

# CAMBIEMOS EL RUMBO DE NUESTRA UNIVERSIDAD

## PLAN DE GOBIERNO

### LISTA DE CANDIDATURA AL RECTORADO

Dr. Miguel Ángel Giusti Hundskopf  
Profesor del Departamento de Humanidades  
Candidato a rector

Dr. Jorge Marcial Blondet Saavedra  
Profesor del Departamento de Ingeniería  
Candidato a vicerrector académico

Dra. Susana del Mar Frisancho Hidalgo  
Profesora del Departamento de Psicología  
Candidata a vicerrectora de investigación

Dr. Guillermo Martín Boza Pró  
Profesor del Departamento de Derecho  
Candidato a vicerrector administrativo

Personero:  
Dr. Ernesto Alonso Aguinaga Meza  
Profesor del Departamento de Derecho

# CAMBIEMOS EL RUMBO DE NUESTRA UNIVERSIDAD

## PLAN DE GOBIERNO

Nuestra universidad se halla aún bajo el shock de una crisis institucional sin precedentes, desprestigiada ante el país y ante el mundo, y con una comunidad universitaria aturrida por el desconcierto. Sabemos bien, sin embargo, que un genuino propósito de enmienda debe ser precedido por el reconocimiento de las faltas o los errores cometidos y el sincero arrepentimiento. Solo podremos salir airosos de esta crisis si afrontamos sus causas con la debida seriedad y si llamamos por su nombre a todo lo que ella ha puesto al descubierto. El lamentable episodio de una autoridad institucional obligada a renunciar, los miles de estudiantes y de familias gravemente afectados por una política dolosa durante años, las protestas de miembros jubilados de nuestra comunidad que padecen maltrato, la revelación de prácticas poco transparentes e inequitativas en la asignación de bonos, todas estas son manifestaciones de una crisis profunda, de forma y de fondo, cuyas raíces y cuyas ramificaciones estamos lejos de haber detectado con la franqueza y la claridad necesarias. Es indispensable reconocer no solo la gravedad del momento, sino además la necesidad de abrir y sincerar las cuentas de todo lo que pudo haberse hecho indebidamente en los últimos años.

Para gran parte de la comunidad universitaria, la crisis estalló de forma insospechada. Este es un hecho curioso y revelador, al que debemos prestar la máxima atención. Significa, de un lado, que se ha venido imponiendo con el tiempo un estilo de gobierno poco transparente que no establece formas adecuadas de comunicación o de generación de consenso en la comunidad. Pero quiere decir también, de otro lado, que las instancias colegiadas de gobierno de la universidad, que aprobaron los planes y las decisiones de las autoridades, también se han ido adaptando a ese estilo de gobierno y que comparten, en tal sentido, la responsabilidad de la crisis, al menos por omisión.

Hay, sin embargo, un núcleo positivo, sano, en el carácter sorpresivo de la crisis. Y es el que muchos miembros de la comunidad universitaria tenemos la genuina convicción de haber estado tratando de preservar la mística de excelencia, de solidaridad y de servicio al país que nos ha caracterizado desde antiguo, conscientes ciertamente de que se tomaban decisiones inexplicables o desafortunadas, pero sin advertir a tiempo el modo ni la magnitud de la pérdida de rumbo de la política que nos dirigía.

Apelamos, pues, a esta mística para proponer a la comunidad universitaria un plan de gobierno que nos conduzca a superar la crisis, a recuperar la confianza en nuestras posibilidades y a impulsar un modelo de universidad genuinamente académica y humanista que haga frente a los retos del presente. En la elaboración de este Plan, hemos tenido en cuenta muchas sugerencias que nos han hecho llegar miembros de los diversos estamentos de la Universidad, desde que publicáramos hace varias semanas una primera hoja de ruta. Recogemos aquí sus demandas y sus expectativas y las integramos al programa que presentamos. Tenemos identidad propia, oficio académico e inspiración suficiente como para aunar esfuerzos y reinventar nuestra universidad honrando el compromiso de hacer brillar la luz en las tinieblas.

