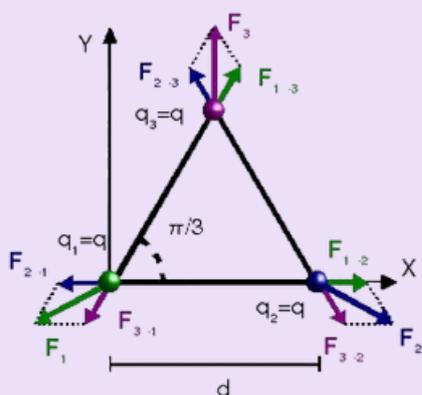




## BOLETÍN DE UMBRAL

### Gobernanza Universitaria

#### CONTENIDO



En este número presentamos en extenso el tema de la gobernanza universitaria tratado en el V Foro de Universidades convocado por el Consorcio de Universidades, junto con la Asociación de Universidades Nacionales del Perú (AUNAP) y la Federación de Instituciones Privadas de Educación Superior (FIPES). Adicionalmente se han transcrito las intervenciones de Felipe Portocarrero rector UP; Óscar Quezada Macchiavello rector UL; Carlos Garatea rector PUCP; Alfonso López Chau rector UNI; Fernando Barrios presidente UC; Américo Guevara rector UNALM; Edward Roekaert director UPC; Ronald Palomino Hurtado director DIGESU-MINEDU; y Flavio Figallo director de Umbral.



# EL TRIÁNGULO DE CLARK COMO MARCO TEÓRICO PARA ENTENDER “LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN EL PERÚ”

Autor: Jorge Thieroldt



Este texto recoge los resultados del V Foro de Universidades: “La gobernanza del sistema universitario en el Perú”, organizado por el Consorcio de Universidades, en las instalaciones de la Universidad del Pacífico.[1] El equipo del Consorcio de Universidades, a cargo de la ejecución, y la gran cantidad de colaboradores que la Universidad del Pacífico puso generosamente a disposición del evento, permitió la reunión de altas autoridades de instituciones educativas de instrucción superior, junto con un nutrido grupo de rectores, procedentes de universidades ubicadas en diferentes partes del territorio nacional. Se trató de un total de 102 participantes, quienes pronunciaron discursos, intercambiaron puntos de vista y plantearon soluciones para mejorar la calidad de la oferta universitaria.

El equipo de UMBRAL planificó – como una de las actividades centrales – que los rectores se dividieran en grupos pequeños para dialogar y desarrollar sus iniciativas de manera más extensa y profunda. En uno de esos grupos los rectores abordaron el asunto de la “gobernanza universitaria” utilizando como marco teórico el “triángulo” de Burton R. Clark (1983; 1995). El “Triángulo de Clark” demostró tener una gran capacidad para sintetizar ideas, para colocar problemas en perspectivas más claras y, sobre todo, para brindar un lenguaje común – simplificando así – el proceso de construcción de soluciones compatibles. El Triángulo de Clark sirvió para lograr interesantes coincidencias entre criterios aparentemente lejanos brindando elementos articuladores.[2]

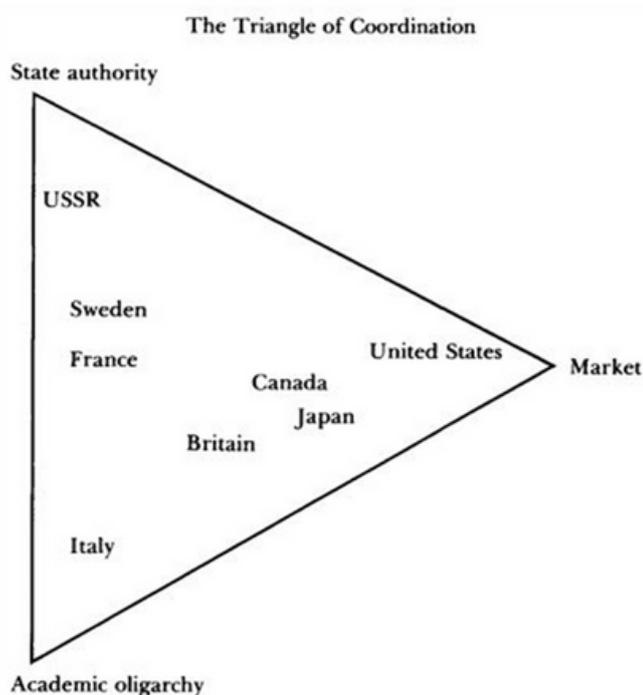
---

[1] Nota del autor. Este artículo está dedicado a la memoria del profesor Sandro Patrucco (1967-2024) quien me brindó – desde que fui su alumno en Estudios Generales Letras de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) – una constante y desinteresada mentoría académica. Sobre todo recuerdo, valoro y aprecio la gran amistad que mantuvimos. Una de las cosas más importantes que le debo a Sandro es haberme motivado y ayudado a obtener la beca Fulbright: experiencia que me permitió estudiar casi diez años en The University of Kansas (KU) donde obtuve el grado de doctor y el grado de magíster, ambos en sociología. Sandro, recuerdo cada una de tus clases como si hubieran sido ayer. Desde aquí, o desde donde sea, un eterno abrazo para ti.

[2] La idea de utilizar el “Triángulo de Clark” fue de Flavio Figallo, quien para la redacción de este texto contribuyó con interpretaciones de alcance tanto local como global, aclarando ciertos conceptos, y estableciendo conexiones teóricas. Sus observaciones sobre la realidad educativa en nuestro país permitieron el balance aquí presentado. Como es usual advertir, los errores, omisiones o imprecisiones son total responsabilidad del autor.

El contenido de este artículo es el siguiente. Primero. El marco teórico empleado teniendo como eje central el Triángulo de Clark. Segundo. El análisis del sistema universitario peruano, realizado por un subgrupo compuesto por 24 autoridades y rectores procedentes de diversas partes del país (siempre utilizado el Triángulo de Clark como eje analítico). Tercero. Los discursos que dieron algunos rectores en el auditorio que la Universidad del Pacífico dispuso para tal fin. La lectura de estos discursos es indispensable para entender cómo las máximas autoridades evalúan el complejo conjunto universitario peruano que ellos mismos dirigen, y conocer las soluciones que plantean para superar los problemas detectados. La secuencia con la que se exponen las ideas, los conceptos y las opiniones recogidas en el foro, conducirán al lector por la manera en que ha cambiado el uso del término “gobernanza” a lo largo del tiempo y cómo se utiliza en el ámbito universitario actual.

## TRIÁNGULO



El triángulo original (Clark, 1983, p.122) – titulado por Clark como “Triángulo de Coordinación” – fue concebido para analizar las relaciones, tensiones, influencias, preponderancias, cooperaciones o alianzas, entre tres actores: estado, universidad y mercado. Nótese que la intención primigenia fue facilitar un análisis a nivel global. Por ejemplo, entender por qué la academia italiana tenía mayor independencia frente al Estado – en contraste con la Unión Soviética – o por qué el mundo universitario norteamericano es altamente dependiente del mercado. En el Triángulo de Clark, cada actor tiene “fuerza”, “herramientas” o “atributos” para ejercer – ciertos niveles – de influencia sobre el resto de actores (o extremos del triángulo). Sobre el conjunto universitario, el Estado tiene la “autoridad” y el “monopolio” de legislar con “legitimidad”. [3] Por mencionar algunos, estableciendo objetivos, evaluando, supervisando, financiando y jerarquizando prioridades. [4] Que el aparato estatal participe más, participe menos, o eluda el ejercicio de sus poderes, varía según la historia política o las formaciones culturales de cada país. En el modelo de Clark, el mundo académico – frente al Estado u otros actores – puede convertirse en una “oligarquía” desarrollando mecanismos que le brinden sólidas cuotas de autonomía y autodecisión. Tampoco debemos suponer lo opuesto. Las universidades no son entes indefensos. Pueden y crean diversas estrategias para acercarse a alguno de los otros dos vértices según sus propias voluntades, exigencias del entorno, prioridades del momento y otros factores similares. Entender el atractivo que ejerce el mercado es simple: auspiciador de agendas específicas, fuente de financiamiento para ciertas líneas de investigación (probablemente en detrimento de otras) y sus numerosas formas de canalizar recursos mediante becas, fundaciones, acuerdos gubernamentales o pasantías con firmas industriales.

Acercarse a cualquier polo puede resultar atractivo, pero acercarse mucho tiene

[3] Para Max Weber “poder” es la capacidad de lograr que los “otros” actúen de acuerdo a nuestros deseos – aún contra la voluntad de esos “otros” – mientras que “legitimidad” – o “poder legítimo” – es aquella capacidad para dictaminar, ordenar, administrar u organizar a esos “otros” con la aceptación, voluntad o anuencia de esos mismos “otros”.

[4] Para ahondar en el tema “sociología de la dominación” y para adentrarse en el concepto de “legitimidad” recomendamos acudir al clásico texto de Max Weber (2002) titulado “Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva”. Publicado en Madrid por el Fondo de Cultura Económica. Concretamente aconsejamos revisar dos secciones. Primero de la página 661 a la 716. Segundo, de la página 889 a la 1060.

consecuencias no siempre deseadas. Clark no nos ofrece un triángulo monolítico o inalterable. En contraste nos ofrece una figura que constituye un <<continuum>> real. Los vértices de este triángulo no deben ser vistos como espacios lejanos o desarticulados entre sí. Aunque el caso peruano se tratará líneas más abajo, podemos utilizarlo para ilustrar esta “no lejanía” o “no desarticulación” total. Tomemos en cuenta todas las críticas y falencias del aparato universitario peruano que podamos mencionar: Estado errático, desinterés en garantizar presupuestos dignos, bajos sueldos, personal no idóneo en prácticamente ningún nivel, etc. Aún en este contexto, los profesores universitarios, ejercen de ministros, asesores, miembros de empresas privadas o consultores de todo tipo. Y, finalmente, la puerta giratoria: funcionarios que constantemente pasan del Estado a cargos gerenciales en el sector privado y viceversa. Aunque la realidad – peruana – se presenta desoladora, Clark tiene razón: los vértices no están desarticulados. Se trata de un escenario de lejanías y cercanías, que no vemos o no aprovechamos. Y esto sucede en todos los países. Según sugieren Friedberg & Musselin (2000) cuando una de las instituciones que ocupa alguno de los vértices del Triángulo de Clark (universidad, estado o mercado) se aleja mucho del resto o ejerce demasiada influencia sobre los otros dos – rompiendo equilibrios o acuerdos – aparecen fuerzas externas llenando los vacíos generados: sindicatos, corporaciones, nuevas oficinas burocráticas, u organismos políticos regionales o locales con requerimientos muy propios y excluyentes (p.116).

## **BINOMIO**

Burton R. Clark (1995) adopta varios elementos del modelo propuesto por Wilhelm von Humboldt con el fin de perfeccionar la educación superior germana durante las primeras décadas del siglo XIX. Clark toma las premisas de Humboldt como modelo universitario “ideal” (en el sentido weberiano del término). Uno de los elementos adoptados

por Clark, es el binomio “enseñanza” e “investigación”. Tomando en cuenta variaciones culturales, disponibilidades tecnológicas y las exigencias del Estado o del mercado en distintas sociedades y épocas, Clark asegura que este criterio sigue vigente. Clark resalta que este binomio ha superado todos los retos impuestos por el paso del tiempo pues se basa en un principio lógico, impecable, e ineludible: los alumnos “aprenden” mientras se involucran en las “investigaciones” de los profesores. Y viceversa. Los instructores “aprenden” mientras los mismos alumnos “investigan”. En el modelo de Humboldt este binomio es tan fuerte que profesores y alumnos llegan a convertirse en “colegas”, quienes naturalmente se asocian con el propósito de “investigar” – o buscar la “verdad” – convirtiendo al mundo universitario en un conjunto de centros dedicados a la diseminación del conocimiento. Clark recalca que en la propuesta de Humboldt – en el rol del estudiante – o en la actividad llamada “estudio” – se fusionan “investigación” y “aprendizaje” convirtiendo ambas dimensiones o actividades en una sola cosa: aprender es investigar e investigar es aprender.

La fusión de estos roles o actividades constituyen el modelo “ideal” universitario o modelo “ideal” de estudio. Clark reitera la ineludible vigencia de este “ideal”. Por más que ciertos sistemas educativos – o gobiernos enteros – quieran escapar del modelo Humboldt, por ejemplo separando actividades o áreas de “especialización”, llevando estas tareas fuera del ámbito universitario tradicional – sigue siendo forzoso, inapelable e inevitable – “estudiar” siguiendo el binomio fundamental: “investigación”–“enseñanza” o al revés “enseñanza”–“investigación”. El proceso y los resultados seguirán siendo los mismos. Siempre habrá profesores y estudiantes al igual que siempre se estudiará colocando el énfasis en la “enseñanza” o el énfasis en la “investigación”, por más que en estricto sentido se esté buscando sólo la “especialización” en un campo muy específico del conocimiento.[5]

---

[5] Para profundizar más en la propuesta de Wilhelm von Humboldt recomendamos la lectura de uno de los textos consultados por Clark escrito por Wilhelm von Humboldt (2009) titulado “Los límites de la acción del Estado”. Publicado en Madrid por la editorial Tecnos. Quienes prefieran un acercamiento más crítico pueden acudir a otra fuente también consultada por autores que – al igual que Clark – subscriben el “ideal” de Humboldt. Este libro ha sido editado por Marcel Herbst (2014) titulado “The Institution of Science and the Science of Institutions: The Legacy of Joseph Ben-David”, publicado en Londres por la editorial Springer.

## NÚCLEO

Simon Marginson (2024) también suscribe parte del modelo concebido por Wilhelm von Humboldt para la universidad de Berlín. Al igual que Clark (1995), Marginson (2024) resalta la relación intrínseca que existe entre la “instrucción académica” y la “investigación”. Marginson se refiere a este binomio como el “núcleo” (core) del aprendizaje y del conocimiento. Marginson (2024) menciona como una de las virtudes del modelo Humboldt la posibilidad que los estudiantes abran las puertas de sus mentes hacia el mundo del “escepticismo” alejándose lo más posible de “dogmas”, que no en pocas ocasiones beneficia solamente a grupos poblacionales elegidos, a objetivos estatales muy discutibles o a intereses corporativos, relegando el neutral ejercicio de la construcción del conocimiento (p.15).

Con respecto al “núcleo” de cualquier tipo de educación superior – o del aprendizaje universitario – Marginson (2024) apunta que este core – aún con adaptaciones temporales, espaciales y sociales – en esencia ha cambiado muy poco desde hace tres mil años atrás (p.6). Marginson (2024) hace referencia a las primeras academias chinas, a los monasterios budistas, a las escuelas griegas, a las mezquitas islámicas y a las rudimentarias universidades europeas aparecidas en el territorio que hoy conocemos como Italia. Este “núcleo” – aún vigente en todo tipo de educación superior – que, repetimos, se ha mantenido casi inalterable pese a haber atravesado variados procesos de adaptación – ha sido siempre la “formación cultural” de las “personas”. Este desarrollo instructivo ha tenido como objetivo constante la subjectification: la creación de sujetos fructíferos, independientes y reflexivos. Los métodos para lograr esta subjectification – también – se han mantenido casi inalterables: el estudiante era sumergido o iniciado en la construcción del conocimiento guiado por un mentor o maestro, ya sea utilizando textos de papel o similares (hoy con pantallas gráficas), se usaron los equivalentes de nuestros sofisticados salones de clase, se impartieron evaluaciones y se admitieron nuevos estudiantes utilizando diversos filtros, para, finalmente, brindarles algún tipo de



certificación (p.6). De acuerdo con Marginson (2024) las características “intrínsecas” del “núcleo” – sobre todo su estabilidad temporal – han permitido que las instituciones de educación superior, resuelvan, reaccionen, o contribuyan, frente a las múltiples exigencias “extrínsecas” provenientes por ejemplo del aparato estatal, del gobierno de turno o de las circunstancias sociales: funcionarios para el Estado chino, entrenamiento académico-religioso en monasterios hindúes o mezquitas árabes – desde Córdoba hasta Damascus – pasando por la formación de abogados y médicos tan necesarios durante la Europa medieval, hasta la graduación de miles de profesionales que hoy se desempeñan en distintas ramas científicas (p.7). Sin la preservación del “núcleo” – profesores, textos, aulas, investigación, enseñanza y diseminación de conocimiento – no se podría responder a las exigencias “externas”.

Otra importante característica del “núcleo” es lo que Marginson (2024) denomina “Dualidad-Espacial”. A lo largo de la historia de la humanidad, los estudiantes se han desplazado largas distancias buscando centros de aprendizaje, adaptándose a nuevas culturas y aprendiendo otros idiomas. La educación superior – o universitaria – se ha caracterizado siempre por una fórmula que combina al mismo tiempo elementos locales, tales como

características identitarias fuertemente ancladas a lugares muy específicos, junto con elementos universales, pensemos en el conocimiento e ideas traídas por maestros y estudiantes procedentes de los entonces ignotos rincones del planeta. Regresando por un momento al Triángulo de Clark, Marginson (2024) destaca la imperiosa necesidad de mantener el libre flujo de estudiantes, maestros, conocimientos y comunicaciones entre distintas naciones, sociedades, Estados, países, o culturas. De otro modo no podrían mantenerse las necesarias cuotas de “autonomía” que requieren las universidades – frente a los otros dos ángulos – para su óptimo funcionamiento (p.7).

### **TORRE DE MARFIL**

La metáfora “Torre de Marfil”, difundida y defendida por Wilhelm von Humboldt ha sido igualmente considerada por los autores mencionados líneas arriba, Burton R. Clark (1995), Friedberg & Musselin (2000) y Simon Marginson (2024). Para Humboldt las universidades tenían que ser como torres defensivas e impenetrables, con altas cuotas de autonomía y con las herramientas necesarias para resistir, negarse o simplemente ignorar, las exigencias del mercado o los requerimientos estatales (los otros dos ángulos en el Triángulo de Clark). Se trata de una metáfora bastante impermeable. Por lo tanto, mencionar “Torres de Marfil” para referirse ligeramente a las universidades en general puede resultar desatinado. Esta imagen, la Torre de Marfil, puede ser mal empleada para referirse a universidades que – en medio de cambios sociales, nuevas coyunturas, necesidades estatales, urgencias sociales, avances tecnológicos o reconfiguraciones del mercado – buscan mantener sus altas cuotas de autonomía. Y, en el peor de los casos, sin involucrarse. Asumir esta posible interpretación de la metáfora en cuestión nos llevaría a un error ya aludido, la impermeabilidad.

En contraste, Barbara Kehm (2011) considera que es posible crear nuevas Torres de Marfil, pero tomando en cuenta las características peculiares de cada país, nación o sociedad: no

se trata simplemente de imitar el modelo original o aplicar a ciegas las ideas de Wilhelm von Humboldt (p.12). El necesario proceso de adaptación a sociedades dispares exige que estas Torres de Marfil asuman nuevos retos o demandas inesperadas, encontrando caminos novedosos y creativos. Esta capacidad de adaptación –regresando a Clark, y a las relaciones entre universidad, mercado y Estado – es imperiosa (p.12). Para que funcionen estas nuevas estructuras – sin abandonar las imprescindibles cuotas de autonomía – nuestras nuevas torres tienen que ser permeables o maleables. Resulta ineludible responder, atender, escuchar o involucrarse – según como corresponda – a los desafíos del contexto dentro del cual se encuentran. Las universidades deberían ser capaces de reaccionar a los cambios impuestos por el Estado o por las exigencias del mercado.

