ponerse a tono con las exigencias de futuro, debe emprender rápidamente un camino alternativo. De una parte, debe ensancharse la autonomía en el manejo de los centros educativos públicos y privados, dando cabida en su orientación y organización a las distintas y numerosas formas de iniciativa existentes en una comunidad que debe encontrar posibilidades de realización para toda vocación educativa.

Debe, además, abrirse un amplio cauce a las posibilidades de la iniciativa y de la inversión privadas en la creación y gestión de centros educativos en todos los niveles.

Ley de Promoción de la Inversión en la Educación

Recientemente se ha aprobado la *Ley de Promoción de la Inversión en la Educación*, mediante Decreto Legislativo 882. ¿Qué supone esta nueva Ley dentro del panorama que veníamos exponiendo? Voy simplemente a enunciar los que considero que son sus aspectos centrales, con los que ciertamente no puedo menos que coincidir.

1. En primer lugar, desarrolla el principio constitucional de la libertad de educación y de enseñanza. Paradójicamente, después de aprobada la Carta de 1993, las instituciones que desarrollaban servicios educativos continuaban regidas por leyes y dispositivos aprobados con anterioridad de la vigencia

del nuevo texto constitucional que respondían al anterior ordenamiento contradecían el sentido y espíritu del nuevo. Seguían aún regidas por los principios que se habían modificado y se siguen modificando no solamente en el Perú, sino en el mundo entero sin excepción de país alguno. La nueva Ley introduce elemento de integración y consistencia del reo legal con el constitucional.

2. En segundo lugar, reconoce la vigencia de iniciativa privada en la educación dentro de un tema de economía de mercado. Éste, para ser genuino, no puede coexistir con excepciones arbitrarias, y menos aún en un aspecto tan central como es la educación.

3. En tercer lugar, asocia la iniciativa con la responsabilidad de la conducción de las instituciones educativas privadas. Esa vinculación de la iniciativa con la responsabilidad, que no existía en el ordenamiento legal previo, se efectúa a través del reconocimiento de la propiedad y de los derechos que de ella derivan.

4. En cuarto lugar, se reconoce al titular de la iniciativa y de la responsabilidad el derecho a establecer la línea de la institución educativa privada. Éste es un aspecto verdaderamente medular dentro del concepto de la libertad de educación, que ciertamente no se limita a la posibilidad de optar entre distintos modelos educativos disponibles, sino que hace viable el principio de que cualquiera puede establecer una institución educativa a través de la cual transmitir no sólo conocimientos, sino principios y valores dentro de un sistema de formación que así lo permita.

5. En quinto lugar, se reconoce al responsable de la conducción de la institución educativa el derecho a establecer la modalidad organizativa que más se acomode a su particular concepción dentro del régimen

general previsto por la ley para la constitución de sociedades.

6. En sexto lugar, también se reconoce a dicho responsable la libertad de régimen interno de la institución educativa privada, de su organización y del ejercicio de la autoridad en las distintas funciones que deben cumplirse.

7. Por último, se reconoce a las universidades, como a cualquier otra organización existente en la sociedad nacional, su naturaleza de sujeto tributario, con diversas responsabilidades que cumplir en la contribución democrática al sostenimiento del gasto público.

Dentro de estas notas, reitero, no puedo menos que coincidir con el marco establecido por la nueva *Ley de Promoción de la Inversión en la Educación* (Decreto Legislativo 882) y —pese a no ser un instrumento legal perfecto ni completo— no puede menos que reconocérsele el mérito de haber iniciado lo que probablemente signifique para la educación del país en sus diferentes niveles uno de los más significativos aportes para el mejoramiento de su cobertura y de su calidad.

Las universidades estatales se encuentran al margen de esta Ley. No existen aún indicios de haberse proyectado para ellas una legislación futura o de modernización y que no incurra en el manido lugar común de una nueva ley universitaria cuyas últimas tres versiones y sucesivas modificaciones, según lo ha demostrado la experiencia de las últimas cuatro décadas, no han sido capaces ni suficientes para arreglar uno solo de los problemas de fondo de las universidades en el Perú.

Vemos que hay muchas universidades públicas sometidas a un régimen de reorganización, con comisiones que han sustituido a los organismos assembleísticos, y se dice que con eficacia de resultados en términos de mejoramiento del régimen académico, de la calidad de la enseñanza, y de la remuneración de los docentes.

Con esto ciertamente no se está postulando que comisiones excepcionales sustituyan de modo permanente a los órganos regulares. Pero tampoco puede negarse la evidencia de la relación entre causas y efectos cuando se trata de discutir las modalidades más eficientes y efectivas de la organización de las entidades universitarias.

Obviamente, la última verdad es que tiene que reconocerse también a cada universidad estatal el derecho a redefinir su forma de gobierno según su propia realidad, según sus propios recursos y eso sí, bajo los principios modernos de la organización, y a optar por modalidades que no sean necesariamente iguales a las demás. Pues, así como una universidad privada no tiene por qué parecerse a otra, y menos aún a una estatal, también debe reconocerse en el caso de las universidades estatales el derecho a no ser réplicas clonadas de un modelo vetusto.

Recapitulación

Para concluir quisiera recapitular las ideas que considero cardinales de esta exposición:

- Las universidades tienen que adecuarse a formas diversas, más modernas, de organización. Sin duda alguna, si hoy tuviera que inventarse una universidad, el paradigma que tendría que

buscarse, con sentido de responsabilidad y de futuro, así como con una visión de largo alcance, no es el de la vieja universidad, sino el de la nueva organización, el de la nueva empresa.

- Las universidades, privadas o estatales, no pueden tener un modelo único. Nada más contrario al espíritu universitario y de fin de siglo que un modelo uniforme, que el *uniforme único* en la organización. De seguir así, colapsarán, tarde o temprano.

(16 marzo 1998)

Diálogo

(16 marzo 1998)

Antes de responder las preguntas, permítaseme hacer algunos comentarios.

Yo quisiera que se me permita hacer uso del espíritu de diálogo que debe presidir este tipo de encuentros y de conversatorios. Tengo por quien me ha antecedido en el uso de la palabra no solamente un respeto especialísimo, sino un afecto singular porque me ligan a él muchos años de trato personal.

He sido educado para ejercer la libertad, a practicarla con respeto. Y yo quiero que esa persona me permita esta noche como discípulo —que no merezco serlo, pero con mucho respeto— discrepar de su interpretación respecto al Decreto Legislativo 882, respecto a la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación.

Pienso que la Constitución tiene que ser leída en su integridad, como un todo, con una interpretación

sistemática y no solamente de *artículo por artículo*. La Constitución señala una definición, que a mi modo de ver tiene mucho de retórica, en lo que se refiere a la comunidad universitaria, cuando dice que participan allí los promotores. Pienso que ese artículo no puede entenderse disociado del principio de la libertad educativa donde se reconoce al promotor el derecho no solamente a fundar instituciones sino a conducir las. En este caso la Constitución, en el párrafo final de su artículo 15º, está señalando para quien promueve un proyecto educativo el derecho constitucional de conducir y dirigir el centro por él creado.

Es así como tendríamos que interpretar la verdadera constitucionalidad del texto de la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. Yo pienso que si se lee bien este dispositivo, como lo he leído yo muchas veces en razón de la posición que ocupo, allí se distingue claramente las instituciones educativas sin fines de lucro de aquellas que no tienen problema en asumir su tarea educativa con un legítimo propósito de ganancia. (Un propósito de ganancia por cierto tan legítimo como los médicos en una clínica, como los constructores de una vivienda o como los responsables de un comedor o restaurante).

La ganancia dentro de un sistema de mercado es algo que es bueno no solamente para quien la percibe, sino para toda la sociedad. El descubrimiento de fin de siglo XX es que no existe una barrera entre el provecho individual y el provecho social; que éstos no solamente no son excluyentes, sino que el provecho social sigue al provecho individual. El Decreto Legislativo N° 882, la *Ley de Promoción de la Inversión en la Educación*, permite que las entidades educativas particulares definan si quieren ser sin fines de lucro o no, y adecuarse voluntariamente (de ninguna manera imperativamente) a uno u otro sistema de organización. Por ello, yo sí

pienso que el Decreto Legislativo N° 882 es un texto totalmente constitucional, que ha amparado la libertad de iniciativa en la educación.

Yo guardo mucho respeto por Douglass North y por todas las personas que han trabajado el tema de la economía y la institucionalidad, y lamento que un discípulo suyo haya comparado a la universidad con el parlamento porque realmente tienen muy poco que ver entre sí. (Lo digo con el conocimiento de causa que me da el haber trabajado como académico y como parlamentario).

La universidad no se propone legislar para el país; se propone formar profesionales para el país. La universidad no tiene como propósito representar la totalidad de los intereses de un país para producir leyes y controlar poderes, como el parlamento. La universidad existe para educar dentro de las formas de organización más legítimas y más modernas posibles y de la manera en que la eficiencia se logre, porque no hay mayor bien social que el que se alcanza a través de la eficiencia productiva. Solamente en la medida en que seamos eficientes estaremos procurando formar eso que la tradición católica llamaba el bien común.

Pregunta: “¿No cree usted que la violencia extremista en la sociedad y la politización de los órganos de gobierno universitario han sido factores preponderantes del atraso institucional?”

Sin duda la violencia extremista perjudicó enormemente el desarrollo del país, así como el desarrollo de las instituciones educativas y de las instituciones universitarias. Todos conocemos lo que significó la presencia del fanatismo, de la intolerancia, de la intransigencia y de lo compatible que es todo esto con el espíritu universitario.

Pregunta: “¿Cómo se explica que a pesar del asambleísmo las universidades se hayan desarrollado?”

Pues probablemente gracias a las personalidades que las han integrado (infortunadamente no en todos los casos); gracias a personas que han dedicado una gran parte de su vida a sacrificarla en función de un objetivo altruista, solidario, ya que era y es muy difícil, cuando no inútil, trabajar en una universidad con sistemas de decisión asambleísticos, colectivos, sin responsables individualizables.

Yo comparto en un ciento por ciento algo de lo que aquí se ha dicho. Yo he trabajado veinte años en una universidad que, siendo mucho más pequeña que la que le tocó gobernar al rector que hizo uso de la palabra (a mí no me tocó gobernarla), también he vivido lo difícil y lo ineficiente que es un sistema de decisiones que está presidido por criterios poco modernos y desactualizados. Me he dado cuenta de que ello produce un gran sacrificio, un desgaste institucional muy profundo y una falta de impacto social considerable.

Si se tuviera que volcar esa energía que consume el desarrollo de las decisiones asambleístas en una universidad hacia las decisiones basadas en una eficacia y en una eficiencia en la prestación del servicio educativo, el desarrollo universitario sería sin duda incomparablemente mayor.

Pregunta: “¿Tenemos que hablar ahora de un modelo de gobierno universitario de participación de estudiantes? ¿Cómo designar las autoridades?”

Pues, para mí, la participación de los estudiantes, como la participación de cualquier tipo o nivel en una organización es un medio, no es un fin en sí misma. La

participación, siendo un medio, tiene que ordenarse al fin. Lo que se persigue en una universidad no es simplemente ejercitar la participación, lo que se persigue a través de la participación es enriquecer las decisiones. Entonces, no es que hay que ordenar la universidad al principio de la participación. Más bien hay que ordenar el principio de la participación al logro del objetivo de una universidad. Es así como entiendo yo la participación.

Pregunta: "Desde el punto de vista de una administración empresarial moderna, ¿cree usted que aun dedicándose a producir doce a catorce resoluciones al día podría considerarse a una universidad eficiente, eficaz, moderna, gobernable?"

Yo creo que es muy importante distinguir la variedad de las organizaciones por la complejidad de las mismas. Cuando el rector que me antecedió en el uso de la palabra nos contaba su experiencia, compartía con nosotros sus resultados administrativos en términos del número de resoluciones que él aprobaba diariamente en promedio. Me parece que lo que ponía sobre la mesa es la complejidad del gobierno de una universidad del tamaño de la suya. Y lo que creo que ha dicho el rector (y si me he equivocado estoy seguro de que él me lo corregirá) es que ese nivel de respuestas de la autoridad se ha multiplicado respecto a la posibilidad de producirlas dentro de otro esquema. Se ha multiplicado, y estoy seguro de que esas resoluciones han sido oportunas con mayor eficacia que si hubieran tenido que ser adoptadas en otro esquema.

Yo no tengo como unidad de medida de la eficacia o de la eficiencia el número de resoluciones, pero estoy seguro de que si el rector lo ha hecho así es porque en el caso de su universidad era sumamente necesario hacerlo, y yo respeto ese sentido de eficacia. Estoy

seguro de que, si no hubiera sido así, la universidad no hubiera marchado tan eficazmente. Muy probablemente no se puede pedir igual grado de medida para una universidad pequeña o una universidad nueva, como es el caso de aquella en la que yo trabajo. Sin embargo, nuevamente es preciso decirlo, lo importante es reconocer la variedad y respetar la diversidad.

Pregunta: "Si la universidad tiene como tarea formar al futuro profesional, y por ende a un ser político, darle (a esta formación) un cariz netamente empresarial, ¿no significaría un Perú técnico-académico y no reflexivo?"

Permítanme ustedes esta noche romper lanzas en favor del concepto empresarial. Para mí, el concepto empresarial no es un concepto disociado de la eficacia social; todo lo contrario. Toda actividad organizada que quiera alcanzar resultados y quiera hacerlo bajo el principio económico de emplear la menor cantidad de medios para alcanzar la mayor cantidad de fines es, llamémoslo de una manera o llamémoslo de otra, una empresa.

En nuestro país, desafortunadamente para la historia contemporánea, hemos satanizado demasiado tiempo, y muchas veces injustamente, el concepto de empresa. Hemos caricaturizado la empresa como si fuera la unidad donde unos cuantos se aprovechan de los demás. Como si la generación de riqueza solamente beneficiara a quienes están en el manejo de la empresa.

Nos ha faltado cultura empresarial, nos ha faltado cultura del éxito y saber que, cuando trabajamos para que una entidad se maneje por criterios empresariales, estamos siendo más consecuentes con el principio de la eficiencia social que cuando estamos predicando simplemente que la universidad tiene que ser algo totalmente distinto a una empresa.

La palabra “*social*” en nuestro país, desafortunadamente, muchas veces ha privado de sentido al cometido fundamental de una organización. Una organización cumple sus fines en la medida en que lo hace efectivamente y lo hace eficientemente. A eso el mundo moderno le llama empresa. Y el producto del éxito se mide por los ingresos de esa organización. Y el éxito no es otra cosa que la expresión de aceptación social.

El mercado es una nueva denominación de la sociedad. En el mercado libre, en la medida en que la sociedad acepta un producto o un servicio, cualquiera que sea su naturaleza, esa sociedad está traduciendo la importancia que presta a ese producto o a ese servicio. Y las ganancias son un indicador de que se está logrando la aceptación de la sociedad.