***1. Le debemos una explicación al país, pero también a nosotros mismos. Un cambio de rumbo obliga a reconocer los errores y promover la transparencia.***

Nuestro deber más urgente como universidad, en lo inmediato, es darle una explicación satisfactoria a la opinión pública, pero también a la comunidad universitaria, sobre las razones que condujeron a la crisis y que causaron un daño irreparable a miles de familias que confiaron en nuestra honestidad. Hasta el momento, solo ha habido lacónicos pronunciamientos institucionales, mas no una explicación cabal de lo ocurrido. Por cierto, la Asamblea Universitaria ha nombrado algunas comisiones destinadas a investigar los hechos, aunque con competencias restringidas, y también sobre ese trabajo la comunidad universitaria tiene noticia solo a través de escuetos comunicados. Tomaremos en cuenta, naturalmente, los informes que produzcan aquellas comisiones, pero independientemente de ello, proseguiremos con las investigaciones a fin esclarecer y dar cuenta pública de las complejas causas de la crisis. Creemos, en efecto, que esta es una obligación moral de nuestra universidad ante el país y ante nuestra comunidad, aun a sabiendas de que con ello no se pondrá fin a la tarea de informar sobre la marcha de una larga gestión. En particular, nos parece indispensable pedir disculpas a las familias peruanas que sufrieron las consecuencias de nuestra forma de proceder, incluyendo el trato desconsiderado de nuestras oficinas de atención a los estudiantes.

A lo largo de un periodo prolongado, la Universidad ha venido realizando su ejecución presupuestal sin que sus órganos colectivos de gobierno, menos aún la comunidad universitaria, hayan estado cabalmente informados. El caso de los cobros indebidos a los alumnos no es el único problema y acaso tampoco el principal. Se han firmado contratos con varias empresas o agencias extranjeras y nacionales en relación con el manejo de la administración, con el sistema de gestión, con el planeamiento urbanístico del campus, con el mejoramiento del clima laboral, con el sistema de la investigación y con otras tareas de la vida académica o administrativa, contratos que debemos analizar con plena transparencia. Otro tanto cabe decir sobre las numerosas obras de infraestructura que se han llevado a cabo dentro y fuera del campus. Nuestra universidad ha creado además varias empresas subsidiarias para prestarse servicios a sí misma, empresas en las que varias autoridades actuales o anteriores fungen de directores. Y se han realizado compras de terrenos o comprometido fondos de la institución a mediano y largo plazo, sin que tengamos claridad sobre la magnitud ni las consecuencias de tales operaciones.

Sin prejuzgar lo realizado ni levantar sospechas infundadas, es necesario que se transparenten todas esas operaciones financieras a fin de que la comunidad universitaria obtenga una visión completa del desempeño económico de nuestra institución en los últimos años.

La necesidad de transparencia y de una mayor comunicación entre las autoridades y el conjunto de la comunidad universitaria, en una palabra, la recuperación de la confianza, es un reclamo ampliamente compartido.

## **2. Redefiniremos el modelo de la universidad que queremos. Un cambio de rumbo debe reafirmar nuestra identidad académica y humanista.**

Con respecto al modelo de institución que queremos ser, nuestra universidad parece tener un doble discurso. De un lado, en palabras, declaraciones retóricas y bienintencionadas sobre la “misión”, la “visión”, la “excelencia”, el “plan estratégico” y muchos otros tópicos organizacionales, declaraciones tan correctas y genéricas que son inmunes a la discrepancia. De otro lado, en los hechos, el mantenimiento de una maquinaria burocrática que ha convertido la academia en una rama de la industria dependiente de los requerimientos del mercado. Todas nuestras actividades, desde el dictado de los cursos o el registro de las publicaciones hasta el trabajo más rutinario, han sido traducidas forzosamente a procesos de gestión, divididos en numerosos indicadores y bajo una lógica evaluadora de tipo cuantitativo. No es casual ni intrascendente que en el trasplante de la mentalidad gerencial a la vida académica los profesores seamos ahora “proveedores”, los alumnos “clientes”, las investigaciones “resultados” o “productos”, y así sucesivamente.