Kehm (2011) refuerza esta advertencia (evitar la impermeabilidad) aludiendo a otro de los criterios que componen el modelo “ideal” de Wilhelm von Humboldt: el abandono de la figura del “investigador” o “instructor” como un ser que estudia, analiza e investiga en “solitario” (p.13). La producción del conocimiento es una actividad colectiva. Las Torres de Marfil ya no funcionan sobre la base de oficinas monásticas para estudiosos con preferencia al aislamiento voluntario. Idealmente, las torres actuales buscarían estar llenas de vida, ser espacios de colaboración e intercambio de ideas y preferentemente estar compuestas por una plétora de pasillos transitados por alumnos e instructores procedentes de diversos lugares o culturas, brindando ideas novedosas y puntos de vista alternativos.

Julio del Valle (2019) ha realizado un recuento histórico del origen de la metáfora “Torre de Marfil”. Este autor alude a dos posibles fuentes iniciales de las cuales se extrajo y difundió la metáfora, ambas de corte literario. Primero el “Cantar de los Cantares”, texto bíblico vinculado con el amor. Segundo, el “Roman de la Rose”. Obra del poeta francés Jean de Meun, fechada en 1280, esta segunda fuente gira en torno a un amante que sufre por el presidio de su musa (Del Valle, 2019, pp. 351-252). Las condiciones de vida en la etapa conocida como “Europa

medieval”, por ejemplo la consolidación e influencia de “la cristiandad latina y el Sacro Imperio Romano Germánico” junto con la “recuperación de las ciudades y la creciente necesidad social de funcionarios para la gestión pública (eclesial, imperial, municipal, comercial)” le otorgaron, a las “universidades” de la época, características que aún encontramos: “vocación universalista”, “carácter selectivo”, “privilegios y autonomías”, y “confianza” (p.352).

El reclamo de Simon Marginson (2024) por la “Dualidad-Espacial” (libre tránsito de profesores, alumnos y conocimientos) puede rastrearse en retrospectiva hasta la época descrita. De acuerdo con Del Valle, una de las funciones iniciales y más útiles de las universidades fue la de “conectar” o “articular” distintas ciudades, gremios laborales, credos religiosos, sociedades lejanas y hasta diferentes regiones idiomáticas enteras. Para Del Valle, la universidad, la llamada Torre de Marfil, actuaba como el “puente” por excelencia permitiendo el libre fluir del “saber pese a las enormes divisiones políticas, territoriales, lingüísticas, de una Europa extremadamente fragmentada” (p.353). El uso del latín apuntalaba este “puente”: “el saber tenía una visa de libre tránsito y una función mediadora en las disputas y en la consolidación de las nuevas estructuras que se gestaban en la baja Edad Media” (p.353). Las funciones de estos “puentes” poseían ciertas similitudes con el Triángulo de Clark puesto que unía centros o núcleos de poder, distanciados entre sí o en alianzas mutuas. “El modelo universitario, como puente, fue bastante exitoso y se expandió rápidamente: como alma mater de papas, obispos, jueces, administradores de todo rango, la universidad tenía una influencia gravitante en muchos aspectos de la vida medieval. Se convierte, de facto, en un tercer poder, muchas veces mediador entre la Iglesia y el Estado; pero, también, en un poder crítico” (pp.353-354).

En coincidencia con la advertencia hecha por Barbara Kehm (2011) – el peligro de tomar la metáfora Torre de Marfil como errado sinónimo de universidad “impenetrable” o “impasible” ante los cambios, requerimientos o exigencias

del contexto – Del Valle (2019) anota lo siguiente: “Es un puente siempre sometido a fuertes vientos y no cuenta siempre con la flexibilidad debida” (p.354). En este recuento histórico Wilhelm von Humboldt también aparece como uno de los protagonistas principales. Según Del Valle (2019), luego de varios siglos de transformaciones de todo tipo, surge el “modelo moderno” de universidad, curiosamente, en dos naciones mutuamente alejadas y poco relevantes en Europa de aquella época: Escocia y Prusia (p.354). En concordancia con el argumento de este texto nos concentraremos en la segunda nación: “Humboldt recibe el encargo del rey Federico Guillermo III para reformar el sistema educativo prusiano y funda, dentro de este encargo, la Universidad de Berlín (1810), la cual se crea desde el inicio con un propósito diferente a la universidad medieval: no se trata de enseñar solamente conocimientos establecidos, sino de mostrar cómo se descubre el conocimiento para desarrollar en los alumnos el espíritu científico y el progreso de la civilización” (p.354). Este acontecimiento puede considerarse como uno de los puntos de inflexión en los que la universidad se separa del paradigma “escolástico” y abraza la construcción del “conocimiento”.

Con el tiempo, el diseño y las premisas de Humboldt rápidamente se convirtieron en los fundamentos del modelo de “universidad” por excelencia en Europa y otros continentes. Aunque adoptando nuevas formas, el modelo no fue abandonado: aún sigue vigente pero con variantes. Del Valle (2019) anota que después de la Segunda Guerra Mundial proliferaron las universidades con nuevas características, entre ellas: el acceso mayoritario. La universidad dejó de ser un espacio de pensamiento para la élite gobernante (p.355). Justamente la proliferación de diferentes modelos de universidad fue discutida por los participantes del V Foro. Líneas abajo podremos conocer la posición de las autoridades universitarias sobre las consecuencias de este proceso en Perú. Coincidentemente, Del Valle apunta hacia una de esas consecuencias: el incremento de la oferta educativa afectó la “gobernanza” universitaria, tema central del foro. En palabras



Segundo, la universidad no debería convertirse en un ente pragmático sometido a las demandas de la sociedad. Regresando al Triángulo de Clark, las aludidas lejanías o cercanías tendrían que ser fruto de un ejercicio reflexivo. Si la universidad queda supeditada a las exigencias del ángulo ocupado por el Estado o atada fuertemente a los requerimientos del mercado, no podría cumplir una de sus principales funciones: servir de “puente”. La universidad no lograría convertirse en un agente social vinculador con “autoridad” y “legitimidad”. En palabras de Del Valle: “una universidad que solo suministre información instrumental y al servicio de la demanda actual de la sociedad no cumple bien con el rol articulador de cabeza y cuerpo” (p.356).

## GOBERNANZA

El término “gobernanza” no apareció originalmente en centros de enseñanza superior y menos dentro del ámbito universitario moderno. En términos estrictamente semánticos “el término gobernanza significa exclusivamente procesos de regulación y coordinación orientados al bienestar, que ayudan a resolver problemas sociales” (Kehm, Barbara. 2011. p.23). Según Kehm (2011) este término puede ser utilizado en cualquier campo de acción humana, para analizar las relaciones de coordinación, cooperación, conflicto, o negociación, entre cualquier tipo de agentes (p.21). Como podemos apreciar se trata de un término con capacidad para ser aplicado en múltiples situaciones resultando ser un concepto bastante abarcante (sin embargo esta maleabilidad no le quita ni un ápice de utilidad analítica). Conforme al entendimiento de Kehm (2011), la palabra “gobernanza” fue primero empleada de manera intensiva en el ámbito de las ciencias económicas para analizar procesos, mecanismos y coordinaciones entre agentes financieros dándole origen al término “gobernanza corporativa”.

Segundo, la palabra en cuestión migra hacia otros ámbitos académicos como las ciencias políticas o las relaciones internacionales

del autor, esta “indómita variedad” de universidades generó cambios “en todo orden de cosas: misión, financiamiento, administración, estándares; en una palabra, diversificación de los sentidos y funciones de la universidad. Con la masificación surgen por todas partes universidades privadas (de enseñanza) en manos de empresarios” (p.355).

En este escrutinio histórico sobre el origen de la metáfora Torre de Marfil, Del Valle considera importante resaltar algunas características que coinciden con la teoría presentada en los acápites precedentes y con las ideas expresadas por los rectores en el V Foro. Primero, la universidad puede brindar diferentes tipos de conocimientos al mismo tiempo, sin que esta compleja labor sea vista como contradictoria, incoherente o problemática: “la palabra «universidad» para nosotros, en este recinto acogedor y generoso, puede cubrir la idea de una universidad académica, la idea de una universidad técnica, profesionalizante, emprendedora, inclusive orientada a las artes. Puede cubrir la idea de una docencia orientada a la generación del saber, a la emancipación del individuo y también la idea de una docencia orientada a la instrucción y a la satisfacción e inserción del estudiante en el mundo laboral. [...]. En una misma universidad pueden convivir diversos enfoques, pues no todas las carreras universitarias exigen lo mismo a sus alumnos ni tienen los mismos objetivos” (pp.356-357).

dándole origen al término “gobernanza global”. Luego – especialmente desde inicios de la década del ochenta con la expansión del neoliberalismo – la injerencia de organizaciones de alcance global sobre asuntos nacionales, locales o gubernamentales, se empieza a socavar o a cuestionar la capacidad de los aparatos estatales para brindar grados aceptables de bienestar para sus propios ciudadanos. En este contexto se propaga el término “gobernanza” como parte de numerosos vocabularios profesionales junto con frases como “modernización de la administración pública”, “nueva gestión pública” y “Estado eficiente” (Kehm, 2011, p.21). Debido a la inherente reducción del gasto público y la reducción de las tareas estatales, especialmente el alejamiento del Estado y el abandono de sus responsabilidades con respecto a la educación universitaria, el término “gobernanza” por poco termina siendo monopolizado por entidades financieras supranacionales.

El Banco Mundial acuñó el término “buena gobernanza” para referirse a las recetas impuestas con el objetivo de buscar la “eficiencia” gubernamental o el “mejor” funcionamiento del Estado – lo cual implica inevitables reformas legales – sobre países en desarrollo o estados fallidos. A partir de aquí se empiezan a mezclar e integrar – en un solo conjunto de criterios y herramientas de evaluación – términos como: “transparencia”, “eficiencia”, “justicia”, “participación”, “descentralización”, “control”, y “participación”, entre otros (Kehm, 2011, p.22). La intervención de esta miríada de instituciones, agencias u organizaciones financieras sobre docenas de aparatos estatales terminó creando una crisis de “legitimidad” y una confusión de “competencias”: ¿quién es responsable del adecuado funcionamiento de los hospitales? Podemos extender este raciocinio preguntando ¿quién es responsable del óptimo desempeño de las universidades?

Kehm (2011) enriquece su argumentación con una disquisición weberiana: esta crisis de “legitimidad” ha generado un altercado de “poderes” dentro de las sociedades intervenidas

por estas agencias económicas supranacionales (p.23). Debemos tener en cuenta que cuando el término “gobernanza” es aplicado al mundo universitario ya arrastraba una enorme carga de confusiones acumuladas. El término ya había sido impregnado por el sentido controlista y por la lógica economicista de agencias globales como el Banco Mundial.

## **GOBERNANZA UNIVERSITARIA**

Expresamente con respecto a las universidades Álvarez & Duque (2018) definen “gobernanza” como “la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente – desde el punto de vista de su gobierno y gestión – y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior” (p.2). Aunque Álvarez & Duque (2018) señalan la no existencia de una definición sin ambigüedades, además de no contar aún con una definición universalmente aceptada, es posible rescatar criterios que gozan de altos niveles de consenso. Sobre la base de los alcances de Álvarez & Duque (2018) podemos definir el término “gobernanza”, aplicado al análisis del ámbito universitario, como aquel concepto que nos permite describir o explicar cómo estas instituciones toman decisiones, establecen objetivos, diseñan sus procesos internos, escogen sus estructuras administrativas, se construyen liderazgos con o sin legitimidad, buscan la eficiencia pedagógica, se selecciona a los maestros y estudiantes, los niveles de participación otorgados a los sectores que conforman la comunidad universitaria, las características del clima laboral y el trato a los estudiantes, las responsabilidades asumidas y las ignoradas, así como el acceso o transparencia con respecto a presupuestos, planes y ejecución de actividades (pp.4-7).

Vinculando el término “gobernanza” con el Triángulo de Clark, este concepto nos permite analizar las interacciones entre los protagonistas de los tres ángulos – estado, mercado y universidad – además de detectar y de evaluar la intervención de actores externos

ante los desequilibrios creados por la fuerza superior ejercida por uno de los extremos sobre los otros dos, o por el abandono de alguno de los extremos generando vacíos que serán oportunamente ocupados por agencias ajenas al sistema. Podemos proceder de igual forma con el modelo de Humboldt. El concepto “gobernanza” nos permite evaluar o determinar el énfasis que alguna universidad haya puesto en la enseñanza por encima de la investigación o viceversa. Aquí es necesario aclarar que siguiendo tanto el modelo “ideal” de Humboldt como el “núcleo” de Marginson, no tiene nada de malo, ni de mejor o peor, que una universidad coloque el acento en la “enseñanza” o en la “investigación”.

Los autores consultados hasta este punto no encuentran contradicción alguna en que se favorezca una actividad sobre la otra. Es más, pensar siquiera en la existencia del balance perfecto entre “enseñanza” e “investigación” constituye un ejercicio estéril. La paridad perfecta no es parte del mundo real. En lo que deberíamos pensar es en la necesaria complementariedad entre un énfasis y el otro. Entre universidades que han elegido un modelo y universidades que funcionan – tal vez con mayor eficacia con respecto a sus propios objetivos – siguiendo paradigmas disímiles. Es pertinente aceptar que no necesariamente el acento en la “investigación” nos conduce inexorablemente a un eficiente proceso de “enseñanza”. Del mismo modo, es posible que una universidad que opta por destinar mayores recursos a la “enseñanza” termine formando alumnos mucho más capaces para enfrentar los retos impuestos por las labores de la “investigación”. Recordemos que se trata de un binomio bidireccional e ineludible.

Álvarez & Duque (2018) establecen una clara distinción entre “gobernanza” y otro término asociado: “governabilidad”. Según Álvarez & Duque (2018) el término “governabilidad” es el resultado positivo de un buen ejercicio de “governanza”. Si una universidad se caracteriza – por obtener resultados o lograr metas, conductas éticas aceptables, regulaciones internas eficientes, buen clima laboral, eficaces procesos pedagógicos, y sobre todo, por tomar

en cuenta la opinión de los miembros de la comunidad universitaria – entonces podemos considerar que dicha universidad disfruta de “governabilidad”. Seguir de cerca las ideas de Álvarez & Duque (2018, p.7) nos facilita seguir enriqueciendo la definición de “governabilidad”. Primero, hacia adentro. Governabilidad es la capacidad de una universidad para lograr equilibrios positivos, complementarios, y creativos entre todos sus integrantes, miembros, e instancias. Segundo, hacia afuera. Governabilidad es también la habilidad de manejar con pericia sus relaciones con actores externos.

Las universidades – para operar eficientemente – no pueden renunciar a sus niveles de independencia. Lo que corresponde es el estableciendo de positivas distancias y cercanías con los otros dos protagonistas del triángulo (Estado y mercado). Aptitud que Del Valle (2019) señala con el término “puente”. Es importante desarrollar un amplio repertorio de herramientas para interactuar con solvencia frente a actores oportunistas siempre listos para ocupar vacíos insertándose en el entramado universitario sin que su presencia haya sido solicitada. Regresando a Marginson (2024): si el “núcleo” opera bien se podrá responder con eficacia tanto a exigencias “intrínsecas” como a requerimientos “extrínsecos”.

## **GOBERNANZA DISTRIBUIDA**

Empezaré esta sección de manera directa. El acontecimiento con mayores repercusiones en la gobernanza de los entramados universitarios es el retroceso, el abandono, la negligencia o el desacoplamiento del Estado frente a sus compromisos con la sociedad en general y con las universidades en particular, lo cual está ocurriendo en la mayoría de países del mundo (Kehm, 2011, pp.20-21). Estamos frente a un patrón global.

De acuerdo con las observaciones de Simon Marginson (2024) no debemos perder de vista los acontecimientos cruciales del momento. La predominancia de políticas neoliberales, el creciente poder de las agencias promotoras de

agendas globalizadoras, las bajas remuneraciones y el cada vez más reducido porcentaje de los impuestos recabados destinados al sistema educativo, han defraudado las expectativas de los ciudadanos. La universidad retrocede como un ente capaz de proporcionar herramientas para lograr movilizaciones sociales ascendentes.

Se defrauda a la ciudadanía pues las universidades se involucran cada vez menos – o demuestran cada vez menos interés – en la construcción de una sociedad equitativa, igualitaria y solidaria, apuntalando el bienestar colectivo. El desasosiego está alcanzando grados tan altos que la universidad está perdiendo el apoyo, el respeto y la credibilidad de la sociedad en general a una velocidad estrepitosa. La intromisión de agentes a cargo de promover los preceptos del mercado está generando taras que serán difíciles de remover. La “revolución neoliberal” que estamos experimentando en Perú coloca los principios del mercado como instrumentos de gobernanza desplazando a la “oligarquía académica” encaminándolas fuera de las instancias en las que se toman decisiones. Los conflictos internacionales, la defensa de los mercados internos y las inflexibles políticas nacionalistas sin perspectivas de largo plazo colocan en riesgo tanto a la “Dualidad-Espacial” como al “núcleo” de la educación superior, dos pilares de la “autonomía” universitaria. En el pedazo del mundo impregnado o dominado por criterios anglosajones se defiende un nacionalismo “hobbesiano” estableciendo requisitos cada vez más exigentes para atravesar fronteras internacionales e invirtiendo en campañas de propaganda que dibujan un mundo irremediamente hostil. Los despropósitos descritos líneas arriba están desligando a la universidad de uno de sus potenciales aportes: la consolidación de sociedades no solo “igualitarias”, sino también “meritocráticas”. Antaño, los esfuerzos hechos desde el ángulo ocupado por las universidades permitían que jóvenes – procedentes de familias con miembros sin experiencias educativas formales – sean los primeros en asistir a una institución de educación superior sin ser vistos como casos raros o excepcionales.

Esta sensación – a nivel familiar – de estar siendo masivamente defraudados por el sistema – acentúa una imagen que pesa negativamente sobre las universidades: lugares exclusivos para una élite muy reducida o solamente para personas afortunadas. Marginson (2024) considera válida la preocupación que existe en los espacios universitarios por la empleabilidad de los egresados, sin embargo, cuestiona que esta preocupación sea indicada como la más importante o la única. Esta autora alega que la empleabilidad depende de muchos factores (p.18). Solo por mencionar algunos, sociales, individuales, políticos, económicos o tecnológicos. Más claro aún: los niveles de empleabilidad están vinculados a dinámicas externas a la universidad. Reconocer esta realidad no descalifica los intentos hechos desde no pocas universidades hacia el exterior para mejorar las condiciones laborales de sus estudiantes o egresados.

Kehm (2011) coincide en la tarea ineludible que tienen las universidades con respecto a la formación de “mentes críticas mediante la investigación”. Sin embargo, debido a los elementos – ya mencionados que debilitan la “gobernanza” – esta labor está mutando, para peor, en un esfuerzo cuesta arriba. Kehm (2011) también apunta como una de las consecuencias la gravedad que conlleva la pérdida de “confianza” que están afrontando las universidades frente a la sociedad en general (pp.12-13). La conjunción de dislates como el avance poco controlado de la doctrina neoliberal, la aparición de actores representantes de los intereses del mercado, junto con el retroceso estatal abandonando sus responsabilidades con el mundo universitario, ha provocado profundas reformas, apareciendo diversos modelos de “gobernanza” y por lo tanto disparidades con respecto a la “governabilidad” en estas instituciones de educación superior (Kehm, 2011. pp.12-15).