En consecuencia, es muy importante que toda organización tenga espíritu empresarial y que toda empresa acepte que la ganancia es lícita y saludable, porque está logrando la aceptación social. Otra cosa es ver cuál es el destino que se da a ese excedente. Habrá irresponsables que dilapidarán los excedentes. Esas personas fracasarán inevitablemente. Una universidad dotada de espíritu empresarial, con verdadero compromiso con el éxito, tendrá que reinvertir, y reinvertir muy fuertemente porque sabrá que es la única manera de consolidar una posición y de avanzar en el progreso de la universidad y, en consecuencia, de la sociedad. Y tendrá que hacerlo en las formas más eficientes porque de otra manera quedará postergada.

Yo creo que es importante hacer un trabajo de reconversión personal en la redefinición de ciertos conceptos que todavía están presentes como una suerte de anacronismo en el mundo de hoy.

Quiero recordar que hoy en el mundo, sin excepción de ningún país (y quiero, por favor, subrayar esto con mucho énfasis), en ningún país del mundo, ni en la República Popular China, ni siquiera en Cuba, se anatematiza la empresa, se hostiliza a las ganancias o se niega sentido empresarial a las organizaciones que tienen vocación de propósito.

(30 marzo 1998)

Ahora me propongo comentar las presentaciones de quienes me han precedido en el tratamiento del tema del gobierno universitario.

Creo que la gran lección a la que vamos arribando, es que las universidades son enormemente variadas. Y en buena hora de que así sean. La diversidad de las universidades es un valor que tenemos que saber no sólo respetar, sino cultivar y fomentar. Y esta variedad hace relativa cualquier expectativa que pueda tenerse en una solución legislativa a los problemas de las universidades.

Coincido en ver la necesidad de revisar a fondo los mecanismos de representación extrauniversitaria. Pero lamento que la propuesta recaiga nuevamente en una alternativa burocrática. Me parece que mucho más importante sería que las universidades pudieran asociarse libremente entre sí para alcanzar metas comunes, sin necesidad de contar con un órgano corporativo único. Eso las haría más competitivas y evitaría la formación de grupos que, recibiendo distintas denominaciones, actúan en realidad con mentalidad de cartel, creando distorsiones en el funcionamiento del mercado educativo.

Comparto también el planteamiento respecto a la necesidad de que las universidades estatales cuenten con las mismas herramientas que se postulan para las

universidades privadas en cuanto a la flexibilidad en su organización y manejo. Eso me parece que es un requisito fundamental, de la misma manera que no pienso que las universidades privadas deban ser tratadas como universidades estatales.

Pienso que las universidades estatales tienen unos rasgos diferentes a las universidades privadas. Pero unas y otras comparten el principio constitucional de la igualdad de trato. De tal manera que no hay universidades más importantes que otras, aunque haya algunas más grandes y otras más antiguas.

Como esto es un conversatorio me voy a permitir practicar el derecho al disentimiento, a la discrepancia con respeto, como corresponde a la personalidad de mis interlocutores, cuya consideración está por encima de toda sospecha. Pero que evidentemente pienso que se han tocado tintos puntos en los que hay una marcada discrepancia con la posición que yo tuve ocasión mostrar en mi presentación anterior.

Mis disentimientos son muy simples, pero muy claros. Pienso que en la tarea legislativa, y esto es un fenómeno común y la Constitución no escapa de este problema, muchas veces los verbos expresan voluntad más que realidad; muchas veces, al decir que una cosa es, lo que se quiere decir es que *debe ser así*.

Por tanto, el decir que la universidad es una *comunidad* de profesores, alumnos y egresados, a mi modo de ver, es una muestra de esa voluntad de propósito, lo que es distinto de una descripción objetiva y de una realidad. Por eso pienso que, en esa parte, la Constitución es básicamente *retórica* en el mejor sentido de la palabra. Como es también *retórico* el artículo 22º de la Constitución cuando dice “que el trabajo es un derecho y es un deber”. Como es *retórico* el artículo 43º,

cuando define a la República como democrática, social, independiente y soberana, aunque sabemos los déficit que hay en cada uno de esos campos. Pienso también que es *retórica* la definición de que en el Perú son idiomas oficiales el quechua y el aymara, además del castellano. Pienso que es *retórico* decir que nuestro territorio es inviolable, cuando en la práctica puede violarse y para eso existe una fuerza armada que lo pueda defender. Pienso, también que en algunos casos la Constitución es *retórica* cuando dice que la iniciativa privada es libre o que el derecho de propiedad es inviolable, ya que muchas veces desafortunadamente se desconoce la iniciativa privada y el derecho de propiedad.

Pero la Constitución en ningún momento señala que esa *comunidad* así definida deba ser la que gobierne la universidad. Y mucho menos dice la Constitución que la universidad debe ser gobernada según las reglas que rigen para las *comunidades*. Lo que la Constitución señala es que cada universidad es autónoma en lo normativo. Es decir, admite que cada universidad se regule de diferente manera que las demás.

Y, es más todavía, cuando dice que los promotores participan en el gobierno de la universidad, no está excluyendo la posibilidad de esa participación con una capacidad determinante, y eso lo delega a la regulación de la ley.

Pero mi objeción fundamental es que la Constitución no puede ser leída con un solo ojo. Porque, como lo sabemos desde el colegio, se corre el mismo riesgo de leer el Credo en forma incompleta, y decir “Poncio Pilatos fue crucificado, muerto y sepultado” si uno se olvida de lo que viene antes y de lo que viene después.

No se puede interpretar el artículo 18º de la Constitución si se deja de lado o si se ignora o si se prefiere no leer el artículo 15º de la misma Constitución cuando dice que “toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de éstas, conforme a ley”. Esto está dicho por la Constitución del Estado (por la misma Constitución, no por otra) nada menos que en la página de enfrente. No podemos leer solamente con el ojo derecho y olvidarnos que tenemos dos ojos. Los oculistas suelen decir que la visión binocular es la perfecta.

Al escuchar a un rector que me ha precedido en el uso de la palabra, debo decir por cierto, que me he sentido enormemente sorprendido y halagado por dos descubrimientos. En primer lugar, por la capacidad de uso del latín por parte de una persona que no lo ha estudiado como parte de su formación profesional y, además, por haberlo usado con propiedad. Pero también me ha sorprendido gratamente ver cómo emplea conceptos que él llama “de la modernidad capitalista”, y que yo preferiría llamar simplemente “la modernidad”. Lástima que solamente sean algunos los que él invoca. Me gustaría que fueran todos, y completos, y coherentes.

Él señala que en nombre de la sociedad capitalista fue muy importante la diferenciación entre la propiedad y la gestión. Y de hecho lo es. Creo que todas las entidades modernas diferencian claramente lo que es la propiedad de lo que es la gestión. Pero se olvida, quizás, de señalar que en esa sociedad capitalista y moderna, la gestión nace de la propiedad; y es la propiedad la que consagra la gestión. No se disocia, no se divorcia la propiedad de la gestión. Allí está el secreto del éxito de la iniciativa privada: en que no produce una idea para que otro la administre, sino que produce una idea y se responsabiliza de su logro.

Yo creo que no se puede separar el concepto de empresa del concepto de los recursos. Esa es una idea, un enfoque y un planteamiento equivocados. Los recursos en una empresa están unidos de manera indesligable al fin de la misma. Es más, la empresa es exactamente la asociación de recursos para el logro de fines específicos. Si se hace una separación entre los recursos y los fines, se desnaturaliza por completo el sentido de empresa. No se puede decir “iniciativa sí, pero gestión no”.

Desde mi modesto punto de vista, creo que el pensamiento de mi predecesor en el uso de la palabra necesitaría dar un último salto, quizás ese salto de la modernidad a la postmodernidad. Para ello creo que sería fundamental superar cuatro escollos, que yo creo que traban la forma de pensar de muchos de nosotros, no solamente de mi predecesor.

En primer lugar, la importancia de revalorar el sentido de la propiedad. No reducir la propiedad a ese contenido patrimonialista, que tanto fracaso produjo en el Perú en materia universitaria. Esa forma de pensar, según la cual el propietario de una entidad lo es únicamente de sus bienes y no de sus fines, es la razón por la cual en muchas universidades privadas, al cabo de pocos años de vida, se producían malversaciones, se producían grandes desastres y picardías.

En segundo lugar, también sería necesario desatanizar el concepto de empresa. Todos nosotros estamos marcados, de una u otra forma, por una cultura socialista que nos ha impregnado durante mucho tiempo, y hemos anatematizado o anatemizado el concepto de empresa. Creo que ése es un grave error que todavía pagamos y seguiremos pagando en la medida en que no seamos capaces de asumir la realidad tal como es hoy. La empresa no es mala. La empresa es buena, es saludable, es la fuente del progreso en una civilización

contemporánea. No es malo que las empresas incursionen en la actividad educativa. Es una señal de salud, de vitalidad, de fortaleza.

En tercer lugar, hay que desatanizar el concepto de lucro. El lucro es bueno, es deseable, es la expresión social de la aceptación del mercado. Por supuesto, en una empresa moderna no se piensa que el lucro es el fin de la empresa moderna. El lucro es apenas un medio en la empresa moderna. Si ustedes preguntan al responsable de una empresa tan disímil de una universidad como es Disney cuál es el fin de esa empresa, él no dice que es ganar plata para hacer películas. Él dice que su fin es crear entretenimiento. Y si le preguntan a Bill Gates, que ya fue citado en esta mesa, cuál es el fin que se propone, él no dice ganar tantos millones a fin de año. Él dice “quiero preguntar a toda la gente dónde quieres estar hoy día”. Ese es un sentido de misión que va mucho más allá del sentido del lucro.

Quienes entran al terreno educativo y universitario, con espíritu sano de empresa, saben que su fin no es el lucro; saben que su fin es educar, y que el lucro es un medio que les va a permitir mejorar la educación, mejorar la calidad y mejorar la cobertura de su función educativa.

Finalmente, la última enseñanza de nuestro tiempo, en esta época del fin de la historia, según el decir de Fukuyama, es constatar que esa democracia política que se ha pregonado —y que yo suscribo, y que he suscrito a lo largo de mi vida, como a muchos de ustedes les consta—, ese concepto que no es otra cosa que las reglas que permiten que el gobierno emane del pueblo eficazmente y que sirve para regular las decisiones públicas, ese concepto de democracia política, digo, tiene su correlato en la empresa con libre iniciativa y con propiedad privada. De nada sirve una democracia

política si no hay empresa libre; y de nada sirve una empresa libre si no hay democracia política. Ese es el verdadero fin de historia, no la página anterior. La empresa libre con iniciativa totalmente libre, las organizaciones montadas a escala empresarial y la propiedad. Y yo sí quiero postular una clara defensa del principio de propiedad. Lo dije el otro día y lo repito hoy. Para mí la propiedad es la única garantía que asocia iniciativa con responsabilidad. Si no existe la propiedad, ese puente se rompe y tendremos iniciativas frustradas o tendremos irresponsabilidades extendidas. Yo sí creo en la propiedad, porque pienso que la propiedad es la forma jurídica de defender y de definir la libertad.

Antes de contestar las preguntas que me han sido dirigidas, quisiera pedir que se me permita ejercer de alguna manera el derecho de réplica a algunas alusiones o referencias expresadas respecto a mi intervención anterior.

En primer término, creo que debo pedir disculpas porque temo que empleé sin explicación suficiente el término *retórico*, y veo que concretamente este término ha causado confusión. No soy un lingüista, pero por mis viejas lecturas al *Diccionario de la Real Academia* sé que la palabra *retórica* tiene una acepción correcta, buena, positiva: es el arte de referirse a las cosas con elegancia y propiedad. Tiene también algunas connotaciones peyorativas, que no son aquellas a las que yo he hecho referencia cuando he dicho que en la Constitución se ejerce por parte de la técnica legislativa la retórica. He empleado la palabra *retórica* en su acepción positiva y no negativa. Pero, si eso causa confusión, quizás mejor lo dejamos en *metáfora*.

En segundo lugar, he quedado perplejo, porque yo creí advertir en alguna intervención que había alguna animadversión al concepto de la iniciativa privada en la educación, o algún mal entendimiento sobre lo que es el concepto de empresa o sobre lo que es la conducción de una universidad por parte de los promotores. Pero veo que finalmente se está de acuerdo en tres cosas: se está de acuerdo en que una persona natural o jurídica pueda ejercer su iniciativa en la creación de una universidad, se está de acuerdo con que ello revista una organización empresarial, y finalmente no se discute que los promotores conduzcan las organizaciones.

Entonces, tendríamos que preguntarnos, ¿qué es lo que estamos realmente discutiendo? ¿Es la palabra *propiedad*? Bueno, pues, me corregirá si estoy equivocado el señor moderador que dirige muy dignamente por cierto este debate y que es una autoridad en materia jurídica, pero el Derecho se ha inventado para reunir todos esos derechos el concepto de *propiedad*.

O nos preguntaríamos si más bien lo que se quiere discutir es el tema del *lucro*. Bueno, si es el tema del *lucro*, yo puedo decir que la discusión en profundidad de este tema debe darse en el desarrollo de estas conferencias. Pero creo que ni a la *propiedad* ni al *lucro* hay que tenerles animadversión ni prevención en una sociedad moderna.

Alguna preocupación expresada aquí merece comentarse. Es decir, si un propietario, por el hecho de serlo, tiene derecho a conducir, ¿qué pasaría en una compañía aérea? Imagínense ustedes, si a alguien que tenga la iniciativa de formar una compañía aérea le entra el deseo de pilotar un avión, y no está calificado para hacerlo, probablemente esa ilusión termine en un desastre nada más despegar, si es que llega a hacerlo.

Por supuesto ninguna compañía piensa que el propietario no calificado tenga ese derecho, y ningún propietario inteligente piensa que él, por el hecho de serlo, va a conducir directamente la aeronave.

Pero creo, de una parte, que la palabra *conducción* está muy claramente expresada en los instrumentos legales. Y, por otra parte, no habría razón de intranquilidad porque en el reglamento del Decreto Legislativo 882, que es el Decreto Supremo 001-98-ED, se dice que para ejercer los cargos de autoridad universitaria en las universidades que se acojan voluntariamente, optativamente, al régimen del Decreto Legislativo 882, se tiene que cumplir con los requisitos académicos establecidos en la legislación universitaria. O sea, no debe haber tanto brinco si el suelo está parejo. Finalmente, hay que recordar que no hace falta ir a una modificación constitucional para admitir la posibilidad de una universidad con propietarios. Ello está expresamente reconocido en el párrafo final del artículo 15º de la Constitución.

Pregunta: “¿Piensa usted que todas las universidades privadas deben estar en manos de sus promotores?”

Yo digo que sí. Que si queremos ser consecuentes con lo que representa el ordenamiento jurídico, si queremos defender la institucionalidad jurídica en este país, tenemos que reconocer a quien tiene la iniciativa, el derecho de la propiedad.

No podemos establecer en el régimen legal perforaciones. No podemos decir “esto vale para las empresas que están en este sector, pero esto mismo no vale para las organizaciones que son educativas”, o “esto vale a veces para las organizaciones de salud, pero me parece que no debería aplicarse a las instituciones de seguridad”.

Yo creo que un régimen jurídico en un país es serio, estable y positivo en la medida en que no varíe y en la medida en que sea general, que se aplique sin excepciones y sin perforaciones. Y la propiedad debe ser sagrada, tanto si se trata de la vivienda propia como si se trata de la empresa, grande o pequeña, multinacional o microempresa. La propiedad debe ser respetada.