Este sistema burocrático no solo vulnera la naturaleza propia de la universidad como institución académica, sino que además es contraproducente. Eso lo percibimos a diario los profesores, que advertimos la falta de idoneidad de los criterios cuantitativos, vemos con qué facilidad se pueden simular prestaciones y producciones académicas y perdemos muchísimo tiempo en rellenar formularios burocráticos. Pero no es solo una percepción subjetiva. También hay estudios científicos que nos advierten sobre la existencia de este contrasentido, como la llamada *Ley de Campbell*<sup>1</sup>, según la cual cuanto más se utiliza un indicador cuantitativo para la toma de decisiones sociales, más probable será que distorsione y corrompa los procesos sociales que supuestamente debe monitorear. El sistema es perverso porque puede llegar a producir lo contrario de lo que pretende.

Bajo esos parámetros, la proclamación de la excelencia académica, de la educación integral o de la identidad cristiana de la universidad se vuelven mera retórica. Lo que se impone es más bien el modelo neoliberal de la cuantificación productiva o de la industria académica. Es nuestro deber, académico y católico, abandonar el doble discurso, corregir ese modelo y recuperar una identidad universitaria que defienda en los hechos la búsqueda de la verdad, la libertad de cátedra, el valor de la solidaridad entre autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores y que dé sentido real a nuestro interés ético de servir al país.

## **3. Defenderemos, contra la actual tendencia, un modelo de crecimiento sostenible de la PUCP. Un cambio de rumbo es un llamado al equilibrio razonable.**

Con la mirada puesta en la excelencia académica antes que en la mera habilidad de la gestión, nos proponemos mitigar la tendencia desmesurada y errática al crecimiento. Pese a la existencia de un plan estratégico (que, como ya se ha insinuado, puede ser meramente declarativo), nuestra universidad parece hallarse en una carrera vertiginosa

---

<sup>1</sup> Campbell, Donald T., “Assessing the Impact of Planned Social Change”, en: *Evaluation and Program Planning*, vol 2, Issue 1, 1979, pp. 67-90.

de edificación de nuevas construcciones y creación de nuevas carreras o hasta facultades, algunas de naturaleza no estrictamente académica y de incierto futuro, y de continua ampliación de instalaciones, comprometiendo recursos de la institución para los próximos años y generando desconcierto en la comunidad con respecto al sentido de semejante tendencia. Se nos ha querido hacer creer que “la universidad que no crece, está condenada a desaparecer”. Esa es precisamente la lógica del crecimiento económico que se ha venido trasplantando a la política universitaria.

Debemos hacer un alto en el camino y proponernos más bien recuperar un crecimiento sostenible de la universidad. La excelencia de nuestro trabajo académico y la calidad de nuestros servicios solo se mantendrá, mejor dicho, solo se recuperará, si racionalizamos la tendencia al crecimiento.

#### ***4. Daremos un sentido real a la inspiración cristiana de la PUCP. Un cambio de rumbo demanda una renovación continua de nuestro compromiso eclesial.***

La identidad cristiana de la PUCP no debe ser solo un conjunto de rituales ni restringirse al cumplimiento de formalidades exteriores al modelo mismo de universidad. Ella debe más bien reflejarse en el sentido ético y humanístico de la educación, en la formación integral de los alumnos, en la práctica de la solidaridad dentro y fuera del campus y en el servicio al prójimo, especialmente en lo que concierne a nuestra contribución al desarrollo del país. Estos valores entran claramente en colisión con un modelo de universidad que se rige por los criterios de la rentabilidad económica, que desatiende las necesidades de sus trabajadores o que discrimina a sus estudiantes por razones únicamente financieras. La luz que nuestro emblema institucional se propone hacer brillar es la de una verdad ética, expresada no simplemente en discursos sino en las prácticas que exhibimos a través de nuestras políticas. Por eso mismo, la crisis que atravesamos en estos momentos como universidad afecta directamente la genuinidad de nuestra inspiración cristiana.