Hasta aquí las coincidencias entre los autores reseñados. Pero resulta que Kehm (2011) va mucho más allá. Entre la bibliografía revisada, sus libros destacan por la nitidez y el espesor de sus explicaciones. Ya que estamos frente a

una fuente inexcusable para entender la crisis de gobernanza en el escenario universitario mundial – tablas sobre las cuales nuestro país es parte y protagonista – a continuación transmitiré brevemente un aspecto menos grato que encontramos en la propuesta teórica de Kehm.

## GOBERNANZA DESVIRTUADA

Son pocos los que siendo parte de la amplia comunidad universitaria de nuestro país, quieren admitir el rol que han desempeñado – por acción u omisión – en la desfiguración de una “gobernanza” de la que mal que bien brotaba una “governabilidad” medianamente funcional. Barbara Kehm (2011) explica cómo muchos países han auto destruido – aunque con historias distintas – sus propios mecanismos de “gobernanza”. A continuación, el conjunto de hitos principales – entre otros – que dan cuenta de este proceso global. Es preciso recordar lo ya repetido en secciones previas. La mayoría de problemas que abruman a las universidades son consecuencia del retroceso de un aparato estatal que ha renunciado a sus responsabilidades más cruciales. Como la evaluación de la calidad educativa, el seguimiento de la gobernabilidad, la provisión de presupuestos justos y generosos, la supervisión financiera de los recursos invertidos o conseguidos, la planificación de objetivos, metas y resultados, la certificación o acreditación de los programas de estudio, de las mallas curriculares o de las carreras ofrecidas, sin olvidar el descuido de los mecanismos para seleccionar profesores o filtrar al alumnado. Aquí detenemos la retahíla de errores que le endilgamos al Estado porque la lista tiende al infinito.

Ahora las responsabilidades de la contraparte: las acciones y omisiones que muy pocos a nivel mundial quieren admitir como propias. Primero, según Barbara Kehm (2011), ante el aludido retroceso estatal no abundaron las protestas. Al contrario, esto fue tomado por muchos centros universitarios como una ganancia en términos de cuotas de auto regulación o autonomía. Las nuevas formas de interacción entre agentes del sector público y

agencias del sector privado (Estado y mercado en el Triángulo de Clark) se vieron como oportunidades y no como el inicio de una cascada de pérdidas. La llegada de los nuevos actores involucrados en procesos educativos – “stakeholders” – cambió los procesos de toma de decisiones al interior de los recintos universitarios. Se remplazaron formas de gobernanza ya establecidas por flamantes estructuras de poder listas para ser estrenadas en otras direcciones. El Estado se apartaba cada vez más rápido de las antiguas “estructuras de toma de decisiones”. Sin embargo, ni a nivel global ni a nivel local, se escucharon voces de protesta con la necesaria contundencia que exigía el caso (pp.21-22).

Las coordinaciones bajo las reglas que impone un mercado poco regulado constituyen un verdadero reto, puesto que las universidades se tienen que adoptar – o se tienen que adaptar – a elementos relativamente “nuevos” o parcialmente “ajenos” al raciocinio típico del mundo académico tradicional: oferta, demanda, precios, competitividad, márgenes de ganancia, costos de oportunidad y vocablos afines (Kehm, 2011, p.23). Una de las primeras consecuencias de esta adopción-adaptación fue un considerable cambio en las previas formas de negociación, participación o configuración entre los actores ya involucrados y los nuevos: dentro y fuera de las universidades. En este punto del relato surge un nuevo término “gobernanza en varios niveles” (p.25). Uno de estos nuevos niveles está conformado por las recién



aparecidas agencias de “acreditación” o “certificación”. En tiempos pasados el Estado otorgaba o denegaba estos méritos o licencias. En el nuevo contexto, esta prerrogativa está en manos de agencias privadas. Ahora, la “calidad” es “certificada” desde el exterior. No solamente desde el exterior del sistema universitario, sino literalmente desde el exterior del país (p.25). Estando a salvo de cualquier tipo de injerencia estatal o arrebató nacionalista.

En este hito, debemos repetir que mientras todo esto ocurría, seguían sin aparecer protestas o rechazos. Mucho menos hubo sonoros llamamientos hacia el Estado para que regrese al ámbito académico. Aparentemente este proceso conduciría a mayores cuotas de “autonomía” para las universidades. Pero en la práctica ocurrió todo lo contrario. Los nuevos stakeholders, desde sus lejanos cuarteles impusieron nuevos estándares con respecto a, por nombrar algunos, procedimientos, contenidos, resultados, objetivos, rendimientos, impactos y otras exigencias similares. Junto con los mencionados singulares - y hasta insólitos - requisitos, aparecieron formas alternativas de entregar “informes” o “rendir cuentas”. Un estratégico mecanismo de poder fue la imposición de “rankings” creados sobre la base pautas internacionales. Se llegó al extremo de aceptar rankings hechos para medir la calidad educativa de un país muy específico del primer mundo, como podría serlo Alemania o Francia. Se generó así una “carrera” que nunca ganarían países dispares, diferentes o disímiles, sobre todo los del tercer mundo. En esta “carrera”, quienes están fuera del círculo de privilegiados y prósperos países, jamás obtendrían algún lugar preponderante. Aquí debemos pensar en la mayoría de países del mundo, usualmente relegados de los asuntos que dictaminan el futuro del planeta, extraños, países alejados de los bloques cotidianamente referidos como “occidentales”, “europeos”, “germanos”, “exsoviéticos”, “anglosajones”, o de las nuevas potencias “orientales” (Kehm, 2011, p.24). De un momento a otro, todas las universidades del tercer mundo o países en desarrollo, tendrían que ser clones baratos de aquellas Torres de Marfil fotocopiando borrosamente los ideales

de Humboldt. Al aceptar estas nuevas exigencias, las universidades quedaron parcialmente a merced de un número cada vez más extenso de actores o agencias externas. Esta multiplicación de manos y voces hizo cada vez más difícil el acceso a la información. Los procesos en marcha fueron perdiendo transparencia. Se reforzó la pérdida de credibilidad en los sistemas universitarios. En estos claroscuros, los stakeholders encontraron un fresco nicho de mercado: el gran negocio de crear y vender “confianza” (p.31). En breve: más certificaciones.

Las universidades cayeron en un espiral descendente cediendo el poco prestigio que aún tenían abonando la desconfianza que ya las opacaba (Kehm, 2011, pp.32-33). ¿Según quién tal o cuál modelo de universidad son mejores que otros? ¿Quiénes está garantizando la calidad? En este minuto ya todo se desfiguró. El Estado ya estaba muy lejos. Ya había renunciado o perdido sus intrínsecas cuotas de “poder” y “legitimidad”. Ahora gran parte de la supervisión se realiza remotamente. El escenario siguió deteriorándose. Se comenzó a dudar sobre la relevancia que tienen dichos procesos de “certificación” en el mercado laboral. ¿Serán aceptados esos títulos al momento de buscar empleo? Puesto que el aparato recientemente impuesto es teledirigido desde la lontananza, la fiscalización de criterios o estándares empezó a ser cada vez más inaccesible para la ciudadanía en general. Las dudas se intensificaron porque ya resultaba inocultable que los recién llegados se guiaban por manidos principios de mercado. Como la ley de la oferta y la demanda, la constante promoción de la competencia o la preponderancia de los beneficios económicos sobre cualquier otra cosa. A estas alturas, cada universidad o cada sector de los diferentes modelos universitarios, respondían casi por completo, a acuerdos o a criterios establecidos en la “arena internacional”. Todo lo narrado hasta ahora puede ser considerado como el traslado “hacia arriba” de los nuevos modelos de gobernanza. Las decisiones se toman y las certificaciones se otorgan desde niveles supranacionales o globales (p.34).

Podemos añadir que este traslado “hacia arriba” tuvo su contraparte: en paralelo se operó un traslado “hacia abajo”. Este traslado “hacia abajo” se logró sin esfuerzo alguno. Por gravedad. Fue el simple y previsible resultado de la desregulación estatal. Este traslado consistió en la ocupación – por actores locales en el nivel de base o niveles de gobierno de segundo o tercer nivel – de cualquier resquicio en el sistema o algún tipo de vacío en el modelo de Clark, ya sea abandonado, encontrado o creado. No perdamos de vista que tomar por asalto hasta la ranura más pequeña puede resultar muy rentable.

Así se multiplicaron las arenas, las agencias, los niveles, los criterios, los requerimientos, los estándares, los modelos, los actores y un largo etcétera. Las nuevas formas de gobernanza universitaria fueron repartidas por pedazos. Desde lo alto y desde lo bajo. En este instante, según Kehm (2011) surgió un nuevo término para dar cuenta de lo que estaba en marcha y sin mayor oposición: “gobernanza compartida” (pp.34-35). Este enjambre fragmentario conllevó a la creación de “cajas negras” que terminaron de extinguir las ya lánguidas transparencias sobrevivientes. En especial la transparencia económica, facilitando la evasión de cualquier tipo de responsabilidad, convirtiendo a las universidades en instituciones que algunos autores denominaron: “organizaciones incompletas” (Kehm, 2011, pp.35-37).

¿Cómo terminará este proceso de fragmentación? Ninguno de los autores consultados se ha aventurado a especular o plantear posibles escenarios con contundencia. El modelo actual sigue vigente y en apariencia indemne. Pero ya existen tendencias fuertemente establecidas. Y hay luces que indican que su adecuación – rescatar lo que sí ha funcionado, de lo que definitivamente constituye un estorbo – será difícil. Esta “transformación sin volver atrás” será una tarea lenta, minuciosa, larga, que requerirá consensos, acuerdos, especialistas y mucha cooperación. No debemos olvidar que lo más importante es crear planteamientos sobre la base del largo plazo y la implementación de sólidas entidades que se encarguen de velar por la vigencia del nuevo modelo.

Terminaré esta sección mencionando tres tendencias consideradas como ya bien ancladas. Uno. Los primeros en caer en esta línea de avance fueron los rectores. Estas autoridades perdieron su prestigioso calificativo de <<Primus Interpares>> (los primeros entre iguales) transformándose de – líderes académicos con poderes de decisión razonablemente controlados pero influyentes – en “ambiciosos gerentes de entidades corporativas” (Kehm, 2011, p.37). Dos. Las universidades han perdido “identidad” (el perfil distintivo que las caracterizaba), han perdido “jerarquía” (los caminos claros de poder e influencia ante la ciudadanía), y han perdido “racionalidad” (los medianamente eficaces procesos internos lógicos para tomar decisiones libres y colectivas) (Kehm, 2011, p.37-38). Tres. El establecimiento de un enconado debate entre dos sectores de analistas. De un lado quienes sostienen que las universidades de todo tipo – aunque tengan en la puerta un cartel que diga “nacional” o “pública” – ya constituyen, de facto, bienes privados bajo el arbitrio de agentes globales. Del otro lado del debate, encontramos a quienes aún abogan por rescatar las universidades y colocarlas nuevamente al servicio del bienestar social o del beneficio colectivo. El fundamento esgrimido en este polo es el siguiente. En algún momento será imposible ocultar una verdad de Perogrullo: los mecanismos, principios y promesas que promueven la institucionalización de mercados desregulados son muy discutibles. Confiar sin resguardos en los principios del mercado termina – usualmente – en la generación de sistemas altamente imperfectos (Kehm, 2011, p.40). Las fallas de un mercado sin árbitros legítimos son frecuentes y no pocas veces fatales. Por lo tanto no es disparatado mantener viva la esperanza del retorno del Estado. Este aún ausente actor – o esquina del Triángulo de Clark – tendrá que regresar e intervenir, rescatando lo que funcione o sea útil, restituyendo partes de sistemas anteriores, con la intención de crear un sistema distinto, tanto más sólido como más solidario. ¿Regresará el Estado reclamando sus prerrogativas sobre el conjunto universitario? A continuación conoceremos las perspectivas, apuestas y soluciones manifestadas por los rectores peruanos.

## LOS RECTORES COINCIDEN

En el V Foro de Universidades, titulado “La gobernanza del sistema universitario en el Perú”, organizado por el Consorcio de Universidades, y celebrado en las instalaciones de la Universidad del Pacífico, el total de rectores asistentes se dividió en cuatro grupos de trabajo en los que se intercambiaron diversas ideas o perspectivas disímiles sobre temas diferentes.[6] Un tema distinto en cada pequeño grupo. Al aula a mi cargo se convocó a veinte y cuatro autoridades para analizar el sistema universitario utilizando el Triángulo de Clark.[7] A los asistentes se les solicitó la conformación de “subgrupos” para lograr un intercambio de ideas más cercano y cómodo. A estos subgrupos se les propuso resolver retos analíticos vinculados como los siguientes. ¿Cuáles deberían ser las responsabilidades asumidas por cada actor ocupante de cada ángulo en el triángulo de Clark: estado, mercado y universidad? ¿A qué extremo del triángulo se encuentran más cerca las universidades de nuestro país? ¿En términos ideales, más cerca de cuál ángulo deberían posicionarse las universidades que ellos mismos regentan? Los grupos fueron mixtos en todo sentido, rectores, rectoras, representantes de universidades privadas sin fines de lucro, universidades nacionales, junto con otros modelos universitarios. Cada subgrupo estuvo compuesto por autoridades de instituciones ubicadas, de manera indistinta, en diferentes distritos, provincias o departamentos del país.

El nivel de coincidencia que hubo entre las ideas expuestas por los participantes fue alto. El interés por compatibilizar las iniciativas presentadas por las mencionadas autoridades resultó evidente. Luego de aproximadamente 30 minutos de intercambio de opiniones cada subgrupo eligió al expositor que los representaría en una asamblea general a

a realizarse en el auditorio central. Esta indicación no excluyó la participación voluntaria y complementaria de cualquier otro miembro del mismo subgrupo. Cosa que efectivamente sucedió. El manejo del tiempo por los mismos rectores fue bastante preciso. Se expresaron todos aquellos que quisieron hacerlo en la extensión o profundidad deseada por ellos mismos. Fueron bastante ordenados en el uso de la palabra y al final se generó una fructífera búsqueda de similitudes o congruencias entre las principales ideas escuchadas. La decisión de utilizar el Triángulo de Clark para analizar el caso peruano fue – en términos metodológicos y teóricos – acertada.[8]

El primer subgrupo de trabajo empezó con la idea que se convirtió en el eje central al rededor del cual se fueron acoplando todas las afinidades logradas. Coincidiendo con la teoría expuesta en las secciones anteriores, este subgrupo inició su presentación señalando la raíz de la mayoría de problemas que enfrentan las universidades en nuestro país: el exagerado alejamiento del vértice ocupado por el Estado. Este primer subgrupo hizo una descripción muy interesante que merecería ser desarrollada con mayor dedicación en futuras pesquisas académicas: el “elusivo” aparato estatal peruano es capaz de realizar “apariciones inopinadas”. Y cada vez que el referido espectro se presenta para “regular” algún aspecto en la “gobernanza” de la educación superior, lo único que logra es “asfixiar” aún más a las universidades (ya cargadas de múltiples problemas que apenas pueden manejar). Los participantes explicaron que el Estado peruano se caracteriza por una “ausencia” prácticamente permanente, casi fantasmagórica, muy hábil para eludir atisbos de responsabilidad con respecto a asuntos educativos. Según los participantes, el Estado peruano opera como un organismo normalmente “ausente”, con “esporádicas apariciones regulatorias”, pero

---

[6] Es necesario felicitar la organización, planificación y supervisión realizada por Vera Vento, quien ideó esta interactiva dinámica. Igualmente cabe mencionar la impecable conducción en los otros tres grupos de trabajo que estuvieron a cargo de Alejandro Saldarriaga, Oliver Stella, y Brenda Naquira. El cuarto grupo, del cual se extrajeron las principales ideas que se documentan en este artículo, sobre todo la información plasmada en este acápite, estuvo a cargo del autor.

[7] Los convocados al cuarto grupo de trabajo cuatro fueron: Óscar Quezada Machiavello, Edward Roekaert, Martín Carrillo, Thomas Ancco, Patricia Barrios, Jorge Beltran, Juan Cebrian, Mónica Gerónimo, Tito Goicochea, Jonathan Golegant, Olga Horna, Luis Lescano, Juan LLuncor, Edgar Martínez, Milagros Morgan, Edgardo Palomino, Richer Ríos, Nancy Rojas, Carmen Ruiz, Bruce Saenz, Martín Santana, Jorge Vargas, Alfonso López Chau, Carlos Garatea.

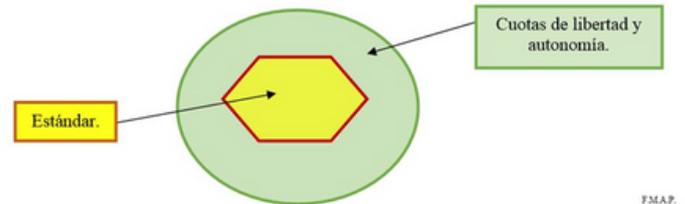
[8] Al terminar estas dinámicas cada uno de los 4 subgrupos eligió un representante para que exponga las principales ideas de la mencionada actividad, en el auditorio central, antes de escuchar el discurso final con el que cerró el foro. Este artículo condensa lo dicho en el grupo 4. Para acercarse a las ideas desarrolladas por los otros 3 grupos, es recomendable seguir el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=vE9CIT-2zik>

capaz de lograr una sola cosa: “asfixiar” a quienes dirigen la comunidad académica. Este argumento lo hemos ilustrado en el siguiente esquema:



Este sofocante Estado, capaz de desaparecer por largos períodos y aparecer translúcidamente en raras ocasiones, impide la construcción de un “estándar” universitario básico, único, y compartido por cualquier modelo de universidad. En opinión de este subgrupo de autoridades y rectores, sólo las instituciones de educación superior que cumplan con los requisitos del mencionado “estándar”, deberían ser reconocidas como “verdaderas” universidades. Para un adecuado desarrollo del sistema universitario, este “estándar” debería estar acompañado de cuotas significativas de “libre albedrío” para decidir rumbos propios, peculiaridades o modelos diferentes, pero siempre priorizando la complementariedad. Así se lograría contar con una variada pero sólida oferta educativa. Es notoria la semejanza con el modelo teórico de Simon Marginson (2024) y su alegato por la necesaria construcción de un “núcleo” o core. Igualmente detectamos semejanzas con las alentadoras esperanzas de Barbara Kehm (2011) y Del Valle (2019) quienes sostienen que sí es posible construir Torres de Marfil – dinámicas, flexibles y modernas – adaptando el modelo de Wilhelm von Humboldt a las distintivas características de cada cultura, sociedad, región, nación o país. Este subgrupo de rectores agregó que el reclamado “estándar” junto con las necesarias cuotas de “libertad” para tomar decisiones particulares – “igualarían” o “atenuarían” – los contrastes existentes entre los centros públicos y los centros privados. Este argumento se presentó como un “ideal”: este subgrupo no ve utilidad alguna en mantener las marcadas diferencias que actualmente distinguen a ambos tipos de universidades (privadas en general y públicas). Aunque no fue explícitamente dicho por los

participantes, lograron transmitir la siguiente idea: estas cuotas de “libertad” permitirían construir alianzas, conglomerados de cooperación y supervisión mutua, alianzas entre universidades regidas bajo modelos diferentes, ubicadas en distintos lugares del país, sin excluir la posibilidad de integrar universidades extranjeras. Estas ideas las hemos ilustrado de la siguiente manera:



Hubo otra coincidencia entre la teoría y las ideas de este subgrupo de trabajo. Los riesgos de acercar mucho las universidades a los requerimientos del mercado. Por ejemplo Kehm (2011) sugiere que los problemas causados por los yugos parciales o totales establecidos por múltiples agentes externos, promotores de los principios de un mercado sin regulaciones – stakeholders – podrían ser calamitosos. Este subgrupo de trabajo manifestó en tono de queja que el abandono casi permanente del aparato estatal alienta el acercamiento de las universidades hacia el mercado. Literalmente se dijo: “el alejamiento estatal nos empuja hacia el mercado”. Nótese la connotación del término “empujar”. Este acercamiento al mercado para los rectores participantes no siempre resulta del todo positivo. Se mencionaron ciertas ventajas y ciertos reparos con respecto a los vínculos entre la universidad y el mercado. Este subgrupo mencionó la posibilidad de adoptar como un reto, para las universidades, crear nuevos mercados o idear mecanismos para fomentar la empleabilidad de sus egresados. Las intenciones manifestadas por los rectores son loables y nos permite hablar muy bien de ellos. Existe la preocupación por el futuro de los alumnos. Sin embargo, debemos considerar el riesgo de decepcionar a la ciudadanía. Ante esta intención, cabe recomendar lo siguiente. De asumir la responsabilidad en cuestión, no sobra un llamado a la cautela, a la prudencia y a una movilización colectiva muy bien coordinada y planificada.