Uno de los grandes problemas por los que atravesó nuestro país, y que nos ha conducido a la postración en la que hemos estado sumidos durante muchos lustros, fue no tener clara esa noción de respeto a la propiedad. Yo recuerdo haber escuchado a un parlamentario en este mismo ámbito, que quería festejar un aniversario más del colegio de Guadalupe de donde él era exalumno, y para hacerlo proponía la expropiación del inmueble vecino. Es decir que, para festejar el aniversario de un colegio se privaba de la propiedad legítimamente adquirida a un ciudadano, a la persona que era el titular de una propiedad colindante.

En las universidades sucede lo mismo: el régimen general de la propiedad debe ser respetado. Y creo que todos quienes tuvieron o tienen iniciativa en materia educativa deben saber que hay un régimen jurídico que los defiende y los protege, y que hay un sistema de administración de justicia capaz de encontrar soluciones individuales a los casos individuales.

El financiamiento universitario

Introducción: las premisas

Para abordar con propiedad el tema del financiamiento educativo en general, es necesario partir de algunas premisas básicas como son las siguientes:

- La educación es una actividad humana dirigida a la producción de bienes o a la prestación de servicios. Como tal, es una actividad económica propiamente dicha. Y, como tal actividad humana y económica, emplea recursos de diverso tipo que tienen un determinado valor. Es decir, tiene costos de producción. Esto es, cuesta.
- El cálculo del costo de la educación debe comprender tanto el valor de empleo o uso de los recursos que se requieren para producir el servicio (gasto corriente) como la proporción adecuada en la inversión necesaria para mantener y mejorar dichos recursos (gasto de capital).
- El costo de la educación guarda estricta relación con su calidad: mientras mejor es la calidad de los recursos empleados en la prestación del servicio educativo, es también mayor su costo.
- Como en cualquier actividad humana en el orden económico, todo lo que cuesta tiene que ser pagado. Dicho de otra forma, el costo de la educación tiene que ser recuperado por quien presta el servicio. Cuando el costo no es recuperado de manera que se cubran las demandas de gasto corriente y, proporcionalmente, las de gasto de capital, el agente educativo pierde, así como pierde la calidad del servicio a su cargo.
- Dado que todo lo que cuesta tiene que ser pagado, el pago de la educación ha de hacerlo, en

principio, quien la recibe. Si no es así, algún otro tiene que hacerlo en su lugar.

- Normalmente, la recuperación del costo del servicio educativo, como cualquier actividad productiva, es a través del precio que habrían de pagar en su totalidad sus beneficiarios, esto es, quienes reciben directamente dicho servicio.
- Si no es así, es preciso clarificar quién va a pagar efectivamente en lugar de esos beneficiarios directos de la educación, y bajo qué modalidades, alcances, condiciones y oportunidades va a hacerlo, si es que no se quiere comprometer el mantenimiento de los recursos empleados en la prestación de la actividad educativa o, finalmente, la calidad de la educación.
- Sobre la base de estas premisas es posible desarrollar algunas ideas referidas específicamente al financiamiento de la educación universitaria, que en este caso nos reúne.

El financiamiento universitario: esquema de alternativas

El financiamiento de la educación superior es un tema que afecta por igual a las universidades públicas y a las universidades privadas. La hipótesis equivocada, que como tal debe descartarse, es que dicho tema concierne fundamentalmente a las universidades públicas. En efecto, se tiende a suponer que a las universidades privadas acuden los estudiantes cuya posición económica familiar les permite pagar las pensiones, mientras que una de las principales razones de ser de las universidades públicas es, precisamente, la atención a los estudiantes procedentes de familias de menores niveles de ingreso.

Esa hipótesis que diferencia las universidades según los ingresos familiares predominantes en las familias de sus alumnos es injusta y, finalmente, poco democrática. En efecto, llevada a sus últimas consecuencias, ella supone disminuir el margen de libertad de opción de los postulantes, quienes se ven en condiciones de estudiar en unos determinados centros, en el caso de contar con suficientes ingresos familiares o, en el caso de no contar con ellos, obligados a hacerlo en otros.

1. *El pago de pensiones*

Una de las premisas que hemos dado por sentadas es que normalmente, como en cualquier actividad productiva, la recuperación del costo del servicio educativo debería producirse a través del precio que pagan en su totalidad quienes reciben directamente el servicio.

Quisiera detenerme por unos momentos en este supuesto *ordinario*, el de la cobertura total del costo del servicio directamente por quienes lo reciben. Frecuentemente, al hablarse del financiamiento educativo, este pago total y directo tiende a evaporarse, cuando debería ser el puesto normal u ordinario.

Quizás en ello se encuentran comprometidos muchos axiomas de orden ideológico, vinculados a un concepto de educación gratuita que muchos se han negado irresponsablemente a reexaminar a fondo, a la luz de los problemas reales de una economía como la nuestra y de un Estado como el peruano de nuestros días.

Desafortunadamente, este concepto de educación gratuita, planteado de modo indiscriminado, terminó resintiéndose severamente tanto a la educación superior privada como a la pública. Se asoció ciegamente el subsidio del Estado con la gratuidad automática de la

enseñanza. Y ello resintió a la educación privada porque generó desconfianza respecto a la iniciativa privada en el campo educativo y ello, a su vez, se asoció con la satanización del lucro en dicho campo. Y resintió a la educación superior pública pues produjo distorsiones en la prestación de un servicio cuya naturaleza no era distinta del que se prestaba en las entidades privadas, pero cuyo valor se diferenciaba sólo en función del tipo de agente que lo prestaba. Así, si en una misma familia con niveles de ingreso suficientes dos de sus hijos decidían estudiar una misma carrera, pero en distintas universidades, se daba el contrasentido de que, el que decidía hacerlo en una universidad privada, pagaba, mientras que el que se matriculaba en una universidad pública, aun contando con ingresos suficientes, no lo hacía.

Sin embargo, ésa no fue posiblemente la peor de sus consecuencias. La más penosa fue la pérdida del sentido del valor y del costo en el caso de la educación pública y la malformación conceptual sobre el significado y el papel que está llamada a cumplir la educación pública y la educación privada en el nivel universitario.

Vuelvo al supuesto ordinario: el costo del servicio debería en principio ser cubierto en forma total y directa por quienes lo reciben. Sabemos que esto no siempre es posible, y de allí que se desprendan las demás alternativas dirigidas a atender la necesidad de que el servicio educativo sea pagado de otras maneras. No obstante, antes de referirme a las alternativas que suponen acudir a otras fuentes, me parece importante tratar sobre dos que comprometen al beneficiario del servicio educativo, aunque el cumplimiento de su obligación de pago sea diferida en el tiempo o demande la participación de un intermediario financiero.

El pago diferido de las pensiones de enseñanza se ha intentado en nuestro medio a partir de la experiencia de los denominados '*préstamos de honor*' que se adjudicaban a determinados alumnos quienes asumían la obligación de devolverlos en valores constantes después de concluidos sus estudios y de iniciada su vida profesional.

Este sistema, siendo atractivo, ofrece dos dificultades. De una parte, supone la capacidad del agente educativo de contar con un fondo de recursos de carácter revolvente, es cierto, pero de una magnitud suficiente como para permitir su disposición durante un plazo mínimo, si nos referimos a la duración típica de una carrera quinquenal, de siete años. De otra parte, y frente a una actitud extendida de poca responsabilidad frente a los compromisos asumidos por parte de los exbeneficiarios, se hace patente la precariedad de los mecanismos de garantía que hagan efectivo el repago de la obligación asumida y de que este repago se efectúe en valores constantes.

Otra forma de diferir el pago por parte de los alumnos es a través de la *intermediación de un agente financiero o bancario*. En este caso, y como sucede en el país de nuestros días, se observa también la existencia de algunos factores de dificultad. El precio actual del dinero (esto es, el monto de los intereses) así como la brevedad de los plazos previstos para el repago de las obligaciones bancarias han impedido hasta el momento la elaboración de paquetes o productos crediticios atractivos para una familia consciente de sus compromisos. Salvo para el caso de los estudios de maestría o postgrado que, por su corta duración y la certeza de contar con oportunidades laborales inmediatas, ha permitido ofrecer productos con vencimiento a dos o tres años, ello no es posible ni resulta atractivo para el caso de la educación de

pregrado. Sin embargo, también es preciso decir que la imaginación que muchas entidades bancarias han mostrado en la confección de paquetes orientados al consumo de bienes domésticos o al otorgamiento de préstamos hipotecarios no se ha traducido, en el caso de la educación, en el diseño y la oferta de alternativas atractivas y creativas.

La idea del crédito educativo, por su parte, demanda un ejercicio de imaginación que debe emprenderse con mentalidad abierta y cuanto antes mejor. Para ello sería necesario conjugar los requerimientos de las universidades con las posibilidades del sistema bancario y financiero, de manera que puedan explorarse con decisión y voluntad nuevos modos de ofrecer productos crediticios interesantes y recuperables mediante innovadoras modalidades de garantía. Sería importante también concebir el crédito educativo como un sistema de fondos revolventes que permita, luego de su devolución, llegar a nuevos beneficiarios.

2. El subsidio

Cuando las pensiones no pueden cobrarse de manera que cubran el costo educativo, se piensa en el subsidio. Debe dejarse en claro, ante todo, que el subsidio, aunque sea inevitable, no es una forma en principio deseable. Y no es deseable principalmente por dos razones. La primera, porque supone un elemento más de presión para el gasto público que, en un país como el nuestro tiene tantas alternativas de importancia comparable a la de la educación superior, aunque de urgencia frecuentemente mayor.

La segunda es porque en toda actividad económica es siempre importante buscar la mayor transparencia en las transacciones y la menor distorsión posible en los mecanismos de la formación limpia de los precios. En

efecto, esta es una garantía del buen orden económico o, dicho de otra manera, de que al fin la economía no termine produciendo efectos perversos en perjuicio de los menos favorecidos.

Sin embargo, y como se dijo anteriormente, puede darse el caso de que el precio del servicio educativo no sea cobrado, o al menos no sea cobrado en forma total ni en forma directa a quien lo recibe sino a terceros. En este caso, la recuperación del costo se produce a través de diversas modalidades. Dentro de esas modalidades posibles podemos distinguir los subsidios internos de los externos.

a. *El subsidio interno*

Para los efectos de esta presentación, vamos a llamar subsidio interno a la transferencia de ingresos que se produce en el interior de la misma universidad. Esta transferencia, a su vez, tiene dos modalidades que se tratarán separadamente.

(i) *Los centros de producción y servicios*

Hay una primera forma de transferencia de ingresos para cubrir el costo educativo cuando se recurre a *ingresos propios*, es decir, producidos por el mismo agente educativo, y que generalmente son logrados en actividades productivas colaterales desarrolladas por la misma universidad.

Son muchas las universidades en las que, como parte de sus tareas, se producen bienes o se prestan servicios de distinto tipo, incluyendo los de investigación aplicada o de consultoría, los mismos que son puestos a disposición del mercado.

El Rector de la Universidad de Piura, Dr. Antonio Mabres, en su presentación de la última reunión de este mismo

Conversatorio, hizo un prolijo tratamiento de este tema, señalando hasta tres condiciones que a su juicio justifican esta modalidad y que es importante recordar expresamente hoy: (a) que no “distraiga” las tareas de docencia e investigación, sino que contribuya a mejorarla; (b) que no desarrolle competencia desleal frente a otras empresas; y (c) que no comprometa el patrimonio o los activos de la universidad en actividades de riesgo.

A estas condiciones, por mi parte, me permitiría agregar otra: que tales ingresos propios sean considerados como tales sólo después de detraer del precio de venta de dichos bienes o servicios la efectiva y clara cobertura de los costos de producción de los bienes o servicios de los que se trate. En efecto, a veces se presentan como ingresos propios los productos brutos de venta donde no es raro que no se hayan detraído algunos costos de su producción que están de veras sumergidos dentro de los costos de las actividades institucionales de docencia, lo que no proporciona una información financiera transparente.

(ii) *Los sistemas escalonados*

La segunda modalidad de subsidio interno se refiere al uso de los ingresos provenientes de otros beneficiarios del servicio educativo y que, por lo que algunos llamarían ‘compensación solidaria’, hace derivar en un sistema escalonado para el pago de las pensiones, de manera que los montos de quienes más pagan se aplican en compensación de los menores ingresos producidos por quienes menos pagan.

Este sistema tiene en nuestro medio un arraigo de al menos un cuarto de siglo y parece haber sido casi metabolizado por la sociedad para el caso de la educación superior particular, de manera tal que

prácticamente se asimila el régimen de pago de las universidades privadas con el sistema de pensiones escalonadas.

Cabe al respecto precisar algunas puntualizaciones interesantes. No en todos los países la educación universitaria privada está asociada al pago escalonado de las pensiones de enseñanza. No faltan quienes piensan que este sistema es una ventaja de las que no todos están conscientes. En efecto, la segmentación del mercado en nichos de pago según los niveles de ingreso y el logro de una efectiva distribución, dicen, suele ser el resultado de un largo y costoso trabajo de mercadotecnia a cargo de las entidades de servicios, mientras que en el Perú se trata de una categorización asimilada y generalmente aceptada aunque tenga su origen en una decisión impuesta originalmente por la ley (que hoy, por cierto, la considera expresamente para las universidades particulares aunque no de modo obligatorio o vinculante).

Los objetores de este sistema consideran que una universidad privada no tiene autoridad para establecer diferenciación entre los beneficiarios de sus servicios. Consideran que ella no puede pretender extender unos determinados y propios criterios de solidaridad a los demás, ni obligar a ciertos padres de familia a pagar mucho más de lo que cuesta la educación de sus hijos para que otros puedan hacerlo sin cubrir su costo. No se puede, dicen, realizar acciones de justicia social a través de otros o gracias al bolsillo de otros; que es como “ganar indulgencias con avemarías ajenas”. La solidaridad, se dice, para que sea virtud verdadera, tiene que ser un acto libre y voluntario y no impuesto por el Estado ni menos aún por otro agente particular.

Independientemente de estas consideraciones, es cierto que, si bien todas las universidades privadas de

nuestro medio tienen un sistema escalonado vigente, no todas ellas lo encaran con criterios iguales ni siquiera semejantes. Existen sistemas de bandas o rangos anchos y de bandas o rangos estrechos. Existen sistemas de escalas proporcionales y los hay de escalas progresivas. Hay sistemas de primera grada alta y de última grada baja o, al revés, de primera grada baja y de última grada alta.

Pero, más allá de ello, todas las universidades privadas encuentran grandes escollos en la aplicación y en el afinamiento de sus respectivos sistemas. Se emplea no tanto por sentido de justicia, sino de facilidad o viabilidad aplicativa el criterio de emplear el colegio de procedencia como base para la categorización inicial de las pensiones. La adecuada implementación de un sistema escalonado de pensiones demanda el empleo de recursos cuyo valor no puede ser cubierto por los interesados (el precio que tendría que pagar el interesado por un examen exhaustivo de la situación financiera familiar sería mayor al de lo que se conoce como reubicación o recategorización) y lo que hacen algunas universidades es redistribuir precios de manera gruesa y aproximativa.