Debemos mantener un diálogo fluido con las autoridades de la Iglesia, no solo a través de las modalidades previstas en la organización estatutaria de la Universidad, sino también a través de nuevos canales de comunicación eficaces con ellas. Adicionalmente, debemos buscar otras instancias de reflexión e intercambio de ideas que nos conduzcan a promover una retroalimentación entre los debates eclesiales relevantes para la educación superior y los retos de la vida universitaria en la actualidad.

#### ***5. Rediseñaremos la política de comunicación de la PUCP. Un cambio de rumbo se traduce en la recuperación de la confianza y el respeto del pluralismo.***

Ha sido ampliamente reconocido que una de las causas de la crisis presente es la falta de comunicación entre las autoridades y la comunidad universitaria. Pensamos que la política de comunicación de la Universidad debe ser corregida en al menos cuatro sentidos: 1) deben establecerse canales de comunicación directa entre el equipo rectoral y las juntas de profesores por departamentos, a fin de recabar directamente sus inquietudes y de informar e intercambiar ideas sobre los avances en la gestión; 2) debe haber una comunicación más clara y exhaustiva entre las autoridades y los miembros de las instancias de gobierno, a fin de impedir que se reproduzca el estilo de gobierno que hace aprobar las políticas sin mostrar las cuentas; 3) reestructuraremos la Dirección de

Comunicación Institucional, para que cumpla de manera más seria, más democrática y más representativa su misión de informar y promover el intercambio de opiniones entre los miembros de la comunidad; y 4) promoveremos una política de comunicaciones menos endógena y más dirigida hacia la opinión pública, de manera que las voces de los profesores y los estudiantes sobre asuntos de interés nacional puedan hallar canales de expresión en otros medios y redes de comunicación social. Crearemos asimismo un “portal de transparencia” que contenga la información sobre los procesos académicos, administrativos y financieros de la Universidad, de manera que la comunidad pueda estar permanentemente informada sobre la marcha de la institución.

Las medidas previstas para mejorar la comunicación entre las autoridades y la comunidad nos ayudarán a recuperar la confianza. Las medidas previstas para democratizar nuestros medios de comunicación y volcarlos hacia la opinión pública nos ayudarán a respetar el pluralismo. Crearemos una plataforma interactiva que permita una comunicación fluida y cercana entre las autoridades y la entera comunidad universitaria.

***6. Promoveremos resueltamente la igualdad de género como política transversal. El cambio de rumbo es en este caso un deber moral y jurídico de primer orden.***

La cuestión de género tiene para nosotros una importancia capital, no solo por lo que ella representa en sí misma como punto de quiebre de la comprensión de la vida humana, sino también por la diversidad de implicancias que trae consigo en la vida social y en la vida universitaria. En una universidad inspirada en principios humanistas, es fundamental tomar conciencia de la evolución y la ampliación continua del sentido de la “humanidad” y de los derechos a ella asociados. La PUCP ha tenido un papel protagónico en nuestro país en la defensa y la promoción del valor y de los estudios de género, y ese papel debe seguir cultivándose en las distintas esferas del quehacer universitario. Creemos que la defensa de la igualdad de género es una tarea que debe ser afrontada en varios campos a la vez. Uno de ellos es, ciertamente, el combate contra el acoso y el hostigamiento, que apoyaremos con toda energía, fortaleciendo las instancias existentes y ampliando los canales para facilitar las denuncias. Pero otro campo, más propositivo, es el reconocimiento de los derechos de los miembros de la comunidad a expresar y ejercer su identidad, así como la promoción de la igualdad de género como política institucional. Haremos respetar, en tal sentido, los derechos de la comunidad LGTBI y promoveremos la reflexión sobre el sentido ético de ese respeto.

Haremos de este objetivo una política transversal, a fin de que en las diferentes instancias y ámbitos de la vida universitaria se respeten dichos derechos, se promueva la equidad y se tienda a la representación paritaria. De otro lado, impulsaremos una iniciativa de concientización dirigida a la opinión pública, pues en el país, como sabemos, se viven muchas situaciones de injusticia y se cometen continuamente crímenes enraizados en una cultura ética conservadora que desconoce la igualdad y los derechos de género.