Finalmente, como posible solución, este subgrupo planteó la urgencia de lograr una gran “asociación abierta”, con todas las universidades, de cualquier modelo o cualquier tendencia, para definir lo que la “comunidad académica peruana” desea tener como “universidad ideal”. El propósito sería expresar estos acuerdos mediante lo que señalaron como una “voz colectiva”. La apuesta consiste en que mientras más alta y más fuerte sea esta voz, el Estado se quedaría con menos espacio para ignorar este clamor, o con menos espacio para maniobras evasivas. Este subgrupo puso sobre la mesa la necesidad de crear una gran “coalición de universidades” para lograr que el Estado cumpla con sus funciones y regule como le corresponde y hoy se le exige.

El segundo subgrupo organizó sus ideas en lo que llamaron un modelo de “hélice con cinco aspas” (este modelo posee las condiciones suficientes para marcar el rumbo de estudios de mayor envergadura). En principio el Estado constituye – o debería constituir – el “aspa” más importante. Este subgrupo le otorgó “prioridad” al Estado por encima de cualquier otro tipo de actor (sobre las otras dos esquinas del Triángulo de Clark). En el plano del “debería” el aparato estatal tendría que gestionar procesos administrativos, impulsar, facilitar o financiar proyectos de investigación entre otras expectativas que – como ya se ha dicho – han sido defraudadas. Luego, la empresa. Como siguiente aspa. Este subgrupo de rectores planteó un reclamo cargado de malestar señalando que no existe una verdadera reciprocidad entre la universidad y el mercado. Según estas autoridades, las universidades ejecutan notorios esfuerzos por responder a las demandas del mercado, pero las empresas colocan trabas cuando las universidades desean coordinar con ellas y – lo más grave de todo – no crean nuevos puestos de trabajo. En este panorama, la universidad recibe la desconfianza de los ciudadanos aumentando sus cuotas de mala reputación, quedando las empresas a salvo de este peligro. A continuación, la tercera aspa sería la propia universidad, pero este subgrupo no abundó en mayores detalles, lo que sí manifestaron con claridad es suscribir las ideas expuestas por el subgrupo anterior. Cuarto, la siguiente aspa

sería la sociedad civil: sindicatos, gremios, organizaciones no gubernamentales e instituciones de todo tipo que deseen acompañar o contribuir con el esfuerzo de reformar nuestro actual conglomerado universitario. Esta idea es provocadora bajo el supuesto que la sociedad civil se convierta en una cantera de ideas, recursos, liderazgos, exposición mediática, soporte político y contactos de todo tipo. Tomando una de las ideas del primer subgrupo, de lograr integrar esta aspa, en este modelo de hélice, la “voz colectiva” se escucharía más alto y desde más lejos. La quinta aspa estaría constituida por los miembros de la comunidad académica – todos en general y sin distinciones – quienes deberían asumir como prioridad en sus agendas la defensa del planeta y la difusión de compromisos y criterios medioambientales. El sentido es el siguiente: sin un medioambiente sano se desvanece la posibilidad de crear un sistema universitario estable. Las ideas de este subgrupo han sido ilustradas de la siguiente manera:



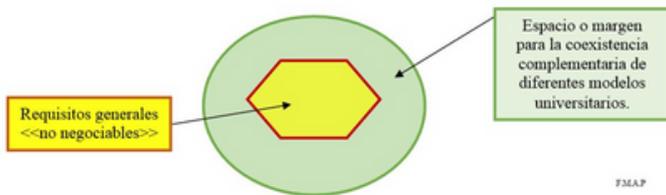
F.M.A.P.

Al igual que los subgrupos precedentes, el tercer subgrupo empezó con la idea central y más repetida de todas: el ángulo que más falla, el ángulo más cuestionado, el actor en el Triángulo de Clark que más críticas recibe, es el Estado. Este subgrupo enfatizó con urgencia el retorno del aparato estatal, retomando la posición que le corresponde: ser el ente “directivo”, el más “importante” y el único “legítimo”. En línea con el juego de “ausencias y asfixias” explicado por el subgrupo anterior, este subgrupo agregó que una de las trabas más difíciles de superar es que estamos bajo el régimen de un Estado altamente volátil. Cada

vez que un nuevo equipo de gobierno asume las riendas de la república, borra todo lo hecho (incluyendo lo inconcluso o defectuoso que por lo menos se arrastraba hacia adelante), lo poco avanzado, las metas, los objetivos, los procedimientos, los presupuestos, y todo lo torpemente esbozado que funcionaba como un borrador de plan educativo nacional. Si cada proceso electoral nos conduce a empezar todo desde cero entonces resulta imposible construir. Resulta muy difícil hasta planificar procesos pedagógicos de corto plazo. Incluso tomando en cuenta que cada universidad trabaja por separado sin mayores coordinaciones o compromisos entre sí. Esta tarea se convierte en un pedregoso camino cada vez más agotador debido a la permanente inestabilidad que existe al interior del mismo gobierno y que se evidencia a lo largo de todo el nuevo, siguiente y hasta el subsiguiente período gubernamental. Estas falencias políticas, culturales y económicas, por mencionar unas pocas entre tantas, fueron resumidas de la siguiente manera: “en el Perú no tenemos verdaderos estadistas, contamos con simples gobernantes de turno”.

Este subgrupo también coincidió con el anterior. Se planteó como urgente el establecimiento de un “núcleo” (que el anterior subgrupo aludió con la palabra “estándar”). Este “núcleo” – para que una universidad sea considerada “universidad” – debe seguir pautas, requisitos generales, mecanismos, así como propósitos seleccionados, contruidos o compartidos – por la comunidad académica más amplia. Es urgente unirse a esa “voz” mencionada por el subgrupo anterior. Todos los presentes, en pleno, coincidieron y defendieron la férrea propuesta surgida de este subgrupo de trabajo. Este “núcleo” debería ser <<no negociable>>. Bajo ningún motivo se aceptarían, renuncias, flaquezas, disidencias, críticas destructivas o giros legales que desvirtúen la razón de ser de este “núcleo”. No hay otro modo de sostener planes nacionales de largo plazo. De no actuar con firmeza ni se podría colaborar, ni se podría construir, ni se

podría compatibilizar modelos diferentes y mucho menos crear complementariedades. Para que este núcleo sea realmente <<no negociable>> se requiere de la garantía de un Estado sólido, coherente, ocupando su lugar como ente regulador superior o máximo. Este grupo fue el más enfático de todos. Sin este “núcleo” <<no negociable >> común a todas las universidades – sea el modelo que sea – es imposible hablar siquiera de la “universidad peruana” o del “sistema universitario peruano”. Simplemente este “sistema” no existe. Nos lo imaginamos y hablamos de él, pero no es parte de la realidad. Este grupo exigió “un norte común”. En este intercambio de ideas, los rectores sumaron dos ideas adicionales. Primero, cultivar las relaciones entre la “universidad” y la “ciudadanía”. Estas autoridades sostuvieron que no es, en lo absoluto, inútil mantener la esperanza – y al mismo tiempo poner manos a la obra – en crear un sistema universitario que constituya una eficaz “escuela de valores ciudadanos” que tenga como fin convertir nuestra sociedad en un colectivo humano que interactúe y coopere con niveles de armonía cada vez más altos. Segundo. Es necesario forjar alianzas entre universidades de todo tipo creando la fuerza necesaria para “movilizar” a ese Estado que se resiste a asumir sus responsabilidades. Para que la “voz” – mencionada por el subgrupo anterior – suene cada vez más alto. Tercero, para este subgrupo cuando el Estado recupere sus prerrogativas como único ente directivo, las relaciones en el Triángulo de Clark (universidad, mercado y estado) serán fructíferas, consensuadas, aceptadas y positivas. En opinión de estas autoridades universitarias y rectores, esta idea es absolutamente lógica, y está llena de sentido común, nada difícil de esparcir como ideal entre nuestros conciudadanos: ningún tipo de sistema, gremio, organización o institución funciona sin regulación. Cuando el Estado establezca un orden común, la interacción entre los tres ángulos será cada vez menos negativa o conflictiva. Hemos resumido esta propuesta en la siguiente ilustración (nótese la similitud con la propuesta del primer subgrupo):



El cuarto subgrupo de autoridades inició su exposición del mismo modo que los anteriores tres: la falla central radica en el aparato estatal. Este subgrupo de trabajo definió al Estado como “corrompido” y “errático”. Sin embargo estas autoridades fueron mucho más allá de simplemente pronunciar adjetivos. Los participantes en este subgrupo hicieron notar que las fallas adjudicadas al Estado, son ciertas, pero tienen un efecto colateral que no siempre percibimos: “jalan”, “arrastran”, “obscurecen”, “entorpecen”, “desvían” y hasta “monopolizan” todo tipo de debate, controversia o intercambio de ideas para mejorar la “gobernanza” universitaria. Impidiendo así los intentos por lograr avances o progresos en el ámbito académico. El Estado tiende a envolver el intercambio de ideas sobre la “gobernanza” que deberíamos tener, en una pesada bruma que hunde el diálogo, que lo lleva al piso y lo tapa. El enorme vacío dejado por la retirada del Estado, dejando de regir lo que debería constituir un sistema complejo (recordemos que el grupo anterior sostuvo que en Perú ni siquiera existía un “sistema universitario”) equivale a un agujero negro que consume, agota y desaparece los intentos por planificar o iniciar la construcción de algún tipo de plataforma. En esta propuesta el resultado de este vacío es el arraigado sentimiento de “incertidumbre” en varios niveles.

Los rectores y autoridades que trabajaron juntos en este análisis brindaron un ejemplo concreto que ilustra la retirada del Estado como el máximo ente directivo o regulador, que debería ser, pero que no lo es. El corolario de una sumatoria de “iniciativas” sin rumbo, plasmadas en el amontonamiento constante de “leyes” poco coherentes entre sí, ha sido la transformación del Ministerio de Educación (MINEDU) y sus dependencias afines, en una estructura de oficinas “vacías” en las que los funcionarios a cargo “ya ni siquiera responden

las llamadas telefónicas de los rectores”. Agregando que esta negligente ausencia ha afectado a las universidades públicas en grados mucho más elevados de daño en comparación con otros modelos universitarios. Las universidades nacionales atraviesan serios problemas para ofrecer hasta los servicios más básicos al alumnado, para atraer profesores competentes, para pagar salarios decentes, para resolver conflictos internos alrededor de la toma de decisiones, para evitar la imposición de normas sin sentido defendidas por pequeñas autoridades que actúan libremente bajo débiles sistemas de control interno y una larga lista fallas que ya todos conocemos. La ausencia estatal, según este subgrupo de rectores ha afectado, de sobremanera la “gobernanza” en las universidades públicas. Estos rectores reforzaron su argumento añadiendo lo siguiente. Perder al MINEDU como un aliado, expresaron literalmente los participantes, equivale a perder a “un abogado que trabajando para el Estado defiende a las universidades frente al mismísimo Estado”. Perdieron un agente con capacidad de defensa desde dentro. Ilustraron esta afirmación con una opinión compartida y una experiencia afrontada por todos los asistentes. Sin este “abogado” estatal e interno es cada vez más difícil acercarse o conversar con funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Uno de los principales escollos por superar, agregaron, es la forma en que desde el MEF se mira a las universidades públicas en particular – y al resto de universidades en general – concibiéndolas y tratándolas como si fueran equivalentes a municipios, gobiernos regionales u otras instancias estatales genéricas. El problema – argumentaron los rectores – es que los funcionarios del MEF no entienden que las universidades son instituciones totalmente distintas, que funcionan con otras lógicas de inversión, con objetivos o metas complejas, con mecanismos de control muy diferentes y con plazos totalmente dispares con respecto a otras instancias a cargo del gobierno. Es necesario establecer interacciones idóneas, pero sin el MINEDU como aliado, esta tarea se convierte en un anhelo que se va disolviendo junto con otras expectativas.

Dos subgrupos de trabajo elaboraron, en papelógrafos, utilizando plumones y otros útiles de oficina, versiones del Triángulo de Clark adaptadas a la realidad peruana. En ambos

triángulos, los rectores integraron con pericia las posibles soluciones al principal problema señalado: el alejamiento del ángulo ocupado por el Estado. A continuación, la reproducción de los mencionados papelógrafos.



F.M.A.P



F.M.A.P

**Papelógrafo 1.** En esta versión del Triángulo de Clark adaptada al caso peruano se colocó al centro, como objetivo principal, mejorar (o crear) el “sistema universitario” (asumiendo que hoy tenemos un andamiaje sumamente defectuoso o que simplemente no califica como “sistema”). Además, se enfatiza la estratégica alianza que habría que establecer con la sociedad civil para encontrar soluciones, recibir el apoyo necesario para reclamar el retorno del Estado y para darle estabilidad al nuevo “sistema universitario”.

**Papelógrafo 2.** En esta versión del Triángulo de Clark, también adaptada para dar cuenta del caso peruano, se colocó al centro al “estudiante”. La razón es bastante interesante. Este subgrupo recomendó la construcción de argumentos – que enfatizan la centralidad del “alumno” – para lograr que el Estado retome sus compromisos con la sociedad. Para que lidere, regente, regule y establezca los “estándares” del “núcleo” <<no negociable>>. Estos argumentos tendrían al estudiante como eje de todo alegato esgrimido. La apuesta es la siguiente. Es muy difícil cerrar los ojos, dejar de oír o ignorar negligentemente a quienes abogan por el interés de los principales actores del sistema: los alumnos. La ciudadanía sabe muy bien que un país sin universidades de calidad nunca va a progresar. También sabe que, de alcanzar constantes progresos en un “sistema universitario”, (cuando lo tengamos o reparemos), será un eficiente motor para la movilización social ascendente colectiva. Abogar por el futuro de los estudiantes universitarios es construir los cimientos de una sociedad marcada por el bienestar.

## DISCURSOS

Esta sección pone a disposición de los lectores las transcripciones de los primeros discursos,[9] al empezar el foro, en el auditorio central, antes de dividir a los asistentes en los pequeños grupos de trabajo, cuyos resultados han sido reseñados en el acápite anterior.[10] Las transcripciones han sido ligeramente modificadas o simplificadas para su mejor presentación por escrito. Así, las ideas centrales se entienden más rápidamente facilitando la tarea de los interesados. Estos discursos nos ofrecen una de las escasas oportunidades que tiene la ciudadanía en general para aproximarse al pensamiento, posturas, posiciones, propuestas o perspectivas, de las autoridades que dirigen el andamiaje universitario peruano. No es lo mismo capturar las ideas centrales de un discurso oral en marcha, que realizar dicha tarea con la calma que ofrece la lectura sobre papel.[11]



Felipe Portocarrero[12]

[...]. Hace un par de semanas estuvimos en Madrid con el rector Carlos Garatea escuchando el lanzamiento del Informe sobre Educación Superior en Iberoamérica. Fue un

momento muy interesante porque ese informe que ustedes pueden bajar de la página de CINDA,[13] les va a presentar un panorama de lo que es la educación superior en América Latina, interesantísimo diría yo. Pero entre las cosas que se dijeron en esa presentación en donde participó [...] la Secretaría General Iberoamericana [...] y también [expuso] José Joaquín Brunner,[14] se dijeron cosas interesantísimas. Las cuestiones en debate actualmente en el mundo según el informe que estoy reseñando son cuatro. La primera es el asunto de la gobernanza de los sistemas universitarios ad intra, es decir, puertas adentro. Lo que está ocurriendo con los diversos marcos legales en los diversos países de Iberoamérica que están configurando relaciones entre las universidades y el Estado que modifican ciertos patrones que habían sido los “clásicos”, no diré “tradicionales”, y sí más bien los “clásicos”. La gobernanza, que además es un tema que hemos recogido en este quinto foro, resulta de la más alta importancia para nuestro sistema universitario en el caso del Perú. El segundo gran tema fue el del aseguramiento de la calidad. Ustedes saben colegas, los que tenemos a cargo la gestión de las universidades, hay conceptos que se repiten de una manera casi ciega. Como si las palabras se hubieran vaciado de contenido y quien habla de aseguramiento de la calidad parece haberlo dicho todo, pero en realidad ha dicho poco y muchas veces nada. Cuando hablamos de “aseguramiento de la calidad”, yo creo que deberíamos detenernos en pensar en dimensiones que tienen que ver con la formación... se llama “integral” también... Pero yo diría, siguiendo a Simón Marginson, “formación cultural de la juventud”. No hay forma de tener una formación relevante, pertinente, si no es culturalmente también apropiada. Somos organizaciones, somos instituciones, cuyo principal atributo es la generación, difusión, de conocimiento. No hay ninguna otra institución social que tenga esta labor tan delicada. De manera que, cuando

[9] Estos discursos se han colocado al final de este documento pues los oradores, en no pocas ocasiones, hicieron referencias teóricas que no necesariamente resultarían claras para los lectores. Estos recursos teóricos han sido motivo de explicación en las primeras secciones de este documento.

[10] Intervenciones de quienes a la fecha ocuparon los cargos que se indican en cada caso.

[11] Estos discursos con los que empezó el evento pueden ser encontrados en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=17YvDrbP2c0>

[12] Rector de la Universidad del Pacífico. Anfitrión del evento.