Una última consideración respecto a este sistema escalonado se refiere al hecho de que termina produciendo confusión en un tema que, como pocos, necesita la mayor transparencia en la formación de una conducta responsable y segura en un sistema de mercado que requiere información clara y comprensible.

b. Los subsidios externos

Mediante el subsidio externo se aplican a la cobertura del costo educativo recursos o fondos que provienen del exterior de la universidad. Estos recursos, a su vez, pueden originarse en diversas fuentes. Para los efectos

de esta presentación, diferenciaremos tres: el Estado (generalmente a través del Tesoro Público), la cooperación internacional y la iniciativa privada. Nos referiremos a cada uno de ellos por separado.

(i) Los subsidios públicos

Mucho es lo que se ha dicho y escrito en torno a los subsidios. En esta misma presentación hemos señalado que, manejados indiscriminadamente, conducen a la distorsión en la formación de precios, presionan el gasto público y a la larga pueden terminar produciendo efectos perversos y nocivos para los menos favorecidos. Además, y según lo apuntó en otra exposición de este mismo Conversatorio el Rector Javier Sota, el subsidio ha realimentado la noción equivocada de educación gratuita como si se tratara de un derecho general y exigible sin discriminaciones.

Creo que, aunque decirlo no sea popular, es cierto que la educación gratuita indiscriminada es una situación que nuestro país (en su acepción de Estado y en su acepción de sociedad) no está en condiciones de sobrellevar. Y parece finalmente que se generaliza el criterio de que quien pueda pagar el costo de su educación que lo haga, sea en una entidad pública o privada. Sólo de esta forma el subsidio público podrá alcanzar efectivamente a quienes más lo necesiten.

Por cierto, tiene que tenerse siempre en cuenta que el subsidio a la educación superior, como cualquier subsidio, es una forma de gasto público que, si se da, lo es a expensas de otras posibilidades de asignación de recursos. El Tesoro Público no es ilimitado y, al administrarse, tiene que analizar las prioridades dentro de las demás responsabilidades del Estado (algunas más importantes o urgentes que otras), el análisis costo-beneficio de su otorgamiento y los costos

alternativos que se derivan tanto en el supuesto de otorgarse como en el de no otorgarse.

A este respecto es importante reconocer que el subsidio a la oferta, es decir, a las entidades prestadoras del servicio educativo no es necesariamente la forma más eficiente de aplicar los recursos públicos, además de generar en aquellas entidades una suerte de *adicción presupuestal* que contribuye muy poco al ajuste siempre necesario en toda organización en cuanto a la vocación en la minimización de sus costos operativos.

Además de ello, los subsidios a la oferta, sumados a la gratuidad indiscriminada de la educación superior, terminan produciendo el efecto perverso, no deseado, de agudizar la polarización social entre los sectores más y menos dotados de ingresos.

Las variantes consistentes en el subsidio por resultados, bien sea por haberse alcanzado las metas que pudieran fijarse al momento de la asignación de los recursos presupuestales, bien sea como resultado de propuestas concertadas entre el gobierno y las universidades, son formas mejoradas de subsidio, pero continúan participando de sus características generales.

De allí que parezca más conveniente que, si se acepta la inevitabilidad del subsidio, éste se dirija selectivamente a la demanda, esto es, a los beneficiarios del servicio educativo. De esta forma, ellos podrán optar según su propio criterio por seguir sus estudios en la institución pública o privada de su preferencia. El requisito para acceder a un subsidio de este tipo sería la comprobada precariedad de recursos familiares (para lo que podría incluso establecerse un sistema de rangos porcentuales de subsidio), y el requisito para mantenerlo sería acreditar un satisfactorio rendimiento académico.

Este sistema sería seguramente más difícil de administrar, pero sin duda sería más justo y menos discriminatorio, y contribuiría significativamente a la democratización de las oportunidades de acceso a las instituciones de educación superior en función de la propia preferencia de los alumnos y no de los organismos de planificación presupuestal o de costumbres largamente observadas en nuestro país en materia de asignación de los recursos públicos como son el reparto proporcional o el mero incrementalismo periódico.

Finalmente, pero no por ser menos importante, al tratarse de un apone fiscal indirecto, ello evitaría a las universidades el peso de los mecanismos y procesos de fiscalización propios del sistema de la contraloría pública.

Aun así, y con el objeto tanto de establecer la conciencia del costo educativo cuanto con el objeto de que los recursos asignados puedan revolver para aplicarse nuevamente a otros posibles beneficiarios, sería importante que el subsidio a la demanda tuviese el carácter de crédito educativo, que el beneficiario se obliga a devolver luego de un tiempo razonable después del término de sus estudios y del inicio de su actividad profesional.

(ii) La cooperación internacional

La cooperación internacional es otra fuente de recursos que puede contribuir a la reducción de los costos o al incremento de los ingresos de manera importante, aunque todos sabemos que esta fuente no se encuentra suficientemente explotada.

La cooperación internacional (proviene de acuerdos bilaterales o multilaterales, o proviene de organismos

internacionales) no es siempre de carácter financiero. Hay también una importante veta de cooperación técnica que, aportando recursos distintos a los financieros, como son los humanos, técnicos, tecnológicos o materiales, contribuye a que las universidades puedan reorientar sus gastos a propósitos alternativos.

Una de las graves limitaciones de la cooperación internacional es que, por su naturaleza, es en su inmensa mayoría canalizada o intermediada por organismos públicos internos, cuyas prioridades al parecer no siempre calzan con los requerimientos institucionales universitarios. Y no deja de ser penosa, por no llamarla escandalosa, la pérdida de oportunidades de aprovechamiento y uso de esta cooperación que queda en buena parte y en grandes montos sin posibilidad de gasto por la simple falta de información o por su farragosa y costosa tramitación.

A un mayor y responsable esfuerzo de información por parte de los organismos públicos concernidos en la administración de esta cooperación internacional, sería necesario sumar la necesidad de buscar nuevas e imaginativas formas de dar cabida en ello a la voz de la demanda educativa. Figuras como la de los *fondos concursables* que las más significativas agencias de desarrollo multilateral e internacional están dispuestas a emprender y que, de hecho, han practicado en otros países comparables al nuestro, son derroteros innovadores donde la asignación de recursos hace cabida a la libertad de preferencia que permite un régimen de mercado.

(iii) La iniciativa privada

He dejado para el final, y desde luego no por ser la menos importante, la referencia a una forma de subsidio

indirecto (en la medida en que provee recursos a las universidades desde su exterior), como es la iniciativa privada.

La iniciativa privada es una fuente de singular importancia en el desarrollo de la educación en general, y no sólo de la impartida a través de instituciones privadas. De hecho, en nuestro país, la existencia y el desarrollo de muchas y significativas universidades privadas se debe primordialmente al concurso de la iniciativa privada a través de recursos transferidos por la vía de las donaciones y de los legados.

Respecto a las donaciones y los legados, no puede desconocerse que los beneficios tributarios que durante un largo período los acompañaron, e incluso incentivaron, permitieron a muchas universidades, privadas y públicas, dotarse de una buena infraestructura física, de instalaciones y de equipamiento.

Desafortunadamente, el régimen general de beneficios tributarios fue indebidamente utilizado por algunas instituciones. Con los términos de utilización indebida me refiero no sólo a la entrega de lo que aquí se ha denominado recibos “inflados” en relación con las cantidades efectivamente percibidas como donativo, lo que ciertamente no es una práctica de transparencia en el manejo de los recursos institucionales. Me refiero también a un manejo inadecuado por parte de algunas entidades beneficiarias que, en lugar de destinar las sumas recibidas como donaciones o legados a la cobertura del gasto de capital, las destinaron también al gasto corriente, lo que no es reflejo de una sana política de manejo financiero, creando una suerte de dependencia del funcionamiento de la universidad a la percepción de un flujo que a la larga habría de interrumpirse.

Creo que todos quienes hemos trabajado en universidades hemos valorado el aporte que significa este tipo de contribución proveniente de la iniciativa privada. Y todos sentimos su desaparición. Sin embargo, en la medida en que el país vaya madurando en un sistema económico y fiscal que persiga una aplicación general de políticas y reglas, y un tratamiento que no admite con facilidad excepciones, incentivos ni privilegios —lo cual aparece como tendencia internacionalmente notable en el tratamiento fiscal—, es preciso también adecuarse a tales lineamientos. Como tuve ocasión de señalarlo en una anterior intervención en este conversatorio, las universidades no pueden pretender constituirse en una isla de excepción a las normas que rigen para toda la sociedad, sino que tiene que aprender y acostumbrarse a vivir y desarrollarse dentro de ellas para no divorciarse de la economía.

¿Qué hacer, entonces, para contar o continuar contando con el concurso de una iniciativa privada que no se siente incentivada a través de beneficios tributarios para alcanzar el propósito de mejora y desarrollo universitarios? ¿Será acaso suficiente apelar al sentido de ‘responsabilidad social’ de los empresarios y de los más favorecidos? ¿Cómo afrontan desde el punto de vista tributario otros países que también adscriben a un régimen liberal de ordenamiento económico el tema de las donaciones en favor de la educación, en general, y de las universidades, en particular?

Para entender mejor la aparente falta de congruencia entre igualdad de trato en el campo tributario y los beneficios reconocidos en favor de las donaciones, es necesario recordar lo que suponen las leyes tributarias en países y medios donde la idea liberal está arraigada en su historia y frecuentemente ligada a su origen mismo como naciones. En estos casos, no hay que olvidarlo, son los pueblos los que, sin renunciar a las

obligaciones propias de las sociedades, delegan en el Estado el cumplimiento de ciertos fines y, para ello, le atribuyen autoridad para recaudar recursos suficientes por el medio tributario.

En muchos de estos casos, los pueblos reservaron un papel importante al desarrollo de la iniciativa privada con fines de *filantropía*. La filantropía no es otra cosa que la práctica de la solidaridad social en la forma en que cada uno la entiende y la prefiere y no del modo que es capaz de imaginar un Estado, un gobierno. Gracias a la filantropía no sólo fue posible la existencia de mecenas en las épocas antiguas. También gracias a ella hoy se abordan ambiciosos programas de investigación y desarrollo, colosales esfuerzos en favor de la salud y educación del hombre y también impresionantes esfuerzos de creación artística. Propuestas, todas ellas, que difícilmente podrían alcanzarse a través del gasto público e incluso a través de grandes empresas.

En numerosos casos, en la educación y la investigación científica, así como en el arte y la cultura, los progresos alcanzados sólo se explican por la filantropía, por la iniciativa privada. En el mundo de hoy, puede decirse que si ésta no hubiera existido, y la educación, la ciencia y la cultura hubieran sido confinados a la responsabilidad de los estados, ellas hubieran permanecido postradas en el atraso cuando no hubieran retrocedido y en muchos aspectos desaparecido.

En los países de antiguo ordenamiento liberal, los sujetos que cumplen actividades de filantropía tienen el derecho de ver en verdad *sustituidas* o *reemplazadas* sus obligaciones tributarias en el monto que hubieren destinado directamente a solventar aquellas. Siendo fines de interés general, pueden cumplirse no sólo a través del gasto público, sino a través de la iniciativa

privada que, de esta manera alivia o sustituye los deberes del Estado.

Desde nuestra manera de enfocar el tema tributario, que obedece más bien a una concepción hegemónica del Estado en cuanto a su presencia y a los papeles que deben cumplirse en materia social, es sin duda difícil de entender la lógica implicada en esta perspectiva. Para la mayoría de nosotros probablemente sea el poder público el único origen posible de las iniciativas tendientes a atender los problemas sociales.

¿Cómo hacer, entonces, para compatibilizar, de una parte, un régimen legal que tiene que modernizarse —y, para ello, tener una vocación creciente hacia la igualdad de trato, hacia la generalidad de sus normas y a la abolición de las excepciones y privilegios— y, de otra, dar cabida, hacer posible e incluso invitar al ejercicio de la libertad de iniciativa en la asignación de recursos para la atención de materias o fines de alto interés social?

En este foro se reclamaba, en días pasados, concreción de propuestas. Y aquí me animo a presentar una y muy tangible. Consiste en emprender y lograr en nuestro país lo que en otros medios se ha denominado la democracia tributaria. ¿En qué consiste esta democracia tributaria? Consiste en partir del reconocimiento de que el Estado o el gobierno no tiene ni puede pretender el monopolio de la iniciativa y de la acción sociales. En reconocer que muchas veces la iniciativa privada llega antes y llega mejor que la acción pública a la atención efectiva de los problemas y necesidades sociales. En aceptar que los ciudadanos, en su condición de productores y generadores de rentas, pueden cumplir los fines sociales que se supone y espera que sean cumplidos por sus ingresos gravados a través de la asignación de la tasa que los grava a fines y beneficiarios seleccionados por ellos mismos.

Para que todo ello fuese posible, bastaría que, con una periodicidad anual o mayor, la ley seleccionase algunos campos o materias en las que los contribuyentes podrían hacer uso de su preferencia en la asignación de sus recursos que deberían pagar como impuestos al fisco por concepto de renta. (A título puramente enunciativo, podían señalarse, además del apoyo a la educación, temas tales como la atención de la salud, la prevención del uso de drogas y la recuperación de los adictos, el cuidado del medio ambiente, la investigación en materia de ciencia y tecnología, el apoyo a actividades eclesiales, etc.). Para darse por cumplida la obligación tributaria en cuanto al impuesto a la renta bastaría que el contribuyente presentase un certificado fehaciente de que el importe del que se trate ha sido recibido por una entidad formal con existencia legal reconocida que desenvuelva su acción dentro de algunos de esos campos.

De esta manera, el fisco conocería las decisiones de los contribuyentes en ejercicio de su soberanía personal y de su legítima preferencia y sabría hacia dónde canalizar o reorientar los recursos generados por los demás ingresos tributarios. Los ciudadanos sentirían que el cumplimiento de sus obligaciones tributarias tiene sentido más claro y tangible. Las entidades potencialmente beneficiarias de estas asignaciones sustitutivas o de redención de la deuda tributaria competirían eficientemente para alcanzar la mayor cantidad de preferencias.

En suma, se trataría de una modalidad donde todos terminan ganando en relación con la situación actual. Sería, también, una buena combinación entre las decisiones públicas y el ejercicio de la libertad propia del régimen de mercado. Y sería un buen comienzo para reivindicar a la filantropía el papel que está llamada a

cumplir dentro de un sistema no dirigista, con considerable reducción del intervencionismo.