**7. *Fomentaremos la conciencia y el enfoque interculturales. Un cambio de rumbo debe llevarnos a atender la deuda social con las poblaciones originarias y a reconocer nuestra diversidad.***

La entera sociedad peruana, también nuestra universidad, tiene una deuda ética y jurídica con las poblaciones originarias de nuestro país, no solo en sentido teórico sino también en sentido práctico. La deuda es práctica, porque hemos tolerado formas seculares de discriminación o desconocido los derechos de las poblaciones marginadas en muchos de nuestros hábitos institucionales. Tomaremos, en ese sentido, medidas que otorguen a los miembros de dichas poblaciones facilidades compensatorias en el acceso a los estudios o a los servicios y combatiremos toda forma de exclusión o invisibilización en la vida académica. Pero la deuda también es teórica en el sentido que más nos concierne como universidad, es decir, en la comprensión científica y humanista de nuestra identidad cultural y en el fomento de un desarrollo solidario en el país. Este espíritu está ya presente en nuestra universidad, no solo en los programas de fomento de la responsabilidad social, sino en también en varias otras instancias de la docencia, la investigación y el trabajo de campo. Reforzaremos esta política y la ampliaremos con más firmeza en los diversos ámbitos del trabajo universitario.

Consideraremos como una línea prioritaria de investigación, naturalmente interdisciplinaria, el estudio de los problemas sociales interculturales surgidos de las políticas neoliberales, como la cuestión de la matriz energética, el estallido de conflictos sociales en zonas de inversiones, el problema de la contaminación o el de la violación de los derechos de los pueblos. Fomentaremos la conciencia de nuestra diversidad y el reconocimiento recíproco entre culturas, contribuyendo a hacer frente a los dilemas éticos que surgen en dicho contexto.

**8. *Profundizaremos la apuesta por la investigación de manera más transparente. Un cambio de rumbo exige respetar la equidad y el mérito, y establecer una política laboral y remunerativa clara del personal docente.***

Nuestra universidad ha hecho un esfuerzo grande y destinado una cantidad considerable de recursos a promover la investigación. Ese esfuerzo debe ser profundizado, aprendiendo de la experiencia vivida y corrigiendo lo que hace falta. En primer lugar, es necesario poner el énfasis en la calidad de las investigaciones. En la fase inicial de creación de oportunidades para la investigación, se han asignado recursos para beneficiar a muchos docentes, pero sin ser suficientemente exigentes en la calidad de los proyectos o de las publicaciones. Es hora de revisar los criterios a fin de ser más selectivos en el financiamiento y la bonificación de los proyectos.

En segundo lugar, es indispensable corregir la asignación discrecional de suplementos de sueldos (la despectivamente llamada “planilla dorada”, que tanto polvo ha levantado en la opinión pública). Esa política nos parece errada por tres razones: 1) por no respetar la igualdad de oportunidades entre los profesores; 2) por no utilizar criterios claros o suficientemente convincentes en la selección de los beneficiarios; y 3) por otorgarle un carácter permanente (un suplemento salarial) a lo que debería ser un incentivo o una bonificación vinculados siempre a méritos específicos. Habrá pues que corregir en consecuencia la política de promoción de la investigación y, en general, redefinir la política laboral y remunerativa del personal docente para que, respetando los méritos de cada uno, sea previsible, equitativa y transparente. El mérito debe ser incentivado y

premiado, pero sin otorgar privilegios inequitativos ni con carácter de permanencia, y evitando igualmente duplicar las formas de bonificación. Otro tanto debería decirse sobre la política de incentivos a los profesores jóvenes o de bonificaciones académicas regulares a los profesores ordinarios, asuntos que, siendo en sí mismos razonables, han generado suspicacias debido a la falta de transparencia de los criterios empleados en ambos casos. Hoy más que nunca, los profesores exigen, con toda razón, que existan y se den a conocer reglas claras y equitativas en la materia a fin de entender, por ejemplo, por qué tienen determinado básico, por qué dentro de una misma categoría hay básicos diferenciados, cómo se reajustan periódicamente sus remuneraciones, cuáles son los conceptos remunerativos que figuran en sus boletas de pago, etc.