[13] Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA): <https://www.uoc.edu/portal/en/compromis-social/xarxes/cinda/index.html>

[14] <https://brunner.cl/2021/09/revista-iberoamericana-de-educacion/>

decimos “aseguramiento de la calidad”, deberíamos también estar pensando en las características mismas de nuestro quehacer institucional en su sentido más profundo. El tercer asunto en debate en Iberoamérica es el de la empleabilidad. Aquí se crea una tensión con el punto anterior. ¿Somos universidades “profesionalizantes” que debemos satisfacer demandas inmediatas del mercado? ¿O debemos apuntar más allá de las demandas del mercado laboral y pensar en carreras que no existen hoy, pero que el mercado laboral de las próximas décadas va a demandar? Esa tensión es una tensión irresuelta. Pero en el diálogo, entre quienes sostienen que la universidad debe estar orientada a la formación de “profesionales”, y quienes, por otro lado, sostienen que debería ser una formación que incluye el tema de la “empleabilidad” pero que va más allá de eso, es un debate abierto. Por último, la internacionalización. Como ustedes saben, los flujos internacionales de movilidad estudiantil están teniendo nuevas direcciones. En el caso por ejemplo de la relación Estados Unidos-China ha disminuido el número de estudiantes chinos que van a Estados Unidos. Ayer mismo veía un debate en el senado, me parece, de Estados Unidos, donde el propietario privado – y ése era el reclamo que hacía al Congreso Norteamericano – porque querían obligar a vender TikTok, a los chinos, a nacionales o a locales. Ahí se generaba una tensión acerca de cómo los chinos están avanzando en tecnología de manera mucho más acelerada que los norteamericanos. Y los norteamericanos, a su vez, quieren desacoplar a los chinos del mercado enorme que tienen ellos. De manera que literalmente retarden los avances chinos. [...]. Hay un complejo cambio de direcciones en los flujos de la movilidad estudiantil, que por lo demás ha sido una característica de toda la historia institucional de las universidades. En fin, colegas, estamos aquí para seguir reflexionando en este quinto foro acerca de la idea de universidad que queremos construir en el Perú. Cada quien, cada rector, cada rectora, tiene sus ideas, su conceptualización acerca de qué es relevante. Pero lo que sí no podemos dejar de hacer es

reflexionar sobre los argumentos que cada quien tenemos y en ese proceso, en esa conversación fructífera, ir encontrando los puntos de consenso. Este quinto foro, el propio número lo indica, es un empeño que tenemos FIPES, ANUP, y Consorcio, de converger en un espacio de intercambio que nos permita considerar, diversos elementos, que antes no estaban [como] parte de nuestras agendas como organizaciones independientes y que ahora sí pueden convertirse en materia de agenda común. Sin más, porque debemos entrar en materia, les doy la bienvenida queridos colegas. Muchas gracias.



Ronald Palomino Hurtado[15]

Muy buenos días a todos los presentes, a los señores rectores de las universidades, a los miembros del FIPES, del Consorcio Universitario, y de todas las autoridades que se han hecho presentes. Mi agradecimiento a los anfitriones, a la Universidad del Pacífico. Quiero traerles el saludo del ministro de educación, el doctor Morgan Quero y el saludo de la viceministra de Gestión Pedagógica, la doctora María Ester Cuadros, a esta tan importante reunión, que es el quinto foro de universidades, con el tema la gobernanza del sistema universitario en el Perú. El día de ayer estuve en mi alma mater, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se inauguró un pabellón

[15] Director de la Dirección General de Educación Superior. El señor Palomino representó a las ausentes autoridades superiores del Ministerio de Educación.

de última generación, con grandes adelantos tecnológicos que fue un esfuerzo que hizo el Ministerio de Educación con un fondo del BID y se construyeron unos pabellones hermosos. Me dio gran satisfacción. Tuve que ir, permítanme un minuto tal vez, tuve que ir a los servicios higiénicos y me fui a mi facultad, de derecho, donde yo estudié. Yo estudié en la década de los ochenta. No había energía eléctrica, no había baños, no había agua. Fue una época muy difícil. Entonces ver en mi universidad, donde el sistema de los urinarios es un sistema automatizado. Ya uno no tiene que presionar nada. Uno sale y ya. Y sale todo bien. Es increíble de verdad. Fue muy satisfactorio. Pero eso a partir de la infraestructura. Hace dos semanas con los colegas del [...] recibieron la visita de [...] llegaron doce universidades de Chile. Y antes del evento [...] se hizo un recorrido por la Universidad de Lima. [...]. Me quedé sorprendido de los rostros de los representantes de la Universidad de Chile. Ellos se asombraban. Cómo es que una universidad peruana privada había hecho un gran esfuerzo, no solo en infraestructura, sino en la integración que había entre la infraestructura y el alumno. Ese concepto de urbanismo que hace que el alumno esté en un lugar grato, en un lugar muy grato. Estas experiencias de la universidad privada y la universidad pública nos llevan a reflexionar cuál es el futuro de la universidad. Cuál es el futuro. Sobre todo cuando los adelantos tecnológicos nos están llevando la delantera y nos acortan el derrotero. El avance de la tecnología, la inteligencia artificial, nos lleva a plantear muchas interrogantes. ¿Hacia dónde debe ir la educación? ¿Cuál es el rol del docente? Del docente se dice debe ser solamente un facilitador del conocimiento y ya no nuestros grandes maestros que nos daban las clases magistrales en nuestras universidades. Ya tenemos que utilizar, dicen, otras formas de ver la enseñanza a nivel universitario. La inteligencia emocional, la comunicación asertiva, las habilidades blandas, que tenemos nosotros que incorporar. Entonces, cuando la tecnología avanza... y vemos que... haciendo una crítica desde el Ejecutivo, parece que no

estamos muy a tono en algunas instituciones nuestras. Por ejemplo, en la virtualidad, se nos pone algunos obstáculos. Se nos dice “no... tal porcentaje con tal porcentaje”. Cuando vemos ahora que las clases virtuales nos han roto cualquier tipo... no solo de lenguaje, de idioma, sino de fronteras, entonces en una clase podemos estar integrados desde diferentes lugares del país, intercambiar ideas, intercambiar experiencias... El tema de la interculturalidad que es algo que se está de moda en el mundo, y que seguro que es algo que en los países desarrollados – ustedes lo saben más que yo – se aprecia mucho el valor. Se aprecia mucho el valor del conocimiento. El valor del conocimiento de nuestros alumnos. De nuestros docentes. Creo que la visión de futuro que tenemos... La universidad nos plantea grandes retos... Y seguro que el día de hoy, ustedes, apreciados colegas, van a evaluar y van a sacar conclusiones muy importantes. Mi saludo a los rectores de las universidades públicas que se han hecho presentes, el doctor López Chau, nuestro amigo, el doctor Guevara, de la Universidad de la Molina, los rectores de todas las universidades. Mi aprecio por este derrotero, por este camino, que estamos nosotros llevando adelante para mejorar la educación superior universitaria. Les deseo lo mejor y que este día sea provechoso. Que tengan buenos días y Dios los siga bendiciendo siempre. Muchas Gracias.



## Flavio Figallo[16]

Buenos días, primero muchas gracias por esta invitación. La verdad que es un placer y un honor estar con todos ustedes para hablar de la educación superior, y particularmente sobre la gobernanza, que es un tema fundamental para el progreso de la educación y para el progreso del país.[17] Como dijo el rector Portocarrero esto es parte de un problema internacional y es necesario reflexionar sobre las distintas formas de interacción entre los distintos actores de la educación superior para poder encontrar arreglos que nos permitan avanzar lo más rápido posible en la resolución de los problemas de la educación superior en el país. Quiero comenzar con temas que de alguna manera ya se han mencionado. Uno tiene que ver con la dinámica internacional. La dinámica internacional de las universidades muestra que hay grandes cambios en el sistema universitario. Ha [ocurrido] una gran transformación en el sistema universitario a nivel internacional. No solamente estas discusiones [sobre] gobernanza ocurren en América Latina, sino ocurren también en Europa. El informe de CINDA. Lo muestra para Iberoamérica. Hay grandes discusiones sobre el problema de cómo es que las relaciones en las distintas naciones generan condiciones diferentes en su organización interna de la educación superior y van cambiando el mapa de las relaciones internacionales de la educación superior, afectadas entre otras cosas por los problemas de globalización. Los problemas de globalización que finalmente tienen que ver con todo el problema que está surgiendo, ahora, de la multipolaridad. El hecho que está cambiando la lógica de una interrelación y una interdependencia entre los países por una relación distinta que aísla los países y que vuelve a lógicas de desarrollos más nacionales y menos internacionales. Hay varios temas muy fuertes en esto que tienen que ver con la participación del Estado. La regulación. La empleabilidad, como se había mencionado. La relación entre lo público y lo privado. Y el sentido de la universidad en general. Los

cambios han producido enormes variedades de posibilidades de universidades en particular y también de sistemas de universitarios que necesitan de alguna manera ser conversados o revisados en función de los logros o de los objetivos que se plantean. Y en general los logros tienen que ver con dos cosas fundamentales. Uno es el acceso y el otro es la calidad. El proceso de la educación es un proceso de universalización de la educación. Ha ocurrido en la educación básica y está ocurriendo en la educación superior. Esa es la tendencia en el mundo. El problema es cómo se enfrenta este proceso de crecimiento al acceso de la educación superior. Con qué y en qué condiciones se recibe a los estudiantes, y con qué condiciones salen los estudiantes de la educación superior. Esto requiere de los países y de las instituciones un esfuerzo enorme. Un esfuerzo enorme porque no solamente tiene que ver con su capacidad para recibir a los estudiantes. Tiene que ver con su capacidad para darles la calidad adecuada. Acceso y calidad son temas complicados. La promesa de la educación superior tiene que ver con la movilidad social. Tiene que ver con la igualdad de oportunidades. Sin embargo lo que muestra la realidad es que esta promesa es una promesa muy complicada de cumplir y lo que suele ocurrir es que, generalmente [...] se avanza en una dirección y no se avanza en la otra. La calidad sola produce elitismo. Y el acceso puro disminuye la calidad. Lo que voy a presentar tiene que ver con modelos de gobernanza. Y esto tiene que ver con las distintas características de los sistemas de educación superior en general. Voy a comenzar con una aproximación conceptual, una lectura de los últimos 40 años de la educación superior en el Perú, y el modelo actual y sus problemas. Había mencionado el tema de la masificación y universalización. El tema masificación de la educación superior es importante porque cambia la lógica de funcionamiento de la universidad. La cambia en la lógica de gestión. No es lo mismo gestionar una universidad de 3,000 alumnos que una de 100,000 alumnos. Hay cambios en los métodos de enseñanza

---

[16] Organizador de este evento. Director del boletín Umbral. Director de la Oficina de Asesores del Rectorado de la Pontificia Universidad Católica de Perú (PUCP).

[17] Durante la exposición, Flavio Figallo proyectó una serie de diapositivas que pueden ser vistas en esta dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=17YvDrbP2c0>

porque hay necesidad de producir metodologías que se adapten a las distintas especializaciones. Hay distintas modalidades de crecer en las universidades. El tema de educación virtual o educación a distancia permiten crecer en otros términos, en otros territorios. La velocidad de circulación de la información por la globalización también se ha acelerado. La velocidad, también, del conocimiento, de los recursos, y de las personas. Hay una tendencia, si se quiere, también a la estandarización. Isomorfismo, le llaman algunos estudiosos del tema. Hay una tendencia a que las universidades tengan determinadas características y se midan de determinadas maneras. Todos los rankings, por ejemplo, estandarizan. Todos los sistemas de acreditación buscan de alguna manera también cierta estandarización. Los organismos supranacionales también tienen ciertas exigencias para la educación superior que buscan también que se enrumben hacia cierta dirección. Hay un problema también de la titulación, las certificaciones, los procedimientos con los que se relacionan las universidades, y las relaciones con el Estado y la sociedad. Y todo eso tiene diferentes variantes y posibilidades. Los temas fuertes tienen que ver con la educación superior como bien público y bien privado. Una de las cosas que han ocurrido, una de las transformaciones que han ocurrido es con respecto al tema de la privatización de la educación. La educación era pública en la mayor parte de países y se ha ido convirtiendo en un sistema privado creciente y dominante en muchas partes del mundo. Esto cambia la lógica de lo que significa la educación y lo que era la idea de la educación como un servicio público. Esto implica otro tipo de condiciones de relación entre el Estado y las instituciones universitarias. Implica también otro tipo de relaciones con las instituciones que demandan educación superior y que demandan formaciones con distintas calidades. Lo otro tiene que ver con los impactos y los cambios tecnológicos y las nuevas herramientas. Más allá del uso de las tecnologías y la incorporación de las tecnologías en los métodos de enseñanza-aprendizaje hay un tema que tiene que ver con todo lo que es inteligencia artificial [...] y todos los sistemas de simulación de la

realidad. Esta lógica contradictoria diría yo, entre este proceso de la virtualización y del crecimiento de las posibilidades en la virtualización, [y el] mantenimiento de las relaciones interpersonales. Estos cambios tecnológicos que se están produciendo, estas nuevas tecnologías vinculadas a la inteligencia artificial y estas posibilidades de la inteligencia artificial de generar condiciones distintas para el desarrollo de las actividades al interior de las universidades, cambia el panorama de las universidades. Mencioné también la globalización y la multipolaridad. La regularización, la estandarización y la "multiversidad" en el sentido que hay una diferenciación entre las universidades y sus objetivos. Las universidades han perdido, o no han perdido, sino han crecido. Y al crecer han comenzado a atender de maneras distintas problemas distintos, a actores distintos de la sociedad, a temas distintos, a investigaciones con características diferenciadas. En fin hay un proceso también de diferenciación de las universidades. Sobre los modelos de gobernanza y los sistemas de educación superior. [...] En [los estudios sobre los] sistemas de educación superior hay tres grandes actores que se presentan y que organizan la gobernanza del sistema. La presencia del Estado, la presencia de las instituciones obviamente de educación superior, y el mercado. Estos tres puntos, estos tres vértices, forman un triángulo que generan una tensión al interior del sistema, en la medida que las posiciones van a ir variando en función de la capacidad del Estado para ejercer un dominio y una dirección sobre los sistemas de educación superior, las capacidades de las instituciones de educación superior para poder desarrollar sus propias ideas y sus propias formas de hacer enseñanza e investigación. Y las demandas del mercado y de la sociedad: bueno, ¿para qué cosa se quiere la formación en la universidad? Eso también impulsa transformaciones dentro de la universidad. Es decir para qué formamos. Cuál es la demanda. Cuánta relación tenemos con la demanda. Cuánto tenemos respecto de nuestras propias formas de desarrollar la institución o nuestras propias misiones y visiones de lo que debe ser la universidad. Cuál es el papel del Estado en

esta relación. Y cómo es que se crea un balance que permite el desarrollo del sistema. Y cómo los desbalances en el sentido de vincularse a un extremo u otro generan situaciones distorsionadas de lo que puede ser la gobernanza universitaria. Estas relaciones se vinculan con ciertas concepciones de la universidad. La concepción por ejemplo de la universidad como un instrumento. Generalmente es una concepción que parte de la dominación del Estado respecto del funcionamiento de la sociedad. Para un Estado centralizado, planificado, la universidad es un instrumento. Se necesita porque hay un plan nacional, hay que cumplir ese plan nacional, hay que desarrollar un conjunto de investigaciones para lograr determinadas cosas, y hay un dominio sobre lo que se hace y ocurre en la universidad. Es una presencia muy sólida en ese sentido. Además la universidad también es una herramienta política. Es una herramienta para no solamente implementar políticas, sino para hacer las políticas gubernamentales. [...]. La investigación se desarrolla en términos prácticos respecto de lo que el plan indica. La administración se organiza de manera normativa y jerárquica diciendo esto se puede hacer y esto no se puede hacer. Se plantean los límites muy claramente. Hay poca flexibilidad. Y el financiamiento se decide en función de estos intereses instrumentales. Y el cambio se produce en la medida que hay cambios políticos [...] y gubernamentales. En este sentido, este es un extremo de una forma de organizar el sistema universitario. Y de organizar también la gobernanza. Sujetando a los otros dos procesos a las decisiones que se concentran en el Estado. Después tenemos una posición dominante que tiene que ver con la posición de las instituciones de educación superior. Las universidades también quieren tener independencia total, necesaria para poder desarrollar sus propios objetivos y sus propios planes. Quieren la menor interferencia posible en ello. En general este tipo de polaridad de formas de organizar el sistema se basa en la idea que el conocimiento es el elemento fundamental del desarrollo de la universidad. Es decir, la universidad es una república de la ciencia y de los estudiosos. Y

esta república, organizada de esta manera, decide qué se investiga, cómo se investiga, de qué manera se hace, cómo se enseña, cómo se organiza la enseñanza, cómo se distribuyen las especialidades, al interior de la universidad. [...]. La típica universidad diseñada por Humboldt tiene estas características. [...] Los académicos reunidos, como pares entre iguales, que generan condiciones para la búsqueda de la verdad y el desarrollo del conocimiento. No es un instrumento propiamente hacia fuera, pero sí es una organización que satisface necesidades que deben volcarse sobre la sociedad. La forma de gobierno es una forma de gobierno entre pares que se eligen sin más intereses que el desarrollo mismo de estos principios y valores. La investigación está guiada por la necesidad del conocimiento y búsqueda de la verdad. Hay que conocer y hay que buscar. Y eso implica ir por caminos que a veces parece que no van a tener ningún resultado, y que lo tienen a la larga. No hay tiempos necesariamente definidos, pero van a dar resultados y estos resultados deben favorecer al conjunto de la sociedad. Que es lo que se busca. La administración es una administración adecuada a las necesidades de los distintos elementos y partes del funcionamiento de la universidad. El financiamiento es un financiamiento que tiene que ver con la relación con el Estado. Estas características de esta universidad que además tiene una función cultural, como se había mencionado, necesita ser subvencionada por la sociedad misma a través del Estado. Hay una relación de intercambio que obliga al Estado a financiar este tipo de organizaciones. Y el cambio se produce en la medida que hay cambios en la ciencia. También hay cambios a partir de la reflexión y las discusiones internas sobre cómo debe hacerse una cosa, cómo debe transformarse algo, cómo se debe crecer, cómo se debe atender a los problemas, en fin. Después tenemos otro modelo de gobernanza que tiene que ver con la predominancia del mercado. Antes de pasar a lo del mercado había una parte que quería mencionar. [Hay una] especie de espacio, de camino alternativo, en el tema de la predominancia de las instituciones en el manejo del sistema en general. Esto tiene que ver con la democracia, el

funcionamiento de la lógica democrática, al interior de las universidades. También hay la posibilidad que esta lógica democrática termine en realidad por convertir a las universidades en algo que representa los intereses de las partes que están en la universidad, de los distintos grupos de la comunidad universitaria, que en realidad van a desarrollar sus actividades en función de lograr manejar y conducir el sistema universitario de las universidades en particular. O sea una democratización que en realidad no conduce a un mejor funcionamiento de la universidad, sino que muchas veces traba el funcionamiento de la universidad. Esto también es un elemento que a veces se produce cuando esta polaridad del manejo del sistema desde las instituciones de educación superior se produce y tenemos ejemplos de ello en la historia del país [...]. [El otro camino] es la predominancia del mercado, la universidad se convierte en una prestadora de servicios. Servicios educativos, servicios de investigación, servicios de responsabilidad social. Pero en una lógica de servicio. Presta un servicio a otros y esos otros se organizan [...] a partir de una lógica de la demanda. Qué se demanda, qué demandan las organizaciones, qué demanda el Estado, qué demanda la sociedad, qué demandan los ciudadanos y las instituciones se organizan en función de esa demanda, [buscan] satisfacer esa demanda, sirven a esa demanda. El desarrollo de las investigaciones también está sujeta a una lógica similar. Se harán las investigaciones que se demanden, que se originen a partir de estos intereses. La forma de organización de la enseñanza también se va a vincular con esa lógica. Es decir, vamos a enseñar aquello que se pide. Que se pide que tengan los estudiantes como competencias para poder satisfacer estas necesidades de los distintos actores a los cuales la universidad presta un servicio. La administración es enormemente más flexible porque las tomas de decisiones tienen que ser mucho más rápidas. Los liderazgos se construyen de otra manera. Porque hay que guiar la universidad en función de esto. La lógica de gestión es otra y la dinámica interna es otra. Y la participación de las partes en la universidad también es diferente. El financiamiento es un financiamiento que es, no público, sino privado.