Conclusiones

Recapitulando las ideas centrales de esta presentación, parece importante poner énfasis en los siguientes temas:

- Debe considerarse que el supuesto *normal* de compensación del servicio educativo es el pago efectuado por los beneficiarios.
- Cuando ello no es posible, deben buscarse figuras alternativas inmediatas antes que el subsidio público, tales como el crédito educativo revolvente o la intermediación bancaria.
- Los subsidios internos, tales como la aplicación de recursos generados por centros o servicios de producción por las propias universidades y los sistemas de pensiones escalonadas deben respetar los límites que exige la transparencia en el manejo de los recursos institucionales.
- Los subsidios públicos deben atender los límites de la realidad de un Estado que cumple funciones en una sociedad de necesidades ingentes como la nuestra, lo que supone el reconocimiento de prioridades y el análisis económico de su aplicación.
- Deben afinarse los mecanismos de información oportuna y confiable y el acceso en condiciones de igualdad de trato a las posibilidades de la cooperación internacional.
- Debe respetarse y potenciarse el aporte de la iniciativa privada en la disposición de recursos aplicados en favor de la educación como una manera de reducir sus costos y contribuir a su financiamiento. En tal sentido, y entre otras posibilidades, deben buscarse modalidades innovadoras que permitan la asignación de

recursos tributarios por iniciativa de los propios contribuyentes en favor de determinados campos, entre los que debe encontrarse la educación universitaria.

- El financiamiento de la educación es una responsabilidad de las sociedades antes que de los estados. Las sociedades no pueden abdicar sus derechos y obligaciones en cabeza de los estados. Las responsabilidades de los estados deben entenderse como delegaciones y no como sustituciones de las responsabilidades de las sociedades.

(20 abril 1998)

Diálogo

(6 abril 1998)

Pregunta: “¿Cómo relaciona usted la filantropía con la realidad del mercado? ¿Modifica la estructura del mercado? ¿Es ajena al mercado?”

Bueno, mi idea es que la filantropía no solamente no modifica el mercado, sino que es inherente al mercado. (Por cierto, mi adhesión más que a una determinada abstracción del mercado es al principio de la libertad, y el mercado es el sistema que mejor garantiza la libertad. En la medida en que esa libertad está garantizada por el mercado, pienso que éste es el mejor sistema de los conocidos.)

Por la filantropía una persona dispone de sus recursos en beneficio de los fines que considera que merecen ser apoyados. A nosotros nos ha pasado una experiencia especial en los países latinoamericanos, y pienso que es importante recordarlo. No existimos como naciones que

creamos los Estados, y por tanto no fuimos naciones que, luego de formadas, dimos reglas al Estado. Más bien fuimos primero Estados, antes que naciones. Todavía no hemos terminado de formamos como naciones, pero el Estado es muy fuerte, y no le hemos fijado las reglas.

En las sociedades que han vivido la experiencia contraria, donde las naciones han formado al Estado, ellas han puesto las reglas y por tanto los ciudadanos se han reservado el derecho de orientar los recursos a los fines que consideran privilegiados. En ese sentido me parece que, dentro de un sistema de mercado, la libertad queda más garantizada cuando la filantropía tiene un valor jurídico, incluyendo el valor cancelatorio de obligaciones equivalentes frente al fisco. Me parece que ésa es la explicación por la cual en algunos países desarrollados el Estado es menos grande de lo que es en nuestros países. Aquéllos no necesitan un Estado tan grande, puesto que la iniciativa privada está concurriendo directamente a subvencionar bienes o servicios de carácter social, y en buena hora que sea así. De esa manera no se produce ese mayor gasto agregado (el burocrático) que siempre acompaña a toda modalidad tributaria.

Pregunta: “¿Es compatible el lucro con la búsqueda de la verdad? Si es así, ¿cómo explicaría dicha compatibilidad?”

Para mí resulta obvio que es absolutamente compatible. Bueno, no solamente para mí, como educador; lo es también para muchísimos educadores que ejercen su libertad. Como lo es para todos los medios de comunicación pues, hasta donde yo entiendo, ninguno de ellos trabaja sólo para hacer apostolado, y los medios de comunicación, teniendo este propósito de lucro, siguen buscando la verdad.

Si me permiten ustedes, yo creo que estamos frente a un error terminológico al emplear la palabra *fin* de lucro. El lucro no es un *fin*; es un *medio*. Entonces, en la medida en que hay logros y que los ingresos superan a los gastos, es más fácil alcanzar resultados tangibles y mucho más fácil trabajar. De modo similar, para las universidades que tienen al logro como medio es probablemente mucho más fácil buscar la verdad y alcanzar el desarrollo de esa verdad que para aquellas universidades que dependen de otras decisiones que ellas no pueden tomar. (En ese sentido me sumo a los reclamos que han formulado quienes me han precedido en el uso de la palabra, al reclamar en favor de las universidades estatales un margen de decisión que las haga mucho más semejantes a las organizaciones modernas que a su actual realidad.)

Pregunta: “¿No le parece que el Estado financie el servicio educativo que ofrece a todas las universidades, sean estas públicas o privadas, a las primeras con una subvención directa y a las segundas con una indirecta vía exoneración de impuestos?”

Esta pregunta es totalmente clara, y yo coincido en su primera parte. Obviamente cuando el Estado tiene la iniciativa de la creación de una universidad, y tiene la responsabilidad de mantenerla, tiene que otorgar subsidios o permitir que esa universidad se procure los ingresos que le permita mantenerse y desarrollar.

Cuando la iniciativa no parte del Estado, me parece que no es justo cargar al Estado una responsabilidad en una materia donde no ha tenido la iniciativa. En la misma línea que me cupo explicar a ustedes en mi intervención hace tres emanas, pienso que las universidades no deben tener un tratamiento excepcional dentro del conjunto de organizaciones productivas del país.

Y si es necesario hacer un esfuerzo para que las universidades se parezcan más a las demás formas organizativas que existen en la sociedad, una buena forma, y en buena hora, sería el pago de los impuestos, el pago de los impuestos por parte de todas las universidades.

A mí me parece que ello supone un esfuerzo de sinceramiento y de transparencia, porque me parece que las universidades son entidades productivas que no pueden sustituir la obligación tributaria con su ineficiencia. Si creemos que el subsidio no debe dirigirse a las organizaciones sino a las personas, tendríamos que postular que todas las universidades paguen el impuesto que les corresponde, al igual que cualquier otra organización que presta sus servicios en la sociedad.

Pregunta: "Si bien es cierto que el mercado se rige por la oferta y la demanda de todos nosotros, si la aplicamos en lo general a toda la política universitaria, muchas carreras desaparecerían, puesto que no tienen demanda, pero son muy importantes para el desarrollo integral de las sociedades. ¿Es que acaso los fines de lucro que mueven su universidad hacen que sólo piensen en lo económico y no en la formación humanista, crítica y global de sus estudiantes? Yo estudio filosofía, ¿eso quiere decir que en un futuro no seguiré estudiando por la poca demanda?"

Yo pediría no subestimar la capacidad de iniciativa que hay detrás de todo promotor privado. No caractericemos al promotor de una universidad privada como un ente peludo, feo, desagradable, lleno de vicios. El promotor de una universidad privada no tiene por qué distinguirse de cualquier visionario de futuro. Es más, yo les diría a ustedes que las universidades que tienen éxito son aquellas donde en sus promotores ha habido gente con visión de futuro, con sentido de propósito, capaces de comprender una misión que va

mucho más allá del mero retorno especulativo de su capital invertido. Para eso hay muchas formas que la sociedad ofrece para ganar dinero más fácil que educando.

Detrás de todo promotor educativo hay un sentido de propósito y una vocación muchas veces no comprendidos. Hay carreras que se tienen que emprender e iniciar con todo entusiasmo, aunque se sepan que no son tan rentables como otras. Si todos siguiéramos el ejemplo del promotor caricaturizado, solamente haríamos una o dos carreras y las abriríamos y cerraríamos según fuera la moda. Ésa no es una universidad privada ni tampoco ése es un promotor universitario; eso es una caricatura.

Entonces, por supuesto que hay carreras que tienen que mantenerse, hay carreras que deben alentarse, hay carreras que deben descubrirse, queda un larguísimo camino por recorrer en materia de creación universitaria.

Eventualmente, dentro de quince años los títulos no tendrán una sola palabra para la calificación profesional. Quizás habrá necesidad de usar dos o tres líneas para resumir en un solo título las calificaciones de que esa persona está investida. Hay muchísimas cosas que hacer. Obviamente, hay que hacerlas en el momento que es posible. Cuando una universidad nace, cuando una universidad se forma, cuando una universidad crece, necesita que el esfuerzo inmenso de inversión pueda ser recuperado en orden a permitir que ese esfuerzo continúe, que se propague, que se difunda y que llegue a más sectores. Para ello hay que dar tiempo al tiempo. Estoy seguro de que, si todos llegamos a comprender lo que significa un verdadero promotor universitario, tendríamos mucha más esperanza en esa figura de

iniciativa privada que en la mera repetición de los modelos conocidos.

Preguntas: “Si las universidades quiebran, ¿qué pasaría con los alumnos? ¿Cómo harían para continuar sus estudios? Siguiendo la lógica del mercado, ¿qué pasaría con los alumnos de una universidad privada que quiebre?”

Éstas son preguntas que nos hacemos todos en cualquier decisión que tomamos a diario en el mercado. Abrimos una libreta de depósito de ahorros en un banco y decimos: “Ojalá que este banco me responda”. Y generalmente buscamos aquellas condiciones que nos parecen más atractivas en un banco para garantizar ese depósito, el más antiguo, el más grande, el más nuevo, el más chico, el más cercano a mi oficina o a mi casa. Igual, cuando compramos un boleto de una línea aérea o cuando nos internamos en un hospital, ¿qué pasa si el piloto o el médico se equivocan?

Pero el hombre no puede estar tomando las decisiones de su vida diaria sobre la base del temor. El hombre hoy toma sus decisiones sobre la base de la información. Entonces, todo sujeto que quiere entrar en una universidad, lo primero que tiene que hacer es buscar información a fondo sobre los recursos disponibles y la garantía que tiene una universidad de estar en condiciones de ofrecer aquello que pregona, de poder garantizar que va a cumplir aquello que ofrece. Y en ese sentido, pues, hay indicadores más fijos, más confiables en unos casos que en otros.

Aun así, la experiencia muestra que hay instituciones educativas que fracasan, porque no supieron anticipar adecuadamente las circunstancias que les tocó vivir, o porque no supieron manejar sus recursos, o porque no supieron llevar una adecuada política de inversión, o por cualquier circunstancia. Aunque, en tal sentido, para

algunos en un país como en el Perú ese tipo de situaciones se encuentra bastante minimizada. Es decir, ninguna universidad funciona por iniciativa propia solamente. Las universidades funcionan por una iniciativa acompañada de una autorización; en algunos casos de una autorización legal dada por el Congreso, en otros casos de la autorización de un organismo facultado para permitir el funcionamiento de las universidades. En todos los casos hubo la necesidad de un estudio previo bastante exhaustivo.

En un mercado informado esto no sería siquiera necesario. En un mercado bien informado bastaría con una iniciativa suficientemente fundada a la cual pudiera acceder cualquier usuario, cualquier consumidor, cualquier futuro educando. Yo les decía antes a ustedes que no menospreciemos la capacidad intelectual del promotor. Tampoco menospreciemos la capacidad de opción de los padres. No pretendamos que porque hay que evitar el riesgo de que el padre o el alumno yerren, debemos sustituirlos en su elección.

Yo considero que es importante en una sociedad que vive dentro de una lógica de mercado adquirir confianza, adquirir seguridad sobre la base de una información confiable. Aquí no hay apuestas, aquí hay lógicas de conducta operativa. Nos falta a todos, a todos sin excepción, práctica, ejercicio, gimnasia de mercado. Y todos tenemos que aprender a actuar y saber actuar bajo situaciones de riesgo. Todos tenemos que saber sobrevivir a situaciones de riesgo y todos debemos conocer que, cuando la situación de riesgo es anticipable, hay que encontrar una solución que no perjudique a ninguno de los usuarios.

Todos sabemos cuándo una compañía aérea va a quebrar, incluso antes de que caigan sus aviones, ¿verdad? Y todos sabemos cuándo una clínica va a

cerrar, aun antes de que los médicos abandonen sus consultorios. Sepamos leer los indicadores del mercado, tengamos cultura de empresa, discriminemos la información confiable y adoptemos las decisiones responsables.

(20 abril 1998)

Pregunta: “¿Qué estrategia y organización nuevas tiene que adoptar el Ministerio de Economía y Finanzas y la Sunat para reorientar con equidad los aportes financieros del sector empresarial y de la sociedad civil en favor de las carreras que demanda el país y de las investigaciones que exige el desarrollo sostenible del Perú?”

Como creo que todos ustedes han podido darse cuenta, yo no creo que la asignación de los recursos en estas materias tenga que ser producto exclusivo de las planificaciones centrales de un ministerio o de la agencia recaudadora de impuestos. Pienso que es el mercado un indicador muy claro de cuáles son las tendencias de la sociedad.

Entonces, no creo que haya ningún mecanismo confiable y cierto que nos permita anticipar cuáles son las carreras que en el futuro se necesitan en el país. No lo hay. Y es más, cada año va a ser más difícil. Siempre recurro al ejemplo de ese extraordinario episodio de García Márquez en *El Amor en los Tiempos del Cólera*, cuando un personaje dice que había escogido sus estudios siguiendo los consejos familiares que coincidían en recomendarle una carrera de mucho futuro: y estudió telegrafía.

En este momento, la verdad es que no tenemos idea cabal de las líneas de formación profesional que este país o cualquier otro requieren en su desarrollo. Y, quien

diga que sabe algo, está equivocado o simplemente está presumiendo.

El mundo está cambiando a una velocidad dramática y esos indicadores no existen. Lo que sí existen son tendencias, que la propia demanda va estableciendo. Son la base de la información disponible y, por supuesto, a veces nos damos cuenta de que en determinadas líneas de formación hay un *stock* muy alto de profesionales, quizás más alto que aquél que la oferta laboral permite asimilar. Pero también estamos convencidos de que si eso quedase en manos de una decisión gubernamental, los errores serían mucho más graves.

Entonces, me parece que este tipo de decisiones no deben esperarse del Ministerio de Economía y Finanzas ni de la Sunat, sino que deben ser producto de las propias preferencias de los interesados en recibir el servicio educativo. Por ello es que yo propongo que los recursos públicos que se asignen a asistir a los menos favorecidos, se dirijan selectivamente a ellos, más que a las instituciones que ofrecen los servicios.

Y por eso es que también pienso que es importante que los propios contribuyentes tengan mecanismos que permitan este tipo de asignaciones de sus pagos tributarios. Es decir, que el contribuyente, que a fin y al cabo debe hacer uso de su soberanía personal, pueda establecer dónde quiere que sus recursos, los ganados por él y que el Estado maneja, sean asignados. Eso me parece que es un principio absolutamente democrático.

Conozco las experiencias que de alguna manera se ha tenido en algunos países europeos, que comenzaron tímidamente en este sentido, a través de la posibilidad que se daba por ejemplo a los contribuyentes españoles de señalar en su declaración anual del impuesto a la renta si querían que un porcentaje de hasta el 10% de

sus impuestos se asignase, por ejemplo, a su Iglesia; y, de hecho, los propios contribuyentes financian las actividades de la Iglesia a través de esta democracia tributaria. Y conozco también el caso de la propuesta presentada por la alianza gobernante en Chile. Les confieso que no he seguido de cerca el desarrollo del debate y no sé si finalmente una ley que en ese sentido había sido presentada fue aprobada o no por el Congreso.