Se busca un financiamiento desde la participación de los estudiantes o de sus familias a través de los pagos de las pensiones. Pero también a partir de los servicios que se presta. La universidad crecerá y progresará en la medida que logre tener estos recursos producto de las actividades y los servicios que presta. Y el cambio se produce en función de cómo cambia el mercado. Los mercados son dinámicos, las tecnologías impactan las corrientes económicas, las políticas económicas transforman los contextos. La universidad tiene que adaptarse constantemente a eso y poder continuar con esta lógica de funcionamiento. Su función es aportar al crecimiento de la economía y al desarrollo del país a través de este crecimiento de la economía. Estos modelos de alguna manera no están presentes de manera prístina en la realidad. Son modelos para analizar procesos. Generalmente lo que ocurre es que en las situaciones reales los sistemas tienen mezclas de estas cosas o tienen instituciones que van en una dirección y otras que van en otra dirección. Precisamente la gobernanza tiene que ver con cómo se armoniza este conjunto de diferencias. Yo quería mostrar aquí, qué cosa es, cómo ha funcionado esto en los últimos cuarenta años aunque muchos de ustedes, seguramente los más jóvenes, les parecerá una cosa muy histórica, pero creo que la mayor parte de nosotros considerará y recordará muchas de las cosas que hemos vivido en estos últimos cuarenta años. [En] el triángulo del que les hablaba, el Estado, el gobierno, está en un vértice, las instituciones en otro vértice, y el mercado en otro vértice. Al inicio [...] estábamos hablando del fin del gobierno militar y del inicio del gobierno democrático de Belaúnde. El Perú se ubicó más cerca de las regulaciones en manos del Estado. Esta posición del Perú, el sistema universitario peruano, va a ir variando en el tiempo. China podría representar la solidez de un Estado que domina, que controla el sistema universitario y lo dirige en función de sus intereses y su planificación quinquenal, y Xi Jinping dice "eso se hace". Francia es un sistema público donde también la presencia del Estado es muy fuerte, las decisiones sobre lo que pasa en la universidad tienen que ver con la organización pública. México y Chile, en cambio,

tienen, o han tenido, tradicionalmente una autonomía mayor sobre todo en esa época. [...]. Autonomías y posiciones que han ido cambiando en el tiempo. Estados Unidos está mucho más cerca de una ubicación, en un sistema. [Posee] una gobernanza con una lógica más orientada hacia el mercado. Tenemos otros países en esa situación. El Estado además domina y ejerce su poder y su influencia o su dirección a partir de las regulaciones. Estas regulaciones pueden estar muy concentradas o pueden estar muy desconcentradas. O sea, el Estado no tiene necesariamente que directamente conducir los procesos, sino también [podría] crear instituciones que regulen los distintos procesos. Después hay una relación de competencia entre las instituciones. Competencia para satisfacer los intereses de uno u otro en la medida que haya una predominancia de alguno de los extremos del triángulo. [...] ¿Qué ha ocurrido? En estos últimos cuarenta años [se dio] una metamorfosis constante de lo que ha sido la gobernanza de la educación superior en el Perú. Hay una ruptura de la experiencia del dominio Estatal cuando aparece la ley en 1983 y cambian las reglas que habían establecido en el gobierno de Velasco y del gobierno militar en general. Y se pasa de la CONUP a la ANR. Se pasa de una lógica, de una organización que está controlada por el Estado, a partir de la cual se toman las decisiones de financiamiento, de planificación, de adquisiciones, etcétera, para las universidades, con poca presencia de las universidades privadas, habían pocas universidades privadas sin fines de lucro, se pasa a una lógica donde el sistema pasa a ser regulado, o entregado, a la Asociación Nacional de Rectores, que va a tomar decisiones, no de financiamiento ciertamente, pero sí de decisiones sobre el funcionamiento y el desarrollo de la universidad hacia adelante. [...]. Yo estudié en San Marcos en los años setenta y conozco las duras épocas de ese tiempo. Lo que uno podía evidenciar en esa época es el colapso de las universidades públicas. La destrucción de las universidades públicas. [...]. Esta situación dramática de las universidades públicas, conjugada con un escaso financiamiento del Estado para poder enfrentar y resolver sus problemas, generó lo que llaman algunos, una primera ola de privatización, con el surgimiento

de un número mayor de universidades privadas sin fines de lucro, o asociativas, como le llamamos ahora, que comienzan a satisfacer las demandas de la sociedad ante la incapacidad del Estado o el abandono del Estado en la situación de colapso de las universidades. Frente a esta situación y frente a los problemas políticos y problemas del terrorismo, [...] en esta conjugación terrible de cosas, aparece la privatización en serio con la [Ley 882]. [...]. El Estado, la sociedad también, de alguna manera, a través del Estado, porque el Estado no piensa por sí mismo, decide que la mejor forma de enfrentar la situación es desarrollar las posibilidades de atraer la inversión hacia la educación y en particular a la educación superior y universitaria, generando condiciones para ello y abriendo las posibilidades de lucro, de ganancia, de inversión del tipo de inversión privada, para poder salir de este problema y aparece la [Ley 882]. Pero este sistema, esta lógica, que además tenía que ver con una creciente presencia y necesidad de desarrollo del mercado para poder generar los crecimientos económicos necesarios, tiene una falla, tiene un problema. El modelo tal como se pensaba, y tal como se desarrollaba en otras partes del mundo tenía un elemento que en el caso del Perú era ausente: los elementos que tenían que ver con la regulación del sistema. Cómo se hacía para que este proceso no se desboque. En otros países habían generado una serie de instituciones y condiciones que permitían controlar el sistema. Controlarlo para poder cumplir con sus deberes básicos. Acceso con calidad. Generar condiciones de mejora de sus estudiantes, de la sociedad, de las empresas, de las organizaciones públicas y privadas, y no un crecimiento desbocado. Es una falla porque hubo intentos de ciertos manejos de regulación. El CONAFU en su momento fue eso. El CONAFU surge como un elemento adicional a la ANR, que tiene la necesidad, o tiene la idea, que va a generar las condiciones para que la creación de las universidades cumpla determinados requisitos. Uno lee lo que decía el CONAFU y se parece mucho a lo que decía la SUNEDU. Hay elementos ahí muy parecidos de intentos de qué criterios tener para que la universidad se cree, se desarrolle y se pueda mantener y cumplir con los objetivos que plantea el sistema

universitario en general. Pero esto no funciona. Otra vez se desborda. Se desborda porque no hay una capacidad del Estado para controlar y regular el funcionamiento y el surgimiento de nuevas universidades. Comienza a crecer el sistema de manera un poco inorgánica. Entonces se piensa que la acreditación es la solución. Que hay que acreditar a las universidades. Que hay que generar una institucionalidad que no es pública. Que es iniciada desde el Estado, pero que en realidad tienen participación las instituciones universitarias y otras organizaciones de la sociedad, las empresas por ejemplo. Tienen presencia. Y eso va a ayudar a que las universidades enrumben en la dirección correcta. [...]. Los esfuerzos que se hicieron desde ahí no funcionaron. Además fueron limitados porque solamente se referían a algunas carreras. No era obligatoria la acreditación para el resto. Entonces el sistema no se equilibró, se mantuvo desequilibrado. No fue suficiente, no tuvo la fuerza, no tuvo el impulso suficiente para su desarrollo. Más y mejor educación superior no se lograban. [...]. En la búsqueda de una gobernanza [...] que avance [...] es que [...] se promulga la ley que sale en el 2014 y se crea la SUNEDU. Se crea la SUNEDU con la idea de tener un instrumento que sí tenga la capacidad, la fuerza, los dientes, como dicen algunos, para poder enfrentar la situación caótica del [...] sistema universitario. [...]. Se jala el tema de la gobernanza hacia este polo, generado desde la institucionalidad pública, desde el Estado. Se genera una lógica de instrumentalización de la calidad. Se define qué es calidad. Se establecen los estándares básicos de calidad. Y se dice todos tienen que cumplir los estándares básicos de calidad. Y los que no lo cumplen salen del sistema. El sistema [se dirige] hacia una lógica de calidad definida de esta manera. [...] Esto no fue suficiente. Esto generó una serie de condiciones. Pero había otras cosas que hacer. [...]. El sistema universitario o el sistema de educación superior tienen que gestarse también [...] para su crecimiento. Hay una promesa de la educación. Y una promesa de la sociedad. Que a través de la educación se va a lograr el desarrollo de las personas y de la sociedad. Tiene que cumplirse esta promesa. Se necesitaba una política de

educación superior. Se crea una política de educación superior que señala que hay una serie de aspectos que no se están tocando. Que el sistema de superintendencia no recoge, que no toma en cuenta, pero que son necesarios. Por ejemplo cosas como la relación entre la acreditación y el licenciamiento. Cosas que tienen que ver con el crecimiento de las universidades hacia adelante. Pero hay cambios. Las corrientes políticas varían de dirección. Y [tuvimos] cambios con la Ley de 2022. Hay un debilitamiento de la regulación, que se puede observar en los problemas que se tienen. [...]. Había una regulación, por ejemplo, en la creación de programas y carreras. Resulta que esta regulación de programas y carreras, se cierra. Sale del escenario. Entonces viene una cantidad de demanda [sobre] cómo generar estas nuevas carreras que no se puede enfrentar y que no se puede resolver. Las universidades, por ejemplo, comienzan a crearse de manera, nuevamente, absurda o inorgánica, desde el Congreso. Hay cincuenta proyectos de universidades o más. Algunas se han creado que nadie sabe si las condiciones para poder desarrollarse están ahí. Y el Estado se está comprometiendo para desarrollarlas, financiarlas y gerenciarlas hacia adelante. La SUNEDU va a tener una enorme demanda para poder licenciar estas universidades que probablemente no tengan las condiciones mínimas suficientes. El mercado de las universidades, en el sentido de inversión privada, se abre también porque hubo un periodo de cierre del mercado. Y se abre nuevamente. [...]. La SUNEDU tiene que enfrentar situaciones de ese tipo. Pero no logra enfrentarlas. La SUNEDU no puede evitar cómo se crean las universidades públicas. Ni puede poner limitaciones a eso. Es más, la pérdida de la rectoría, por ejemplo, del Ministerio de Educación hace que si el Ministerio de Educación opina que esa universidad no debe ser creada, por las razones tales y cuales, pues se insiste en la ley y se crea la universidad. [Algunos] piensan que si las leyes no son de creación, sino son de interés, no pasa nada. Pues sí pasa. Porque ese papelito se convierte en el instrumento que va a guiar la marcha de la población para exigir que la universidad en [algún] momento, más tarde o más temprano,

se cree, ahí, donde la ley lo ha establecido. ¿Y cómo se maneja este proceso? ¿Estamos atendiendo así los problemas de acceso a la educación superior? ¿Estamos creando las condiciones de calidad para el desarrollo de la educación superior? Necesitamos un contexto distinto que permita regular este tipo de cosas. Hay un conjunto de nuevos problemas que tenemos que enfrentar. Hay una necesidad por establecer un nuevo balance entre actores. Y esa es la idea de [esta] reunión. La idea es tener varios grupos de trabajo, sobre varios temas distintos, que tienen que ver con, cómo pensar alternativas y propuestas para generar condiciones de un buen manejo, por ejemplo, de la educación a distancia, la relación entre la universidad y el territorio, cómo se crean las universidades y hacia dónde va el sistema universitario. Lo que hemos tenido en estos últimos cuarenta años es un conjunto de idas y vueltas. Hemos estado jalados por el Estado por un momento. Jalados por las instituciones por otro. Jalados por el mercado por otro. Y otra vez a ser jalados por el Estado. Estamos dando vueltas por estos vértices sin encontrar la posibilidad de generar una estabilidad que nos permita desarrollar [nuestro sistema de educación superior] de la mejor manera y hacia adelante. Gracias.



Edward Roekaert [18]

Buenos días. Muchas gracias Flavio por tu presentación. La verdad que creo que nos

[brindas] un marco[19] sobre el cual podemos iniciar una conversación sobre los temas que nos preocupan hoy en día. Creo que has contado muy bien la historia de estas últimas décadas en las que hemos visto muchos cambios. Cambios que no necesariamente han ido en la dirección correcta. Y menos aun cuando en los últimos años... y sobre todo a raíz de la pandemia y de los últimos cambios tecnológicos, comenzamos a descubrir distintas maneras de brindar acceso, en un país en el que hoy probablemente no menos de un millón de peruanos no tienen acceso a una educación con calidad. Tú mencionaste claramente que las dos variables importantes son no solo el "acceso" sino que la "educación" que podamos brindar nosotros, como "sistema", tenga la "calidad" debida. Lamentablemente, cuando comenzamos a ver la regulación... la regulación en muchos casos no termina teniendo el sentido que debiera tener. Termina o... teniendo matices personales, por no decir otra cosa, o matices ideológicos o matices que lo único que demuestran es una ignorancia sobre el tema que se está regulando. Lo digo abiertamente porque creo que este es un foro en el que debemos poner temas importantes sobre la mesa. Nuestro marco regulatorio hoy, es un marco que termina hasta cierto punto defendiendo modelos de gestión, procesos que ya son obsoletos y no permiten que las instituciones de educación superior que participamos en el mercado podamos brindar [...] ese acceso [...] a peruanos que hoy lamentablemente no lo tienen. No quiero entrar al debate aquí, de si la educación a distancia es equivalente o no a la educación presencial. Ése no es el punto que quiero hacer. Creo que podríamos estar horas discutiéndolo. Creo que una educación a distancia, con calidad, con estándares, puede llegar a serlo. Pero creo que lo más importante aquí es que vivimos en un país en el que todos, probablemente los que estamos aquí sentados, hemos tenido el enorme privilegio de poder acceder a una educación superior. Hemos tenido el privilegio de hacerlo en una universidad pública, en una universidad privada... Probablemente, en la mayoría de casos, por la edad [...] la mayoría en universidades privadas asociativas, las universidades societarias tienen bastantes

[18] Director de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

[19] Se refiere a utilizar el Triángulo de Clark para reflexionar sobre la "gobernanza universitaria en el Perú".

menos años. Pero creo que debemos encontrar una solución precisamente para [aquellas] personas que viven en zonas remotas que no tienen acceso... donde no hay una oferta... aquellas personas que hoy por la naturaleza de su trabajo o por su situación personal no se pueden dar el lujo de asistir a una educación presencial. Madres solteras que no tienen a quien dejar a sus hijos, personas que trabajan en empresas o en posiciones donde les piden cambiar sus horarios permanentemente, o a personas que por temas de discapacidad, simplemente no podemos esperar que puedan trasladarse para estudiar de manera presencial. Y reducimos todo esto a un tema de egoísmo. Egoísmo de quien regula y quien define la educación superior en nuestro país – aquella que brindan las universidades – debe verse limitada. A pesar que durante la pandemia, a pesar que en esa época y en ese momento brindábamos educación remota de emergencia, muchos de quienes están aquí, hemos demostrado ya sea en programas de pregrado, posgrado o en educación continua, que la educación a distancia es un solución viable. La mayor demostración de ello es lo que se ve en otros países. Colombia, Brasil, España, Reino Unido, Estados Unidos, México, Canadá... donde la educación a distancia es una política de Estado. Lo que busca es poner en valor el talento de cientos de miles o millones de ciudadanos, para beneficio y desarrollo del propio país. [...].



## Américo Guevara[20]

Nosotros saludamos, digamos, a este quinto foro como [...] recordar que siempre hemos estado y seguimos comprometidos con lo que es calidad y para mantener en una universidad lo que es calidad tenemos que empezar desde la parte superior de quienes dan la política, los lineamientos, que deben respetar la permanencia, la institucionalidad. Entonces cuando vemos que hay cambios muy rápidos o hay politización, entonces eso genera un problema en la universidad sobre todo, claro, en el caso de la universidad pública. ¿Sí? Y sobre todo en las comisiones de gobierno que son removidas constantemente y muchas veces por carácter político. Es un problema que hay que decirlo públicamente. Una comisión que trabaja muy bien... ¿Por qué tiene que ser removida por alguien que va y tiene problemas, tiene paros, se levanta el pueblo y lo bota? Entonces ahí se nota digamos el problema que se genera ¿no? Por otro lado, yo que como universidad se requiere, y la pública requiere los presupuestos para mantener esa calidad, que ahí va la diferencia ¿no? el privado lo gestiona, trabaja, pero en un público dependemos porque además la norma, ¿qué dice? Que la universidad pública es gratuita. Algunas universidades hemos tenido, una, entre comillas, una “cuota” voluntaria que da el estudiante que va de 13 soles hasta 1,000 soles promedio, de acuerdo a su capacidad de aporte. Sin embargo, al ser la ley pública obviamente se ha tenido que cortar eso y eso quita presupuesto y el MEF no nos da ese presupuesto que sirve para invertir. Entonces nos corta actividades que se realizan que van en todo ese quehacer de buscar calidad y formar profesionales que salgan de bien hacia la comunidad, que salgan a aportar ¿no es cierto? Porque entendemos que la universidad no debe ser un sitio de entretenimiento. Por otro lado, creo que en el país requiere determinar, por ejemplo, ¿qué es lo que debemos hacer? ¿Y a dónde debemos apuntar? ¿Cuáles son los profesionales que el mercado requiere? Muy bien enfocado el tema, porque el mercado finalmente dice “apuntemos a esto”... porque estamos formando... Y es cierto que

[20] Rector de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM).

estamos nosotros en la globalización. Sin embargo, creo que los recursos, al menos como universidad pública, deberían ir en la dirección del mercado nacional... Aun que tenemos oportunidades y formamos profesionales para el mundo. Eso es imposible decir "yo te formo y tú tienes que trabajar en Perú" y menos si no hay oportunidades en el mercado. Sin embargo, creo que los recursos públicos deben ir direccionados a la formación y decir qué profesionales queremos y cómo tenemos que ir formándolos para que sean útiles y salgan a aportar en esa gran palabrita que hasta ahora realmente es un problema, del subdesarrollo. Yo desde que tengo uso de razón he escuchado esa palabra, subdesarrollo. Cuando estaba en primaria hablaba de subdesarrollo. En secundaria, subdesarrollo. Estudié en la universidad, en los cinco años, subdesarrollo. Docente 37 años, ahora soy rector y seguimos hablando de subdesarrollo. Entonces qué tenemos que hacer como país para integrar todo y decir "oye, ya se acaba el subdesarrollo y nos comparamos con otros países del mundo". Eso es lo que tenemos que apuntar nosotros. ¿Pero qué necesitamos para eso? Que tengamos digamos los ministerios apropiados. Un MEF que cuando nos da el techo presupuestal o cuando vamos a gestionar la necesidad, no sea un tira y afloja, sino que nos dé lo que realmente la universidad quiere para poder funcionar apropiadamente. No puede ser que la universidad diga "yo necesito un laboratorio" y el MEF no lo autorice porque no hay recursos. Entonces si no tiene recursos dame la oportunidad que yo pueda gestionar por otro lado. O que algunas universidades que tienen el presupuesto que no lo puedan gastar porque no autoriza su propio recurso directamente recaudado. Entonces eso tiene que hacerse una reingeniería y lo que hace falta acá a nivel del país es la reingeniería. Y por supuesto que los cambios que hemos escuchado... esos cambios muchas veces no son apropiados. Y claro respetamos nosotros al Congreso. Por supuesto que sí. Pero por ejemplo la última ley de, entre comillas, "autonomía universitaria", nos ha generado los problemas y recién digamos ahora se da cuenta el gobierno que sí, efectivamente, se ha dado

problemas, son más de 2,300 este... carreras que han sido inmediatamente este... eh... puestas en funcionamiento ¿no? Y eso es producto de la última ley. Entonces hay una inestabilidad porque no tenemos programado, no planificamos improvisamos, cambiamos gente constantemente. ¿Y al final quién pierde? Pierde el país. ¿Quién pierde? El que se está formando. ¿Quién pierde? La institución. Entonces lo que tenemos que hacer nosotros es ir, de una, hacia la institucionalidad, el respeto a la universidad, el respeto a la educación superior. Y obviamente hacer fuerza. Juntarnos como siempre. Ir juntándonos. No dividirnos. Para poder digamos eh... decir "oye, esto está bien o esto está mal". Yo creo que es tiempo, como país, que hagamos un esfuerzo y digamos "esto es lo que la educación superior puede dar para el país y esto es lo que la universidad pública y la universidad privada está planteando en post de lograr cada día una mejor calidad, en lo que es el sistema de enseñanza que involucra todo lo que nosotros ya conocemos". [...].



Fernando Barrios[21]

Gracias Américo. Muchas gracias la presentación Flavio. Y por supuesto un gusto compartir este panel. En primer lugar quisiera que nos [felicitemos] porque este es un esfuerzo sucesivo serio. Ya estamos en el quinto foro y lo conecto con la presentación de Flavio, él ha hecho una descripción de lo que

[21] Presidente de la Universidad Continental. Presidente de la Federación de Instituciones de Educación Superior (FIPES).

han pasado en los últimos cuarenta años y lo que hemos [escuchado] es exactamente lo que debería hacerse. Es decir, un esfuerzo sostenido acumulativo y persistente en el tiempo para lograr un propósito elevado. Estos cambios que ha habido, efectivamente, es por falta de institucionalidad y quizás porque la dinámica se genera, como bien, se ha señalado también a partir de iniciativas de los policy makers o lo que se quiera... que tienen poca estabilidad, normalmente poca vinculación con el sector universitario y además reitero poca estabilidad y un sesgo ideológico. Y yo he pasado la experiencia de [...] nuestra Universidad de acuerdo a la norma de ese momento tuvo que estar cinco años evaluada y yo recuerdo el consejo directivo [...] era un consejo muy bueno, había un profesor muy calificado de la Católica, un ex rector de la Pacífico y estaba el doctor Guerra García la Cayetano. [Había también] un rector de la Universidad Trujillo. Yo me pregunto. Las ideas eran buenas como ha señalado Flavio. Las personas parecían las correctas. Pero el Estado parece que tiene una degradación continua porque hay que reconocer que el Estado no hace lo que debe hacer y hace lo que no debe hacer. [...]. Voy a poner un ejemplo muy concreto. [...]. A propósito del sector educación de generar condiciones para que los chicos estudien adecuadamente y se meten una inversión de seis mil millones de Petro Perú. Reitero: no hace lo que debe hacer y hace lo que no debe hacer. También creo que hay otra causa. Este ánimo de incontinencia que tiene el Estado de empezar una cosa y querer acumular más poder y más funciones y es la experiencia que vimos también con el [...] [que] originalmente [fue] positivo. Cumplió un rol importante. Pero quiso meterse a aspectos y campos en los que no tenía ni competencia. Finalmente nuestra experiencia, me imagino de muchas universidades, al final dejaba mucho que desear. Lo hemos comentado con los rectores, los pares o jóvenes que iban a hacer evaluaciones eran gente que tenía [...] meses de experiencia o de egresados... entonces no es posible... qué tenemos que hacer... Entonces quizás como universidades lo ha señalado y lo ha sugerido Américo deberíamos institucionalizar y tener fuerza porque finalmente las instituciones sobrepasan a las

personas, los políticos, los congresistas, los ministros, muchos muy buenos, pasan en el tiempo, pero las universidades quedan. Y el propósito debería quedar también. Un comentario adicional. Por eso le doy tanto valor a este foro que tiene que ser un esfuerzo sucesivo continuo acumulativo. Otra cosa que quisiera señalar es que a veces tenemos la tendencia a no sé si a auto flagelarse cuarenta años la universidad peruana era muy distinta a la que es hoy. Yo estudié en una universidad pública y hoy regreso a mi universidad y evidentemente es muy distinta y mucho mejor. Con los problemas que tiene, lo ha señalado Flavio que estudió en los setentas, yo soy de esa generación y evidentemente azotados por el terrorismo en una provincia era una cosa dramática. No se podía estudiar. Las clases se suspendían cuando había lluvia porque el techo era [de] calamina. Hoy en día esa universidad es distinta, lo ha señalado el Director de Educación Superior. Entonces ha habido una evolución. ¿Qué puede acelerar esa evolución y consolidar impactos positivos para consolidarse en un ecosistema que promueva el desarrollo? Yo creo que sin duda una acción conjunta de estado, mercado e instituciones... Pero lo que permanece en el tiempo son las instituciones y el mercado de tal manera que quizás sea una buena idea impulsar la [...] de este espacio. [Con un] ánimo de respeto y valoración mutua porque nuestras realidades son distintas [...]. Este documento del Banco Mundial dice lo siguiente, en concreto lo voy a mencionar, se pregunta esta dicotomía de quality and equity. En conclusión dice quality es hacer lo que [...] para la persona es importante. Ser pertinente en las necesidades de progreso de las personas a través de una educación superior entonces es un measurement, una medida individual que se expresa en medidas generales como los rankings. La pertinencia que hoy en día hablamos en la universidad porque efectivamente para algunas personas es pertinente algo y para otras otro. Alguien decía "en el origen uno tiene sed y el otro hambre". ¿Le puedes dar lo mismo? Esa idea también creo que podría orientarnos. No es una dicotomía. [...]. Tenemos que trabajar en función de cobertura. De inclusión. De equidad. De pertinencia. Pero también tenemos que ser conscientes que estamos absolutamente

rezagados en el tema de la cobertura hace veinte años [...] éramos menos de veinte por ciento de cobertura de educación superior, hoy en día estamos en treinta y ocho, entonces hay cosas positivas. Lo que falta es institucionalidad. ¿A quién le toca este espacio? Esa es mi propuesta.



Alfonso López Chau[22]

Felipe Portocarrero en su intervención aludió al tema de más profesionales y también al tema del conocimiento asociado a la verdad. Yo prefiero instalarme en este último borde porque creo que mis anteriores colegas ya [...] han [dicho] bastante sobre el primero. Instalado en este último borde leo con satisfacción el folder que me han entregado, dice: "líderes con propósito para el mundo". Eso está en el segundo borde. No está en el primero. Es evidente. Creo en el mercado, claro que sí... pero vamos a ver qué me dice el mercado. Estamos en la Universidad del Pacífico, 99.3% del total de las empresas son micro y pequeñas empresas... [...]. El 10% es informal ¿seguimos al mercado? Ese es el colapso. No hay otra alternativa que a partir del [...] el mandato de crear mercados. Y los mercados solo se crean con innovación, con ciencia y con tecnología. Y esa es la tarea de la universidad. Por lo tanto creo que cuando una persona se está ahogando se la saca por la cabeza no por los pies. Cuando el mundo se

está ahogando, cuando las sociedades están ahogando, se impone también sacarla por la cabeza. Y la cabeza son las universidades. [...]. Nosotros tenemos en nuestras manos... empezando por el Perú y [avanzando hacia] América Latina para convocar a congresos, donde la gente diga, no solo aquellos que defienden, algunos entendiendo, otros sin entender. Pero también llamar y escuchar a los que quieren cambiar y proponen un cambio de lo que se está viviendo. O las protestas en el mundo de las universidades no existen para nosotros, de esas juventudes, ¿tenemos algo que decir? ¿Debiéramos tener algo que decir [cierto]? ¿Tenemos algo que decir sobre las guerras? ¿Sobre las crisis? Recuerdo que en la crisis del 2008 se hablaba de quién es culpa [...] del piloto o del avión. Los economistas tienen que decirnos alguna respuesta. Porque para algunos las guerras son una respuesta a las crisis. Si ese argumento fuera cierto se impone lo que decía [Karl] Popper: "una nueva ingeniería social, democrática e institucional". Quizás ha llegado el momento. Por ejemplo. Para terminar. ¿Tenemos algo que decir sobre las posibilidades del litio? ¿Sobre las posibilidades inmensas del hidrógeno verde? [...] ¿Sobre la expansión del aeropuerto? ¿Sobre la nueva carretera central? ¿Y sobre la catástrofe del sistema político que tenemos? ¿O no decimos nada? Porque estas primeras que he mencionado atañen directamente a los empresarios y también a las fuerzas armadas. Porque siguiendo al presidente de la India, sin una sociedad civil vibrante la competitividad decae y las fuerzas armadas pierden su capacidad estratégica de largo plazo. Y por lo tanto hoy más que antes estamos obligados moralmente a decir nuestra palabra. Por el mercado. Por el empleo... Nunca como hoy se empieza a hablar de que hay que dejar atrás este capitalismo cruel y avanzar hacia un capitalismo consciente. Cada vez más son las voces. No de la academia. De los empresarios. Los más lúcidos del mundo empiezan a darse cuenta y hablar de esto. Creo que es el momento de... esa es la parte positiva de esto: que alienta el desafío de personas que buscan el conocimiento y la verdad. Y como no tengo muchas respuestas, para esto me quedo con mi

[22] Rector de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

clásico [Giovanni] Pico della Mirandola, que te nos decía: a nosotros los seres humanos nos han puesto aquí para inventarnos, incluso los sistemas sociales, que más se acomoden a nuestra condición de ser humano. Siento que podemos volar en el mundo, también en el Perú, hay condiciones inmejorables, porque estas cosas que he mencionado, el lito, el hidrógeno verde... Es evidente que también son temas geopolíticos: que originan celos. Y tenemos que precaver y prevenirlos, porque ahí está el futuro de una nación que quiere despertar y no puede... [...]. Ahí estoy acuerdo con Fernando, [...] un estado que todo lo aplasta, y no permite que la libertad de la sociedad civil se exprese sin miedo. Y por si acaso, yo creo que el elemento central de la sociedad civil son sus universidades públicas y privadas. Ahí lo dejo.



Carlos Garatea[23]

Alfonso decía que estaba en el otro borde y creo que vamos a tener tres bordes Espero que no sea un desborde. Quiero empezar dándole las gracias a la Universidad del Pacífico y al rector Felipe Portocarrero por acoger el foro en esta linda sala y en el campus. Y agradecerle también a Flavio Figallo por la presentación que nos deja más preguntas que respuestas Y creo que de eso se trata el mundo universitario. Y creo que las intervenciones de mis colegas rectores, lo que han hecho desde mi punto de vista, es plantear la necesidad de pensar y de

atender algunos elementos bajo el lema de “la gobernanza del sistema universitario”. Y cuando decía yo que estaba en otro en otro borde, lo digo porque yo me preguntaba si es que todas estas idas y vueltas que ha mencionado Flavio no se explican porque no sabemos lo que queremos gobernar. Es decir, nos quedamos en los últimos años en el país cuando hablamos de educación de las cáscaras. Es como una suma de cáscaras. Nos quedamos en cambios normativos. Nos quedamos en discusiones sobre cómo modelar las verdaderas instituciones. Pero nadie discute cuál es la universidad que queremos en el Perú. Ni para qué queremos una universidad en el Perú. Fíjense en los otros bordes. Se han dado sobre la base de universidad dos perspectivas que son complementarias y que no necesariamente son excluyentes. Pero esa discusión no se ha dado. Entonces mientras no tengamos claridad sobre cuál es lo que estamos entendiendo por formación universitaria... ¿Cuál es el objeto que se quiere gobernar? Entonces los sistemas siempre van a ser imperfectos. Y si a eso le sumamos que tenemos un país, y hay que recordarlo, en los últimos 6 años hemos tenido... ¿Qué?... ¿14 ministros de educación? ¿Tenemos 6 presidentes de la República? ¿Cuántos presidentes están presos? Entonces pensemos que ese es el contexto en lo que nos estamos moviendo. Y ese es el contexto en el que nos estamos moviendo. Y ese es el contexto en el que, dicho sea de paso, coincide también con una extensión de la formación universitaria y con el colapso general de la del sistema democrático del país. Entonces... hagamos... empecemos por poner las cosas en su dimensión. ¿Cuál es el tipo de universidad? ¿O cuáles son los modelos de universidad que coexisten en el en el Perú? ¿Para qué queremos tener universidades? Y también asumamos el nivel responsabilidad que tenemos las universidades de no haber brindado a nuestros estudiantes un firme compromiso por la vida democrática e inclusiva en nuestra sociedad. O sea hemos tenido presidentes en la república que hoy día están presos o con detención domiciliaria y han pasado por las mejores universidades del mundo. ¿De acuerdo? Entonces son cosas que también nosotros

[23] Rector de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

cuando hablamos de la gobernanza no podemos dejar... no podemos dejar de pensar. Y sobre todo, porque como acabamos de escuchar a mis colegas rectores, es bien difícil hablar de la universidad peruana. Lo que tenemos es un conjunto de modelos de universidad que conviven en el territorio y que deben ser medianamente fomentados. Ya no la diferencia entre universidades privadas y universidades públicas. Es una diferencia que se queda corta. Hay modelos totalmente distintos. Hay universidades que están mucho más abocadas a solo a la a la formación. Hay otras que claramente tienen un compromiso con la investigación. Hay universidades que tienen promotoras. Hay universidades que son universidades católicas. Hay universidades que responden a grupos económicos. Hay universidades de distinto tipo pero sigue faltando la reflexión acerca de cuál es el tipo de universidad que en realidad necesita nuestro país. Y lo más paradójico es que esta gobernanza asume que hay que pensar en una gobernanza para modelos universitarios que son distintos. ¿Cómo hacemos en el Perú en este en esta situación de inestabilidad política, de improvisación, donde digamos las cosas por su nombre, hay también un grupo de piratas que se han subido al carro del poder y están impidiendo que el país avance, cómo hacemos para tener un sistema de gobernanza que acoja la diversidad en la formación y en el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el Perú? Esa es una discusión que debería estar en el fondo, en el centro de nuestra participación. No es solo la discusión, creo yo, si se ha publicado una ley, si se ha publicado la otra o la cosa chiquita. ¿De acuerdo? Si no, tenemos que también tener la actitud y la disposición para pensar en grande y hacia adelante. Porque el futuro del Perú, el futuro del sistema democrático hoy día, y de la estabilidad económica, y del desarrollo económico, del desarrollo de los mercados, de las empresas, etcétera, está cocinando con los jóvenes que tenemos hoy día en nuestras clases. Y eso es lo que debería a nosotros tenernos más atentos y mucho más concentrados. Felipe Portocarrero en su intervención decía algo que me parece central. Cuando hablamos de la universidad peruana nos hemos olvidado de hablar del lugar que

tiene en todas las universidades, y en todas las sociedades más avanzadas que nosotros, la generación del conocimiento. Eso no lo hemos conversado. Los países se desarrollan sobre la base de generación de conocimiento. De ensayo y error que suele darse en el interior de las universidades. Y aquí no estamos discutiendo sobre eso. Yo se los digo sinceramente. Si uno se da una vuelta por el Congreso de la República o escucha a los últimos ministros de educación, ninguno se ha preocupado por la generación del conocimiento. Ni tampoco por la ética, ni tampoco por los valores democráticos, ni tampoco por la necesidad de modernizar las currículas. Toda la discusión se centra en la cosa pequeñita, que generalmente refleja la instrumentalización de las políticas educativas con propósitos exclusivamente políticos. Pero no se está pensando en la educación. Entonces, cuando hablamos de gobernanza, si no tenemos por lo menos un piso común, en el que pensemos en la formación, en el país a largo plazo, la gobernanza siempre va a ser un día "A", un día "B", y un día "C". Y lo último para terminar. Conversaba con Edward hace un hace un momento, que, por segunda vez, este es el quinto foro, pero por segunda vez los representantes del gobierno anuncian que vienen y no vienen. Segunda vez. ¿De acuerdo? Y que son otros además de los del año pasado. Y acá estamos un grupo de rectores, con ustedes, lo que estamos buscando es consenso para pensar en el Perú y en el lugar que le corresponde a las universidades en el desarrollo del país y es obvio que no podemos estar sin los representantes máximos del Estado. El año pasado avisaron que venía el superintendente de la SUNEDU y no vino. Hoy día dijeron que la ministra también dijo que iba a venir, no vino. Después dijeron que iba a venir el ministro, y no vino. [...]. [Ese] es un ejemplo de lo que estoy... Eso es un ejemplo justamente lo que estoy diciendo... Entonces, al final, un tema que no quiero dejar de mencionar, que deberíamos discutir seriamente... ¿Cuál es el papel que le corresponde al Ministerio de Educación el desarrollo del sistema universitario? ¿Cuál es? Porque de acuerdo con la ley [...] hasta donde recuerdo, el MINEDU ha dejado de ser el ente rector del sistema

educativo. Eso no ocurre en ningún país del mundo. O sea si hemos innovado en los últimos años, ahí tienen un ejemplo de innovación. No ocurre en ningún país del mundo. Es decir, el Estado deja que el sistema universitario vaya por la libre, con los argumentos que quieran. Bueno, eso tiene que ver con el sistema de gobernanza. ¿Puede el sistema universitario prescindir de políticas generales de desarrollo de un país? Creo que son las cosas que tendríamos que discutir. ¿De acuerdo? [...]. No solo las cosas que están vinculadas con la propia estructura interna, sino mirar grande preguntarnos por el lugar... ¿Para qué queremos tener universidades en el Perú? Y solo termino dando un dato real, que lo pueden encontrar en la prensa: ¿cuántos proyectos de ley hay hoy día en el Congreso para la creación de nuevas universidades públicas? ¿50? ¿60? ¿Cuál es el límite? ¿60?... y... ¡90! ¡Ya! ¿Cómo vamos a hacer un sistema...? O sea, la preocupación... Si no se toma en serio... Si nos... digamos... Hay consenso en la importancia que tienen las universidades en la educación, pero en la práctica no es un tema que se tome en serio. Entonces la pregunta por el sistema de gobierno de las universidades, o las gobernanzas de las universidades, también supone... porque nos dediquemos un tiempo a pensar en el tipo de universidades... en el tipo de formación... y cómo hacemos para que se desarrolle la ciencia y la tecnología y también para formar ciudadanos y profesionales comprometidos con la ética y con el ejercicio de la vida democrática. Son dos cositas sencillas. Mientras el estado siga reduciendo el presupuesto de las universidades públicas. Mientras el estado no responda a las necesidades que tenemos también las universidades privadas. Mientras que esas cosas no se den, entonces va a ser bien difícil que en algún un momento tengamos un sistema de gobernanza del sistema universitario que sea algo en el que nos sentamos medianamente representados e identificados todas las universidades independientemente de cuál sea su modelo de formación. Bien. Muchas gracias.