Pero, más allá de las experiencias históricas, creo que lo importante es reconocer la validez de la iniciativa del contribuyente en la asignación de los recursos tributarios.

Pregunta: “¿Cómo interviene la filantropía en la formación del precio en la producción del servicio educativo?”

La respuesta es: de múltiples formas. En realidad, pocas son las posibilidades que se cierran a la filantropía en lo que se refiere a la producción del servicio educativo. La más común, la más usada, es la oferta de becas. Para citar casos concretos de países, por ejemplo, en los Estados Unidos, las universidades prácticamente no tienen sino un reducido programa de becas propias (incluso las universidades públicas cobran pensión de enseñanza: la única diferenciación que eventualmente hacen es que a los residentes del Estado les cobran algo menos que a los que vienen de otros Estados). A todos los demás alumnos que están impedidos de pagar, las universidades los refieren a programas de becas, la mayor parte de las cuales son proporcionadas por iniciativa particular.

Otra forma: las inversiones. Se pueden hacer perfectamente donaciones a favor de las universidades en términos de edificaciones y de equipamiento.

Edificaciones y equipamiento que no solamente son para uso directo de la institución, sino muchas veces les ayudan a procurarse recursos adicionales. Escuchamos el otro día a un exrector de la Universidad Católica contar cómo ésta recibió un legado que le permitió establecerse en el Fundo Pando, y además también construir un centro comercial que le proporciona importantes ingresos, y me parece que ello es perfectamente legítimo.

Y finalmente, pues también hay varios sistemas de financiamiento de los sueldos de los profesores. Muchas empresas o muchas personalidades pueden estar interesadas en tener una cátedra nominada por la empresa o la persona donante cuyo sueldo es pagado por ella. Esto reduce el costo educativo y permite que realmente accedan muchísimas personas a la educación en condiciones también mucho más ventajosas.

El desarrollo universitario

Enfocando el tema del desarrollo

Durante mucho tiempo prevaleció una óptica cerrada y limitada que consideraba que el desarrollo era una responsabilidad fundamental del Estado, y que, aún más, asociaba ese desarrollo a las decisiones hegemónicas de los organismos públicos.

El mundo de nuestros días se ha encargado, gracias a la experiencia recogida a nivel universal, de demostrarnos la necesidad de modificar nuestro enfoque del desarrollo. Gracias a ello, se ha pasado a concebir el desarrollo como fruto de la acción libre de los agentes productivos.

De una economía que descansaba en una idea providente del Estado, el mundo entero se ha encaminado hacia un ordenamiento basado en un mercado donde se ejercitan las libertades productivas. De sistemas fundados en las decisiones intervencionistas de la planificación y en un Estado empresario, los países sin excepción, aunque sea con velocidad variada, se orientan a poner en juego las múltiples decisiones de productores y consumidores que supone la libre competencia y la práctica de la preferencia voluntaria.

De allí la necesidad de que, cuando hablamos de las *universidades* y el *desarrollo*, tengamos necesariamente que referimos a este marco que también se da en el campo del desarrollo educativo, puesto que su función, como legítima actividad productiva de un servicio por demás digno como es la educación, no es ni tiene por qué ser una excepción en este enfoque.

El riesgo inminente cuando se piensa en el papel de las universidades en el desarrollo es, precisamente, mantenerse dentro de la óptica cerrada y limitada a la que antes se ha hecho referencia. Es decir, imaginar, con menor o mayor creatividad, cómo las universidades podrían, desde sus roles de enseñanza, investigación y proyección, contribuir al desarrollo principalmente 'a través de' o 'de la mano de' un Estado intervencionista. Y esto fue lo que de veras sucedió cuantas veces se planteaba en las universidades el papel que les correspondía jugar en su contribución al desarrollo. Con frecuencia se veían empujadas a un campo de decisiones ajenas o a emplear criterios e instrumentos que no necesariamente formaban parte de su naturaleza, de sus fines o de sus funciones.

Yo propondría una visión más realista de la relación de la universidad con el desarrollo. Preferiría hablar más bien de cómo la universidad debe contribuir al desarrollo del país a través del desarrollo de sí misma. Y pienso que tiene sentido hablar de desarrollo universitario sólo en la medida en que las universidades sean efectivamente capaces de educar, de contribuir a la formación de seres humanos y ciudadanos capaces de tomar decisiones informadas y responsables, de inducirles al aprendizaje de enseñanzas sólidas y actualizadas, de prepararles para un mundo que cambia a velocidades insospechadas y que está regido por una exigente competitividad.

Y hablaría de la necesidad de trabajar esa visión con sentido de futuro. De ese futuro que está mucho más próximo a nosotros de lo que muchos están dispuestos a aceptar y prefieren desenvolverse en una perspectiva resignada y mediocre. Propongo, por ello, compartir ciertas ideas básicas y fundamentales en torno a esa visión realista con sentido de futuro. Y quisiera comenzar por esto último.

El futuro que se nos viene

Si bien el hombre, a lo largo de la historia, ha mostrado una extraordinaria incapacidad de adivinar su futuro, aun el inmediato, dentro de esas limitaciones, podemos vislumbrar algunos escenarios que podrían probablemente caracterizar o afectar el desenvolvimiento de la educación superior (es decir, no sólo la universitaria, pero también la universitaria) en los próximos años:

1. *Renovación de los conocimientos.* Los conocimientos vienen renovándose constantemente, y lo hacen a una velocidad difícil de presumir. Como los conocimientos no son universalmente mensurables, es difícil conjeturar la dimensión y el alcance de estos cambios. Hay ciertas disciplinas (como la informática) que renuevan casi íntegramente el arsenal de sus conocimientos en menos de una década. No faltan quienes afirman que en veinticinco años más todo lo que hoy se considera como conocido será tan sólo un diez o quince por ciento de lo que entonces se tenga como 'masa' del conocimiento humano.

2. *Conocimiento distribuido.* La visión tradicional de la educación ofrecía la imagen de la transferencia de un saber que se encontraba depositado en los centros educativos, cuyos administradores eran los maestros. Un centro educativo (y la universidad dentro de ellos) era

sinónimo de un depósito de los conocimientos, que se encontraban, además, almacenados en libros coleccionados en bibliotecas. Ese saber almacenado necesitaba un intermediario para ser transferido, y ese era el papel del profesor. Hoy, los conocimientos están en todas partes y cualquiera puede acceder a ellos de muchísimas formas. La biblioteca, como depósito físico de libros, viene siendo reemplazada por múltiples medios (multimedia) y las vías y redes (Internet) de información electrónica. El profesor no es el único que maneja la información, y tenderá a convertirse en guía y facilitador en el acceso y la eficiente asimilación de la misma.

3. *Educación continua.* Anteriormente, la educación era ordenada por etapas consecutivas que coincidían más o menos con las edades de la vida natural. Hoy ese concepto acabó, y parece que para siempre. Los niños, los jóvenes y los profesionales de hoy saben que no dejarán de aprender a lo largo de toda su vida, en campos no necesariamente relacionados con sus estudios anteriores, pero sí con los requerimientos de sus ocupaciones o expectativas laborales.

4. *Educación no formal.* La educación que anteriormente se ofrecía típicamente bajo la modalidad de tiempo completo y durante un número limitado de años de duración viene siendo progresivamente reemplazada por actividades educativas alternativas, diversas, flexibles, nuevas, modernas, que acompañan más adecuadamente el concepto de una educación para toda la vida. Ahora, y ello será creciente el día de mañana, se multiplican las oportunidades de desarrollar la educación y no necesariamente a través de la modalidad formal.

5. *Múltiples agentes.* La educación superior ya no se ofrece en el mundo entero exclusivamente en las

universidades, institutos o escuelas superiores, ni siquiera a través de estas entidades. Cada vez crece más el ejemplo de las organizaciones empresariales que, independientemente de su tamaño o giro de negocio, asumen directamente la preparación de su personal en niveles de calificación profesional o de postgrado.

Las cifras disponibles en los Estados Unidos son elocuentes y pueden indicar una clara tendencia. Por cada dólar que las escuelas superiores y universidades invierten allí al año, las empresas invierten US\$ 1.33 en la capacitación de su personal, de manera que puede decirse que el principal educador en el nivel superior en ese país es hoy la empresa privada. Similar tendencia se acusa en materia de investigación y desarrollo. En materia de *R&D (research and development)* en diversos campos, como la farmacología, las grandes corporaciones hacen hoy inversiones de largo plazo que las más importantes universidades americanas parecen no estar en condiciones de emprender por sí mismas.

6. *Entorno competitivo.* Los múltiples agentes educativos, formales e informales, universitarios o no, permanentes o discontinuos, se desenvuelven en un ambiente de exigente competencia y, además, estimulados por una actitud de franca competitividad. Cada vez parece menos extraña, y por el contrario resulta sumamente positiva, la concurrencia abierta de entidades que ofrecen calificaciones profesionales y de postgrado desde el extranjero por estudios realizados allá o sin salir del país. Y esto es un fenómeno global y no peculiar de los países menos avanzados.

7. *Creciente presencia de agentes privados en el marco de economía de libre mercado.* En todos países del mundo, sin excepción alguna, cobra progresiva vigencia el marco de la libre iniciativa del libre acceso al mercado por parte de agentes educativos privados que ejercen el

derecho a ofrecer servicios educativos diversificados. De esta forma, alivian al Estado de su participación exclusiva o hegemónica en el quehacer educativo y de la recaudación de los recursos necesarios para el sostenimiento de los centros públicos o permitiendo su reasignación a otros fines de su competencia o responsabilidad.

Estas son apenas algunas de las notas que podemos avizorar en nuestro horizonte cercano, pero probablemente muchos cambios más se producirán y algunos de ellos han de tener caracteres de ruptura dramática de los esquemas en los que nos hemos desenvuelto hasta ahora.

Nuestra situación actual

Frente a estos cambios que se avecinan en la educación superior, ¿cómo se encuentran apertrechadas las universidades en el Perú? ¿En qué consiste el instrumental que les permita afrontarlos con éxito para sacar provecho de ellos y alcanzar el desarrollo universitario?

Sería útil resumir algunos perfiles de la institucionalidad universitaria vigente.

Como tuvimos ocasión de decirlo en nuestra primera presentación en este conversatorio, estamos hablando de una universidad ideada según patrones napoleónicos (fundados, a su vez, en paradigmas medievales); construida a imagen y semejanza del Estado, y del Estado de entonces, reproduciéndolo en su interior; gobernada por órganos asambleísticos e instancias colegiadas que se componen de representantes elegidos por estamentos; y regida por criterios de divergencia institucionalizada.

Este tipo de universidad, además, ha estado acompañada por esquemas que la han aislado y disociado respecto a su entorno. Se trata de una entidad extraña: se le llama pública, pero el Estado no está presente en el ejercicio de su titularidad ni en el cumplimiento de las atribuciones financieras que ella conlleva. O se le llama privada, pero no se reconoce en la inmensa mayoría de ellas a los titulares de la iniciativa, quienes, cuando la tuvieron, no mantuvieron sus derechos ni sus atribuciones en su manejo ni en su financiamiento. Es decir, se trata de entidades sin propiedad. No existía modo legal que permitiera asociar iniciativa en la creación de una universidad con los correspondientes atributos en su dirección y su administración, en su conducción y su manejo.

No sólo ello. La ausencia de titularidad, en uno y otro caso, llevó consigo la ausencia de responsabilidad. Al no participar el Estado en la conducción de las universidades públicas, se ha desentendido de las responsabilidades financieras que, de otra manera, le serían más directamente exigibles. Al no reconocerse a los titulares de la iniciativa de la creación de las universidades privadas el derecho a su conducción, su responsabilidad desaparecía y nadie podía hacerla exigible, con lo que se hacían posibles irregularidades en el manejo y disposición de sus recursos.

En el caso de las universidades privadas que en su momento fueron afectadas por la legislación del gobierno militar, puede decirse que no son efectivamente tales. Son, en todo caso, universidades de *gestión no estatal, pero de naturaleza cooperativa*, donde la falta de titularidad o propiedad de nadie se sublima con el eufemismo de 'propiedad de todos'.

Esta parcela de irrealidad jurídica y de irrealidad económica llevó al aislamiento de la universidad

respecto a la sociedad, a la *universidad burbuja*. Ello condujo luego a la excepción tributaria y no faltó quien propusiera el establecimiento de un fuero privativo universitario —a semejanza, por decirlo así, del fuero militar—, alternativo al fuero común.

Los responsables de las decisiones en las universidades públicas o privadas se desenvuelven en un difuso sistema de instancias colegiadas, elegidas o renovadas periódicamente (cuando lo son), integradas por representantes de estamentos o tercios, donde no es fácil ni siempre posible identificar responsabilidades individuales ni exigir las luego del período de su representación. Las decisiones mismas son difíciles de procesar y lentas de ejecutar (recordemos el testimonio ofrecido aquí mismo por los rectores en ejercicio). Ello explica la existencia de complejas burocracias paralelas con influencia decisiva en el funcionamiento de la organización.

En el caso concreto de las universidades públicas, según hemos escuchado aquí en las charlas anteriores, encontramos que su desarrollo se encuentra fuertemente trabado por la vigencia de un sistema de decisiones públicas virtualmente incompatibles con las exigencias de un manejo moderno y eficiente de las organizaciones. Y con limitaciones y carencias en su manejo presupuestal originadas tanto por la dificultad de elevar sus ingresos por la vía del cobro de las pensiones (por una concepción suicida de una gratuidad indiscriminada de la enseñanza) como por la vía de los subsidios del Tesoro Público. Esta limitación en sus ingresos, sin embargo, no es atribuible sólo al hecho de encontrarnos con criterios y prioridades discutibles en la asignación de los recursos públicos. En realidad nos encontramos frente a un hecho mayor, como es que los ingresos tributarios del Estado parecen haber encontrado un límite en la capacidad contributiva de una

economía nacional afectada por las altas tasas impositivas, y una sociedad que no está en condiciones de dedicar más de sus recursos al cumplimiento de los fines que el Estado ha decidido asumir.

Y, desde la perspectiva macroinstitucional, nos encontramos con un rezago corporativista. Las universidades son agrupadas en un gremio al que se reconocen atribuciones de derecho público. Y ellas son las que regulan el acceso de las nuevas universidades al mercado. Como tuvimos oportunidad de decirlo en una anterior presentación, es probable de que se trate del único gremio, dentro de una economía que se considera de libre mercado, donde algunos agentes productivos regulan discrecionalmente el acceso al mercado de las nuevas ofertas educativas que se proponen desenvolverse en un sistema de competencia.

En un panorama institucional como el descrito, ¿qué grado de viabilidad y de éxito puede esperarse para afrontar los desafíos de ese futuro cada vez más próximo? ¿Cómo hablar de desarrollo universitario, o qué tipo de desarrollo universitario puede esperarse dentro de este contexto?

La agenda pendiente

Es de suponer que este conversatorio ha sido convocado por la Comisión de Educación y Cultura del Congreso de la República para conocer las experiencias y escuchar las opiniones de las personas invitadas en torno a lo que podría hacer el Congreso por las universidades en el Perú. Yo quiero cumplir con ello dentro de la mayor lealtad a mis convicciones y a lo que he podido aprender a lo largo de tres décadas dedicadas en mi vida a la educación superior.

¿Qué podría yo sugerir, recomendar o proponer a quienes tienen a su cargo el cumplimiento de la función

normativa del Estado en su más alto nivel? Se me ocurren muchísimas cosas, pero quiero centrarme en las que considero las más importantes.

Ante todo (debo decir algo muy difícil de entender dentro de un ámbito como el legislativo), está no caer en la tentación de suponer que la solución a los problemas que impiden el desarrollo universitario consiste en dar una ley más. Lo he dicho en varias ocasiones: ninguna ley ha solucionado de veras los problemas universitarios. No tenemos por qué pensar que esta vez va a hacerlo. El desarrollo de las instituciones, como el de los pueblos, no es obra ni resultado de las decisiones públicas sino de la iniciativa, la visión, el trabajo y la determinación de sus gentes. Así lo demuestra el testimonio de tantos y tantos países cuyo desarrollo educativo no descansó en (ni fue producto de) ley alguna. Lo mejor que puede esperarse en el campo normativo para el desarrollo universitario es la configuración de reglas que lo hagan posible, en lugar de dedicar esfuerzos, a la postre inútiles, a definirlo, configurarlo y organizarlo.

Hay otro tema que me parece insoslayable. Se ha visto y constatado hasta qué punto el Estado tiene comprometidas y agotadas sus posibilidades de asignación de recursos en materia de educación universitaria. No tiene, por tanto, ningún sentido ni existe posibilidad de que el Estado pueda emprender por su parte nuevas iniciativas en materia de creación de nuevas universidades, y debe esperarse más bien que cumpla las responsabilidades que le corresponden con las actuales universidades públicas.

Se habló en su oportunidad de la necesidad de que el Estado permita a las universidades públicas obtener ingresos mediante el cobro de pensiones a quienes estén en condiciones de pagarlas y de la conveniencia de que

oriente su limitada capacidad de subsidio a la demanda en lugar de agotarlo ciegamente con la oferta, haciendo así posible a los alumnos escoger la entidad donde prefieran seguir sus estudios universitarios.

El papel del Estado en procura del desarrollo universitario es, pues, hacer posible y facilitar que la iniciativa privada brinde su indispensable concurso en esta materia a fin de ampliar la cobertura de la educación en el nivel superior. Y de establecer las políticas públicas que tiendan a asegurar una creciente calidad de los servicios educativos allí donde ellos se presten.

Condiciones para el desarrollo universitario

Dicho esto, creo que podemos hacer un ejercicio donde señalemos algunas de las condiciones que sería necesario asegurar para que pueda lograrse el desarrollo universitario.

1. La primera es entender y valorar la diversidad de las entidades universitarias. Cada entidad responde a un propósito. Hay un propósito fundacional y hay un propósito constantemente definido y enriquecido a lo largo de la historia privada de cada entidad. El poder público debe respetar y alentar la singularidad de esa propuesta, de cada propuesta, de todas las propuestas. No puede volverse a cometer el error histórico del intervencionismo que reduce su imaginación a concebir un molde único y a esperar que las entidades universitarias se limiten a concebirse como reproducciones clonadas de esa imaginación limitada. Debe permitirse que se logre formar una institución universitaria donde exista una misión compartida. Cada institución universitaria debe definir una visión original y singular para sí misma, lo que le da sentido de

individualidad frente a las demás instituciones universitarias.

2. La segunda condición del desarrollo se cumple cuando la institución universitaria, como entidad jurídica, reúne las siguientes notas:

a. Dispone de un amplio margen para moverse, crear y crecer en todos los sentidos, y su base organizativa e institucional no la estrangula;

b. Se resiste a continuar encasillada y congelada dentro de un determinado patrón organizativo, uniforme y clonado, pues ello fuerza inútilmente la naturaleza universitaria, mientras que lo que verdaderamente necesita la realidad para armonizarse es la diversidad de visiones y objetivos de las diferentes instituciones;

c. Organiza de manera transparente su sistema de decisiones, su régimen de ingresos y gastos, el manejo de sus inversiones, el pago de los tributos y la modalidad societaria por la que libremente opte, buscando su mayor afinidad con la realidad de la economía y con las formas organizativas modernas de los agentes productivos y no su aislamiento respecto a ellos en obsequio a un estereotipo anacrónico;

d. Las leyes le dispensan igualdad de trato respecto a otras entidades afines para que entre ellas se valore y fructifique la actitud de una competencia con lealtad.

3. La tercera condición del desarrollo universitario se da cuando los creadores de una institución universitaria cuentan con los siguientes atributos:

a. Su reconocimiento como los titulares del destino de la entidad y, por tanto, como los llamados a ser los responsables de definir sus objetivos, su vida y

operación, su crecimiento y prosperidad, la congruencia con sus objetivos originarios; en una palabra, del logro de sus resultados;

b. Su capacidad efectiva de conducción de la entidad y en la realización de los fines institucionales;

c. Su libertad efectiva para actuar dentro de los márgenes de las leyes comunes, estables y previsibles.

Una digresión

Permítaseme aquí una digresión, para graficar la necesidad de contar con leyes estables y normas previsibles. En mi primera presentación en este conversatorio, hice público testimonio de mi coincidencia con los principios y propósitos de la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación (Decreto Legislativo 882) de noviembre de 1996. Señalé que, más allá de sus imperfecciones, podía ser considerado como el más serio esfuerzo de promover y encaminar en concurso de la iniciativa privada en la mejora de la cobertura y la calidad de la educación en general, y de la educación universitaria en particular. En dicha Ley se reconocen los derechos que corresponden a los titulares de los centros educativos privados, dentro de los que está la conducción, la organización societaria y el régimen interno de los mismos.

Dicha Ley también consideraba un reglamento que debía ser aprobado mediante Decreto Supremo refrendado por los Ministerios de Educación y de Economía y Finanzas, lo cual, en efecto, se produjo catorce meses después, en enero de 1998. Tanto la Ley como su reglamento establecieron que el Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades (Conafu) establecería los procedimientos

correspondientes para cada caso y en un plazo no mayor de 120 días hábiles de presentada la solicitud.

Pues bien, hace apenas ocho días el Conafu ha hecho publicar en el diario *El Peruano* un Reglamento de Procedimiento Interno y otro para la Autorización de Funcionamiento de Universidades y Escuelas de Postgrado constituidas y adecuadas de conformidad con el Decreto Legislativo 882. Esos reglamentos, y es preciso denunciarlo aquí públicamente, contrarían la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación al punto de desvirtuarla y tornarla en inaplicable. Voy a limitarme a señalar algunos detalles que muestran hasta qué grado un organismo como el Conafu (que, por cierto, no forma parte del Sector Educación ni fue previsto por la Constitución vigente) abusa de sus prerrogativas para estancar el desarrollo de la iniciativa privada en la educación superior.

1. La Ley de Promoción de la Inversión en la Educación dispone que el Ministerio de Educación conjuntamente con el de Economía y Finanzas emitan las normas reglamentarias de la misma como, en efecto, lo hicieron en enero pasado. La Ley no considera ni permite a ninguna institución diferente a que los supla. Sin embargo, el Conafu pretende invadir las funciones reservadas por la Ley a estos Ministerios y dictar por su cuenta normas reglamentarias a la Ley.

2. El Conafu carece de competencia legal para emitir normas de aplicación general, y debe limitarse a establecer los procedimientos a seguir *para cada caso*. Sin embargo, el Conafu excede sus atribuciones y pretende establecer normas de observancia general.

3. La Ley determina que el Conafu procesa las solicitudes de las universidades que libremente opten por adecuarse a su régimen. Sin embargo, el Conafu

pretende crear una instancia que la Ley no contempla, constituyendo a la denominada Comisión Jurídica Permanente del Conafu, a la que atribuye la capacidad discrecional de recomendar que *se reserve la admisión a trámite* de una solicitud de adecuación al régimen de la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación o que una solicitud *se tenga por no presentada* negando en la práctica a los promotores de una institución universitaria privada el ejercicio de los derechos que la Constitución y las leyes le reconocen.

4. La Ley de Promoción de la Inversión en la Educación reconoce expresamente en favor de los titulares de las instituciones universitarias privadas un marco de derechos. Sin embargo, el Conafu pretende escamotear o sustraer algunos de ellos y trasladarlos arbitrariamente en favor de la denominada y no definida *comunidad universitaria* integrada por profesores, alumnos y graduados, cuya opinión *previa y favorable* debe recabarse para, entre otros aspectos, crear facultades, aprobar los planes de estudio, establecer las modalidades de ingreso, calificar a quienes deseen ingresar o progresar en la docencia y ejercer la potestad disciplinaria. (Es decir, que quienes cuestionaban la vigencia del tercio estudiantil y el llamado *derecho de tacha*, quedaron cortos. Ahora, más que un cogobierno, el Conafu pretende establecer una instancia de veto a las decisiones de los responsables de la conducción de una universidad privada o de una escuela de postgrado privada).

Todo ello parece una burla pero es peor: es una tragedia. En un país que requiere el concurso de la iniciativa privada, que consagra formalmente y mediante ley expresa sus derechos, surge finalmente la clásica mediatización de las decisiones de los poderes públicos por quienes nos recuerdan aquello de que más importantes que las leyes terminan siendo los

reglamentos o, peor aún, la conocida actitud criolla de que “hecha la ley, hecha la trampa”.

Y hay que decir que esta mediatización surge finalmente de una organización agremiada de las universidades cuya mayoría (por ser públicas o por no optar libremente por su adecuación al nuevo régimen) puede no tener mayor interés en que las universidades nuevas deseen optar por formas de organización más modernas y competitivas. Surge, además, de quienes parecen continuar sin entender los fundamentos, contenidos y alcances de la iniciativa y la propiedad privadas en la educación superior, y proponen reducirla a un contenido meramente patrimonialista o rentista. Y no viene a ser sino un extemporáneo homenaje de reconocimiento y un intento de resucitar en el ámbito universitario a una instancia colectivista similar a lo que en la empresa fueron las comunidades industriales y las comunidades laborales, aunque, en este caso, con un poder superior a lo que sería en este caso el equivalente a un directorio y a una junta de accionistas.

Con este intento, a todas luces poco serio, no cabe esperar que el desarrollo educativo buscado a través del concurso privado, como era el propósito de quienes aprobaron la Ley, pueda darse en el ámbito universitario. Por el contrario, se retrocede en la historia hasta situarnos en el contexto de las revueltas de Córdoba de 1918. Tendríamos que preguntarnos si con ello no se quiere inducir a la politización en las nuevas universidades mediante el forzamiento de coaliciones de intereses divergentes que las paralizarán en sus decisiones institucionales, trasplantándoles la obligada ineficiencia e ineficacia de las universidades actuales.

Es de esperar que el poder público respete sus propias decisiones y no permita que se boicotee ni se sabotee uno de los pasos más importantes dados en este

país en reconocimiento de los derechos constitucionales por parte de quienes, en verdad, no parecen reconocer la iniciativa, la propiedad y la responsabilidad de los titulares en el manejo de una universidad privada.

Si esta situación permaneciese sin enmienda inmediata, la señal emitida al país en cuanto a la estabilidad del marco jurídico y la confianza en las instituciones responsables de las políticas públicas quedaría mermada y comprometida hasta el punto de hacerla increíble.

Reflexión final

Debo terminar esta digresión y, con ella, mi presentación. Quiero hacerlo compartiendo con ustedes lo que considero que constituye el reto medular en la perspectiva del desarrollo universitario. Pienso que la capacidad de lograr, mantener y hacer perdurar ese desarrollo universitario no es otra que la capacidad de conjugar objetivos aparentemente divergentes: respeto a la sustancia y sentido de modernidad; obsesión por la calidad y logro de resultados; extensión de la cobertura y solidez en los propósitos; ajuste de precios competitivos y exigencias de una creciente inversión; desarrollo individual de las instituciones y respeto social; temporalidad y trascendencia.

En la medida en que quienes tienen a su cargo la formulación de las políticas públicas y la responsabilidad de la conducción de cada una de las universidades estén a la altura de ese reto y sepan responder a él con eficacia, las universidades en el Perú merecerán alcanzar el desarrollo universitario y, con él, de contribuir al desarrollo del país. Si no es así, nada de ello tendrá sentido y continuaremos como si nada en el Perú y en el mundo hubiera cambiado. En otras palabras, el único

derecho que se habría revalidado sería simplemente el derecho a repetirnos.

(1 junio 1998)

Diálogo

(1 junio 1998)

Pregunta: “¿Podría explicar el caso de las universidades privadas ‘que no son de nadie’? Entonces, ¿quién las fundó? Si no se desarrollan, ¿se extinguirían?”

Bueno, cuando he hablado de las universidades privadas sin dueño, yo me he referido básicamente a aquellas que lo eran, es decir, que estaban consideradas como universidades privadas en el momento en que se dio la Ley Universitaria del gobierno militar en el año 1969. En ese momento lo que se produce es virtualmente una expropiación de quien tuvo la iniciativa privada y se trasladaron todos los atributos de la propiedad a una denominada *comunidad universitaria*, integrada por profesores, alumnos y graduados.

Debo decir a ustedes que las universidades privadas siempre fueron consideradas —por alguna razón, que yo creo que tiene algo que ver con la cultura jurídica nacional— como ‘el patito feo’ o ‘la Cenicienta’, como algo que no es agradable dentro del conjunto. Entonces las universidades privadas desafortunadamente fueron un tanto vergonzantes. No se atrevían a confesarse abiertamente privadas, no se atrevían a definirse con todos los atributos de la propiedad a partir del principio de la iniciativa privada. Vivían de alguna manera del favor del Estado y del reconocimiento que éste les tenía que otorgar en ese momento a través de una ley.

De manera que, en virtud de una legislación como la del gobierno militar, pues, los titulares prácticamente quedaron desprovistos de los efectos jurídicos de la iniciativa privada. Y yo diría que, salvo algún caso, todas las demás universidades quedaron convertidas en realidad en unas entidades cooperativas.

Desafortunadamente, muchas de las universidades existentes en ese momento eran recientes (hay que recordar que la legislación del gobierno militar es del año 1969, y la mayoría de las universidades privadas entonces existentes, salvo el caso de la Universidad Católica que es de 1917, las demás acababan de ser creadas apenas cinco o seis años atrás). Todavía algunas de ellas no tenían siquiera promociones de egresados.

Tristemente la legislación peruana ha sido injusta con las personas que ejercieron su iniciativa en materia de educación universitaria, porque no les ha reconocido ni les ha brindado los medios para que puedan ejercer los atributos de esa propiedad. Y eso es penoso, porque los países suelen pagar muy caro esos errores, y los pagan no en la generación inmediata, sino en el futuro.

Pero, decía, las universidades privadas quedaron entonces convertidas, un poco de acuerdo con el modelo entonces imperante, en cooperativas y, evidentemente, dentro de un mundo competitivo, las cooperativas no tienen demasiado futuro. Lo que existe en el momento actual es otra forma de organización empresarial mucho más dinámica, unas nuevas formas organizativas más adecuadas que permiten la individualización de las responsabilidades, que permiten fijar planes estratégicos, que permiten tomar decisiones rápidas, que permiten ejecutarlas inmediatamente y que no pasan necesariamente por un mecanismo como el que rige aún a esas universidades.