## DISCURSO FINAL

Luego del trabajo en grupos, los participantes regresaron al auditorio central para dar por concluido el foro. El rector Óscar Quesada Machiavello fue elegido como el orador que cerraría el evento. Su discurso constituye una síntesis sobre la base de lo trabajado, a nivel de taller grupal y a nivel discursivo rescatando y concatenando las ideas principales de los expositores iniciales.



### Óscar Quesada Macchiavello[24]

Bueno, amigas y amigos de las universidades de FIPES, AUNAP y del Consorcio, es un gusto estar frente a ustedes tratando de responsabilizarme de darle un broche a este grato y también crítico, muy crítico, encuentro de universidades. Crítico viene de crisis. La crisis es sinónimo de problemas, de dificultades. Pero la crisis también es sinónimo de oportunidades. Y en ese sentido recuerdo lo que señaló Américo en el sentido de un contexto de subdesarrollo, que pondría énfasis en las dificultades, en los problemas, en lo que no hemos crecido. Y yo diría, en lo que no hemos crecido desde que somos “república”. Históricamente un país adolescente, un país dolido, un país sufrido, un país carente, como dice Salazar Bondy, un país lleno de carencias. Y la carencia más flagrante, en términos de historia, es no haber podido

---

[24] Rector de la Universidad de Lima (UL).

edificar una política de Estado permanente, duradera, en educación pública. Como de alguna manera lo pudo hacer Argentina, como de alguna manera lo pudo hacer México, como de alguna manera lo pudo hacer Chile. ¿Por qué el Perú no pudo? Preguntas retrospectivas. Preguntas hacia atrás. Pero me quedé con esa idea del contexto del subdesarrollo que puso sobre el tapete Américo. Un Estado que – desde siempre – no ha hecho lo que debe hacer y ha hecho lo que no debe hacer. Un Estado que, como vimos en mi grupo,[25] regula sembrando “incertidumbre”, regula “asfixiando” la iniciativa, bien sea privada o la iniciativa pública. Ahí nos quedamos instalados en el primer punto que puso Felipe: la “gobernanza de las universidades” y que es el punto sobre el cual gira este encuentro. Y vamos donde Carlos. ¿Sabemos lo que queremos gobernar? ¿Sabemos cuál es ese objeto que queremos gobernar? ¿Cómo es ese objeto que queremos gobernar? ¿Qué tan objeto es ese objeto? ¿O está enredado, confundido, en un laberinto de problemas que no nos dejan verlo claro? Y Carlos preguntó: ¿y las políticas de estado? Ahí provocaba decir simplemente: “bien gracias”. “Bien gracias”. ¿Por qué? Porque lo que está faltando ante este panorama histórico son valores republicanos. La república es la forma del Estado. La democracia es la forma de gobierno. Pero la república es la forma del Estado. Entonces, ¿hasta qué punto los peruanos vivimos en un Estado sin forma? ¿En un Estado deformado? ¿En un Estado caótico que se rige, por lo que deciden “a la loca” y “a la corrupta”, gobernantes de turno, no estadista? No estadista. Porque una cosa es el estadista, el que piensa a largo plazo, el que piensa en una política de Estado permanente. Y otra cosa es el gobernante de turno. Que por lo general más que ser un demócrata, en el Perú, es un demagogo. Ya ustedes conocen la raíz de esas palabras. Entonces la cuestión de la gobernanza pasa por pensar como dijo Felipe en estadistas que aseguren la calidad, no para mañana, ni para fin de año. Que aseguren el acceso, no en este momento, sino que creen las bases, que creen las condiciones, duras, sólidas, solidarias, para que esas condiciones duren en el tiempo.

Para que cambiemos de gobierno y las condiciones sigan ahí y las políticas sigan ahí. Y que no vengan los “gobernantes” – con complejo de Adán – a querer comenzar todo de nuevo – rewind – a resetear todo de nuevo. Claro, eso pasa por una “revolución”. No le tengo miedo a la palabra. Tenemos que resetear la educación, radicalmente, comenzar de cero. Y preguntarnos de hecho: ¿cuál es el mínimo? Así como en la ciencia hay un “mínimo epistemológico” a partir del cual se pueden construir diferentes teorías, igualito. ¿Cuál es el mínimo? ¿Cuáles son las condiciones mínimas de calidad y de acceso? Eso lo planteó la ley del 2014, las condiciones mínimas de calidad. Y ahora tenemos un Estado que se hace loco. ¿Dónde están las condiciones mínimas de calidad? Que ante una reunión de un foro de las universidades más importantes del Perú no está. Predica ausencia. Predica desinterés. Predica indiferencia.[26] Como señaló claramente, prístinamente, Carlos Garatea. Entonces no nos quejemos que nuestros estudiantes salen a chambear y no tienen chamba o tienen chamba en pésimas condiciones. O si hacemos una estadística, nos damos cuenta que es una minoría privilegiada de todos los estudiantes que egresan del sistema universitario peruano la que logra realmente insertarse en un trabajo productivo y creativo. Y claro, acá habría que poner la palabra “sistema” entre signos de interrogación. ¿Sistema? ¿Hay sistema? Sabemos lo que es, en cibernética, la definición de un sistema. ¿Hay un sistema universitario en el Perú? ¿O sea que los elementos estén armónicamente relacionados entre sí y produzcan resultados previstos, previsibles y esperables? ¿Trazabilidad? ¿Hay trazabilidad? Entonces tenemos que ir más allá como dijo Felipe, de la profesionalización sencilla. Nunca vamos a poder ser competitivos en los nuevos flujos de internacionalización, si es que no ponemos, creo que ahí sí me identifico con la propuesta de Jorge Mori, en mi grupo de trabajo, si no ponemos al estudiante como el centro de nuestras preocupaciones. [27] Y ahí, hay que ver hasta qué punto las universidades tenemos un compromiso con la educación básica. Nos hemos comprometido a

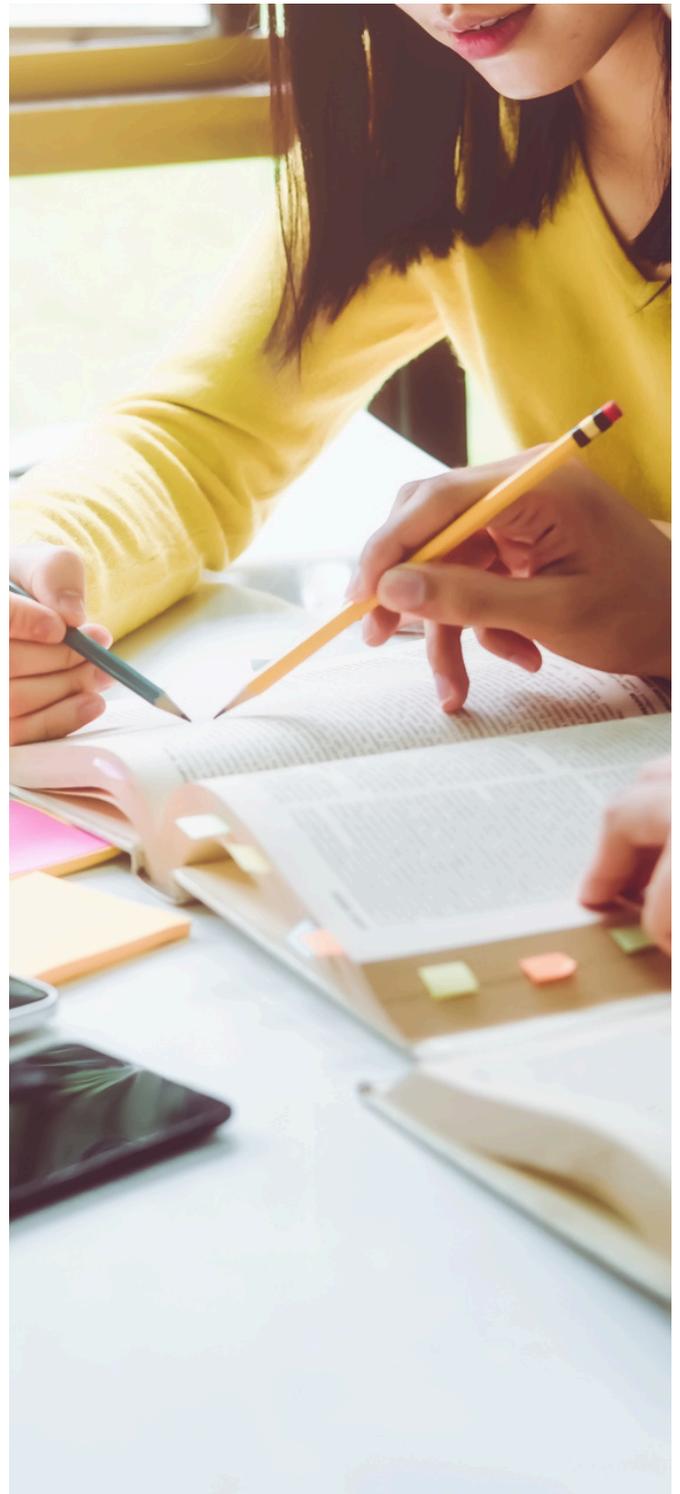
---

[25] Se refiere a una de las ideas intercambiadas en el grupo 4.

[26] Se refiere a los funcionarios públicos, a los que actualmente ocupan las oficinas del aparato estatal. Específicamente alude a quienes están a cargo del Ministerio de Educación (MINEDU), cuya ausencia fue evidente en el foro.

[27] Está apuntando a la principal idea esquematizada en el papelógrafo 2.

hablar de la educación superior en este foro, pero el contexto de la educación superior es una educación básica, muy, muy problemática. Muy difícil. Muy inaprensible. Se nos escapa de las manos. ¿En qué condiciones llega la mayoría? No vamos a hablar de minorías. ¿En qué condiciones llega la mayoría de estudiantes a las universidades? Aquí me quiero detener porque me corresponde clausurar. Los voceros han sido lo suficientemente elocuentes y claros respecto de lo que se ha tratado en su respectivas mesas.[28] Tengamos claro que, la formación de profesionales y de académicos y de investigadores, pasa previamente por la formación de personas que conozcan su historia y que quieran cambiar su historia. No cambiar su historia como personas. Sino cambiar la historia de la república. Y tiene que haber una revolución en la educación. A la buena, o a la mala. No podemos seguir viviendo en un país en el cual la educación simple y llanamente no interese. O interese tan poco, o haya tal voluntad de caos, como la que se ve actualmente en el Parlamento al crear, con criterios locales y de cacicazgo ¡noventa universidades públicas! Eso es inconcebible. Ese es el contexto. Ese es el contexto, Américo. Esa es la coyuntura que nos va a hundir cada vez más en el subdesarrollo. Pero quiero ser optimista. Quiero creer que podremos forjar, con buena fe, un ecosistema que, en este modelo de Clark, logre alcanzar una homeostasis – un equilibrio – entre estos tres grandes actores. Creo que podemos sentarnos, como señaló Flavio, a plantear, o a tomarnos en serio la necesidad de establecer un nuevo balance entre actores de la educación. Y creo que en este escenario, de inteligencia artificial, de destrucción del planeta, y de guerras interminables, podremos, desde Latinoamérica, sentarnos a formular una nueva forma de vida, educativa, para nuestros jóvenes. Muchísimas gracias.[29]



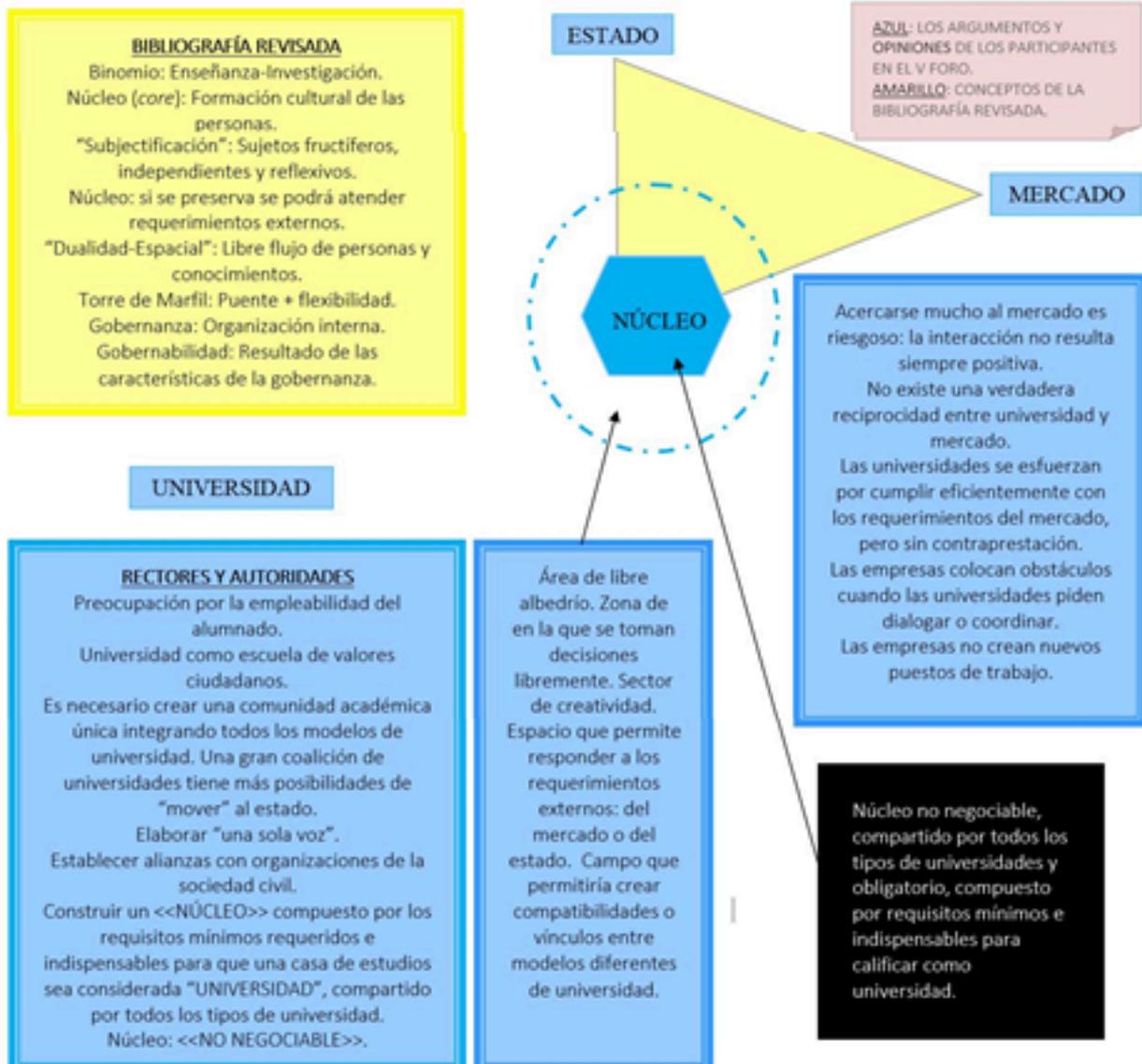
---

[28] Aquí alude a los subgrupos de trabajo.

[29] El discurso final puede ser apreciado en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=vE9CiT-2zik>

**TRIÁNGULO DE CLARK ADAPTADO POR LOS PARTICIPANTES DEL V FORO AL CASO PERUANO "LA GOBERNANZA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO EN EL PERÚ"**

El Estado es el ángulo que más falla. Ausente, asfixiante, sofocante, errático, corrupto, volátil.  
 No ha construido un modelo "básico" de universidad, en consecuencia en Perú no existe un "sistema universitario".  
 El abandono estatal "empuja" a las universidades hacia el mercado.  
 Se exige un urgente reclamo por el retorno estatal: que se convierta en el único ente directivo legítimo recuperando sus prerrogativas.  
 Cada proceso electoral se abandona lo avanzado por el gobierno anterior "partiendo desde cero" en consecuencia resulta muy difícil elaborar planes, coordinar, innovar: sin piso no se puede construir.  
 Solo tenemos gobernantes de turno, no tenemos estadistas. Los gobernantes de turno son cortoplacistas.  
 El MINEDU y el MEF no actúan como aliados: son oficinas "vacías" y teléfonos que nunca "contestan".



## REFERENCIAS

Álvarez & Duque. (2018). "Análisis de la gobernanza en la institución universitaria Pascual Bravo para el Fortalecimiento Institucional". *Espacios*. 17(39).

Del Valle, Julio. (2019). "La torre de marfil: la constitución de la idea de universidad y su difuminación contemporánea". En: Miguel Giusti [ed.]. *El conflicto de las facultades: sobre la universidad y el sentido de las humanidades*. Barcelona: Anthropos / Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Clark, Burton R. (1983). *The higher education system: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Los Angeles: University of California Press.

Clark, Burton R. (1995). *Places of Inquiry. Research and Advance Education in Modern Universities*. Los Angeles: University of California Press.

Friedberg, Erhard; & Musselin, Christine. (2000). Chapter 3: "The Academic Profession in France" (pp.93-122). En: Clark, Burton R. [Ed.]. (2000). *The academic profession: National, Disciplinary, And Institutional Settings*. Los Angeles: University of California Press.

Kehm, Barbara. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior: sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Octaedro.

Kehm, Barbara [Ed.]. (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Barcelona: Octaedro.

Krücken, Georg; Meier, Frank; & Müller, Andre. (2007). "Information, Cooperation, and the Blurring of Boundaries – Technology Transfer in German and American Discourses". *Higher Education*, 53. (pp.675–696).

Marginson, Simon. (2024). *The Three Dilemmas of Higher Education: The 2024 Burton R. Clark Lecture*. Oxford: The Centre for Global Higher Education, Department of Education, University of Oxford.

# EQUIPO Y CONTACTO

## EQUIPO

**Flavio Figallo**

Director

**Alejandro Saldarriaga**

Editor

**Vera Vento**

Diagramadora

**Jorge Thieroldt**

Colaborador

## CONTACTO



**Correo electrónico**

[umbral@consorcio.edu.pe](mailto:umbral@consorcio.edu.pe)



**Instagram**

[@umbral\\_pe](https://www.instagram.com/umbral_pe)



**X**

[@umbral\\_pe](https://www.x.com/umbral_pe)



**Facebook**

[@umbral.per](https://www.facebook.com/umbral.per)



**LinkedIn**

[@umbral-pe](https://www.linkedin.com/company/umbral-pe)



**TikTok**

[@umbral\\_pe](https://www.tiktok.com/@umbral_pe)



**YouTube**

[@umbral\\_pe](https://www.youtube.com/@umbral_pe)