Pregunta: “¿No comparte la idea de que es indispensable un plan de desarrollo universitario con base en un plan de desarrollo nacional?”

Aquí tengo que hacer casi una confesión personal. Y quiero hacerlo, además, con mucha franqueza y mucha sinceridad y con la poca o la mucha o la relativa autoridad que me da el hecho de haber trabajado en el Instituto Nacional de Planificación durante un año de mi vida profesional y de conocer cuáles son las posibilidades y cuáles son los límites de la planificación en un país como el nuestro.

Hay quien dice: *“¿Cómo puede alguien ser opuesto a la planificación cuando se trabaja en una organización, y toda organización tiene que contar con planes para desarrollarse?”*. Obviamente, todas las organizaciones tienen planes. Pero la gran diferencia, que hay que saber distinguir con claridad, es que una cosa son los planes al interior de una organización y otra muy distinta son los planes que pretenden ser impuestos desde afuera. Y la planificación pública es la manera en que determinadas personas que tienen vocación profética en el orden burocrático pretenden adivinar con más certeza el porvenir de los agentes productivos que estos mismos, es decir, con más propiedad que quienes están desarrollando directamente la producción o prestando el servicio.

Este modelo, que de alguna manera fue generalizado a todos los países del área en virtud de las ideas vigentes durante la década de los sesentas (los años de la *Alianza para el Progreso*), que extendió en todos los países latinoamericanos una misma concepción de planificación, de presupuesto, de contraloría.

Pero la planificación fracasó. Y la historia nos ha enseñado que ningún país desarrollado lo ha sido gracias

a que contó con un plan de desarrollo. Los países desarrollados lo fueron gracias a que los agentes productivos eran libres y a que sabían leer con facilidad las señales y las preferencias de los consumidores.

Entonces los países prosperaron y los planes de desarrollo quedaron relegados a una importante función informativa, porque el mercado tiene que estar informado para tomar decisiones. Pero esos planes no tenían esa pretensión de indicación y a veces de compulsión con el que se superponían y sustituían o pretendían sustituir las decisiones de los agentes privados.

Por ello, yo no creo en un plan de desarrollo. Sí creo en *muchos* planes e ideas de desarrollo de cada uno de los agentes productivos que están en la actividad económica. Y creo que esos planes e ideas, en la medida en que son inteligentes y saben interpretar las señales del mercado, producen países prósperos.

Y pienso que las universidades deberíamos también comprometernos con ese escenario que estamos viviendo y saber leer las señales del mercado y saber hacia dónde apunta. Creo que la acción humana guiada por la libertad es mucho más eficaz que la actividad productiva regida por la planificación. Y esa es la enseñanza con la que terminamos el siglo XX.

No hemos sido capaces, ni vamos a poder serlo, de adivinar cuántos profesionales va a necesitar nuestro país en tal o cual campo. Aquí se ha dicho, con toda franqueza y con una entereza que yo aplaudo, que alguna universidad tomó la decisión de crear unas determinadas facultades que, dentro de su mejor leal saber y entender, consideraba que era las que el país necesita; y probablemente se tenga razón, pero la demanda no ha sintonizado esa señal.

Pienso que no se pueden formar profesionales sobre el aparato productivo existente. No es que los profesionales tengan que ser formados en función de las plazas vacantes en la actividad productiva. Es que las plazas vacantes en la actividad productiva se van a producir en la medida en que haya profesionales que sean capaces de movilizar los recursos de un país y ponerlos en marcha. Entonces, sí habrá iniciativa privada, habrá empresa, habrá empleo, habrá trabajo.

Es muy difícil crear empleo desde el Estado. Es mucho más fácil y mejor que la empresa privada lo cree en función de la lectura de las señales del mercado y en función del ejercicio efectivo de su iniciativa.

Preguntas: "¿Cree que puede haber desarrollo universitario sin contar con una normativa al efecto y con un órgano de dirección y supervisión del Estado? Si la ley no va a solucionar el problema de desarrollo universitario, ¿entonces cuál sería una propuesta concreta?"

Yo creo que tiene que haber una normativa, una normativa común, no una normativa específica. Pienso que la ley tiene que decir cómo se organizan las actividades productivas de bienes y de servicios en el país. Y pienso que las universidades van a ser más eficaces en el mundo del futuro mientras más se parezcan a esas entidades productivas, no mientras más distintas sean o mientras más se resistan a parecerse al resto del mundo. Yo no creo en las universidades suspendidas del mercado, creo que las universidades que tienen éxito son aquellas que están dentro del mercado, que producen, compiten, demandan, ofrecen.

Creo en la normativa, pero creo en una normativa donde el Estado dice cuáles son las condiciones para que funcione la iniciativa privada y cuál es el marco de derechos que se reconoce a esa iniciativa. Y creo en una

normativa que protege al consumidor. No creo en un “Indecopi universitario”, como se ha propuesto aquí, y que disociaría aún más a las universidades de la realidad institucional del resto del país. Creo en el Indecopi como tal, en el mismo que afecta al establecimiento que produce remedios y productos farmacológicos, al que regenta un restaurante, al que opera una clínica. Tiene que ser este mismo Indecopi, y no uno especial de orden corporativo, el que vigile si la oferta universitaria está correspondiendo efectivamente con los servicios que se prestan. Y si no está correspondiendo, la entidad que preste ese servicio debe ser severamente penalizada. Creo en esa normatividad.

Creo también que el Estado debe cumplir con las obligaciones que ha asumido con las universidades públicas. No puede haber decisiones públicas irresponsables: “fundo una universidad y después me olvido de ella”. Pero tiene que ser una responsabilidad que permita ver que, cuando el Estado no tiene recursos, hay que saber buscarlos y encontrarlos en otras fuentes. Y creo que debemos tener también la entereza de saber admitir en las universidades públicas la necesidad del concurso del capital privado. ¿Cómo hacerlo? Creo que ésta es una tarea pendiente para los señores rectores que tienen a su cargo el ejercicio de sus delicadas responsabilidades en la universidad pública. No es que yo esté proponiendo su privatización, pero no estaría mal introducir ciertos elementos de privatización que beneficiarían a todos los alumnos. Y hay que hacerlo con sentido de futuro y con muchísima responsabilidad, como estoy seguro que los señores rectores de las universidades públicas aquí presentes lo tienen.

Pregunta: “El Decreto Legislativo 882, con la reglamentación explicada en la conferencia, ¿es anticonstitucional y atenta contra la autonomía

universitaria dada en la Ley 23 733, o sea la Ley Universitaria?”

No. Lo que el Decreto Legislativo 882, o Ley de Promoción de la Inversión, hace en realidad es desarrollar el principio que la Constitución establece para el ejercicio del derecho de la libre iniciativa en materia de educación, es decir, la libertad de educación. Y me parece perfectamente constitucional, como también me parece constitucional el reglamento aprobado por los Ministerios de Educación y de Economía y Finanzas.

Lo que no me parece constitucional, lo que no me parece legal, y lo que no me parece leal, es la reglamentación que el Conafu se ha atribuido la competencia de dictar y que desnaturaliza la ley y su reglamento y que niega en la práctica el ejercicio del derecho a la libre iniciativa en materia educativa. Eso no es ni constitucional, ni es legal, ni es leal. Y creo que es responsabilidad de las autoridades que tienen a su cargo el ejercicio del poder público en sus distintas funciones normativa, ejecutiva y judicial poner el orden que un Estado de derecho reclama.

Notas para una universidad con vocación contemporánea

1. Principios y valores

Las universidades no existen sólo porque son necesarias en una sociedad. Eso es un lugar común, vacío de significado, y es también el lecho de la resignación mediocre. Cada universidad debe justificar su propia existencia. Su identidad individual debe corresponder a determinados principios en los que funda su razón de ser. Debe contar y cultivar ciertos valores y tener el coraje de proclamarlos y practicarlos. Si no los tuviera, o no los practicara, debe atreverse a redefinidos o a cuestionar abiertamente su vigencia, porque sin ellos una universidad no encuentra el sentido de su esencia. Quienes conducen una universidad deben coincidir con integridad en el respeto a los valores y a los fines que buscaron quienes tuvieron la iniciativa de fundarla. Unos y otros, fundadores y conductores, tienen la responsabilidad de asegurar la realización cotidiana de tales fines manejando en ello medios consecuentes, honestos y leales.

2. Sentido de misión

Si una universidad tiene principios originales, y es capaz de definir los valores que proclama, puede formular y debe expresar su misión. Esa misión debe guiar y

presidir todas sus actividades. Si una universidad carece de sentido de misión, todas sus actividades carecerán de propósito. Su funcionamiento será activismo chato y le faltará la trascendencia propia de las causas grandes. Por el contrario, si la universidad cuenta con sentido de misión y asume el compromiso de realizarla, cobrará día a día la conciencia y el valor de su *individualidad* y de su trascendencia.

3. *Revisión de paradigmas*

Una universidad es moderna no porque su fundación sea de fecha reciente, sino porque no se conforma con seguir y repetir los modelos superados. Consciente de la importancia de los principios y las reglas, diferencia el fruto de la hojarasca, lo sustantivo de lo adjetivo, lo fundamental de lo accesorio. Revisa todo lo que no se enderece al logro de sus principios, a la realización de sus valores, a la conquista de su misión. No vacila en descartar los mitos que no superaron la prueba de la realidad. Erige y reconoce como modelo sólo lo que ha probado ser eficaz, pero sobre todo lo que merece ser considerado ejemplar.

4. *Vocación innovadora*

Consecuente con lo anterior, la universidad de hoy no teme al cambio. Por el contrario, lo busca. Propone alternativas impregnadas de creatividad, originalidad y actualidad. La innovación es un destino intencional que encuentra sentido no en la novedad *per se*, sino en el mejor servicio a los variados públicos a los que debe atender. La universidad de nuestros días no se limita a recibir y prestar atención pasiva a quienes acuden a ella. Más bien, ella es la que acude a sus públicos posibles, los busca, los asiste y les presta un servicio que vaya al encuentro de las expectativas que ellos —y no la universidad en nombre de ellos— son capaces de definir.

5. Flexibilidad en su organización

La universidad contemporánea no ordena las posibilidades a su organización, sino ordena la organización a las posibilidades que se le presentan, o que ella se propone encontrar. Tiene conciencia de la proporción, así como de la oportunidad. Subordina lo instrumental a lo fundamental. Su visión no se reduce a la contemplación ensimismada de sus interiores, sino que se proyecta hacia afuera de ella misma. Habituada al cambio, no se resigna a convivir con él, sino que lo promueve. Se vale de la fuerza y del ritmo de ese cambio, y respira cada día el aire fresco de los nuevos tiempos.

6. Versatilidad en sus tareas

Las tareas de la universidad de hoy no son las mismas de siempre. Son éstas y muchas más. Esta universidad se define a través de la prestación de servicios variados, que emprende con decisión y con solvencia. Ella encuentra la razón de este emprendimiento no sólo en el apremio de la limitación de sus recursos, sino en la enorme riqueza de los propósitos múltiples, de las funciones diversificadas, de los objetivos complejos. Al final, esta universidad de hoy no cumple sus funciones de educar e investigar y además prestar otros servicios, sino que cumple aquéllas al prestar estos últimos y precisamente porque sabe cómo y para qué los presta.

7. Formación integradora

Los estudiantes de la universidad moderna no son necesariamente especialistas. Reconociendo el valor de estos últimos, los profesionales de mañana probablemente sean no sólo generalistas, sino también integradores de dos o más áreas del conocimiento. El mundo del trabajo y de la empresa, así como los

momentos de evolución precipitada, así los requieren y la universidad no puede ensordecirse con las resonancias de los tiempos idos. Su respuesta debe ser el diseño y el ofrecimiento de carreras abiertas, mixtas, complejas, para proveer una formación polivalente e integradora.

8. Actualización tecnológica

El avance de la universidad debe estar acompasado con el de los medios tecnológicos. Los escenarios en que hoy se desenvuelve poco tienen que ver con los estereotipos del pasado. Sin sentido de anticipación al futuro, la universidad contribuiría a aumentar la brecha que separa nuestros estudiantes de los de otros medios y países. La universidad debe poseer y dominar (lo que es distinto a ser poseída y dominada por) los recursos que le permitan desenvolverse con soltura y eficiencia en todos sus ambientes: los actuales y los posibles. Ello supone asimilar la utilidad de todos los recursos de la tecnología educativa, tanto los duros de la infraestructura y el equipamiento, como los blandos propios de las distintas funciones académicas y docentes.

9. Estándar internacional

En el ambiente ancho de una globalización que apenas comienza, también la educación afronta la exigencia de la competitividad. Una competitividad que será cada día menos doméstica y parroquiana y cada día más exterior e internacional. De allí que, si quiere asumir de veras ese desafío, al igual que en el ámbito empresarial, su respuesta no es mirar una vez más hacia adentro, sino el asumir patrones de estándar internacional. En la medida en que lo haga, que lo haga bien, y que lo haga oportunamente, la universidad sobresaldrá en la comparación, en lugar de evitarla.

10. Calidad

Para concluir, un tema crucial. La universidad debe esmerarse en desenvolver todos sus actos y manifestaciones con calidad. Ello significa no sólo cumplir sino superar las expectativas de todos quienes tratan con ella. El concepto de universidad moderna en muchos sentidos está más cerca de una empresa moderna que de una universidad antigua. Por ello, o se reconvierte a partir de las exigencias internas y externas, o muere. O, lo que es aún peor, se resigna a la mediocridad.

Recientes publicaciones de Editorial UPC

2017

Restrepo, Javier Darío
El futuro del periodismo

Valdivia Pareja, Álvaro
Retos clínicos y sociales del suicidólogo. Casos, ejercicios e historias para enfrentar el desafío profesional

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – ANDA
Mejores prácticas de marketing en el Perú. Una selección de casos ganadores del Premio ANDA 2017

Álvarez Cáceres, Luis
La Catedral del Criollismo. Guardia Vieja del siglo XXI

Calero, Joel
La última tarde. Guion cinematográfico

Galagarza, Brenda y Seclén, Eloy
La primera cita. Guía para el registro de referencias y citación en textos académicos

Editorial UPC
Manual de estilo de la Editorial UPC

Loyola Angeles, Fernando
Diseña tu carrera. Una guía para aprovechar las oportunidades del mercado laboral

Luna García, Rosa y Monteagudo Medina, Mary Ann
Diccionario para profesionales de la traducción. Terminología básica que todo traductor debe aprender

Chu Rubio, Manuel
Mis finanzas personales. Tercera edición

Sánchez Benavides, Oscar (comp.)

La inevitable globalización. Enfoque cultural y económico del escenario mundial

Mangelinckx, Jérôme

Lucha contra las drogas en el Perú: una batalla perdida

Biondi Shaw, Juan y Zapata Saldaña, Eduardo

Nómades electrónicas. Lo que dicen las escrituras de los jóvenes: había que echarse a andar nuevamente

Merino Amand, Francisco

Ética para la función pública. De la indiferencia al reconocimiento