Revisaremos y reforzaremos igualmente las líneas troncales de investigación de nuestra universidad, dando mayor valor a aquellas que presten un servicio especial al avance del conocimiento y al desarrollo del país, y que además logren asociarse a redes internacionales. El impacto social de las investigaciones debe ser también reconocido y estimulado.

***9. Eliminaremos la cultura imperante de la suspicacia. Un cambio de rumbo implica confiar en la buena fe y la rectitud de profesores y alumnos.***

Uno de los efectos negativos más perceptibles del modelo tecnocrático imperante de la gestión universitaria en la rutina académica de docentes y alumnos es la normalización de la cultura de la suspicacia. Los miembros de la comunidad universitaria somos tratados, por así decir, como culpables mientras no demostremos lo contrario, es decir, como sospechosos de engaño intencional. Ya se trate del registro de una publicación, del anuncio de un evento realizado, de la rendición de cuentas sobre una partida aun mínima, del informe del plan de trabajo, del avance de un proyecto de investigación o de cualquier otra información de las muchas que nos son solicitadas por el sistema controlista y burocrático, se da siempre curiosamente por sentado que debemos presentar “evidencias” que demuestren que nuestra información es verdadera y que no estamos pretendiendo engañar al sistema. Hay incluso múltiples trabas o filtros que dificultan la admisión de las pruebas. Como, además, los sistemas encargados del control son muy ineficientes, la carga de la prueba de nuestra inocencia académica es muy pesada y nos demanda mucho tiempo. Todo esto se aplica igualmente a muchos procesos o controles a que son sometidos los estudiantes.

Vamos a poner fin a esa cultura de la suspicacia. Vamos a invertir literalmente el sentido de la política de rendición de cuentas, de manera que se presuma la inocencia, es decir, la veracidad de las declaraciones, y se ponga la carga de la prueba en la demostración eventual de la culpabilidad. Es una exigencia mínima en una comunidad compuesta por personas de buena fe que se esfuerzan honestamente por cumplir con su trabajo académico.

***10. Promoveremos la desburocratización de la vida académica y administrativa. Un cambio de rumbo significa dedicar nuestro tiempo a lo que nos es más propio.***

En el marco de una cultura de la confianza, promoveremos una política firme y diligente de desburocratización de la vida académica y administrativa, pues ella se ha vuelto enmarañada y tediosa. Esta tarea no es fácil, porque la burocratización es consustancial



al modelo de gestión empresarial que se ha apoderado de las universidades, de manera que el sistema ya parece operar con una inercia casi irremediable. Por lo mismo, solo se puede proceder en esta dirección si se toman medidas desde la conducción de la universidad, en coordinación con las direcciones académicas. Debe evaluarse qué información de los docentes o estudiantes es verdaderamente necesaria y rehacer los formatos de manera amigable y simple, centralizando de manera más ágil los registros, de manera que se eviten las repeticiones. Reduciremos significativamente los formatos de trabajo de las distintas direcciones académicas, que en algunos casos se han convertido en una camisa de fuerza extremadamente burocrática, aplicable de manera artificiosa para la ejecución de movimientos mínimos de las distintas unidades. También en esta materia pareciera percibirse la perversión del sistema que, habiendo sido supuestamente creado para favorecer la planificación o la rendición de cuentas, en realidad no hace sino entorpecer el trabajo cotidiano.

Promoveremos con firmeza la simplificación administrativa. Creemos seriamente que hemos llegado a una situación extrema y contraproducente en lo que concierne a la burocratización de la vida académica, y haremos todo lo posible por revertir esa tendencia.

***11. Trabajaremos por recuperar el sentido ético de una “comunidad” universitaria.  
Un cambio de rumbo conduce a promover la solidaridad entre los distintos estamentos de la Universidad.***

Que la comunidad universitaria está compuesta por docentes, estudiantes, trabajadores administrativos, egresados y jubilados, es una simple constatación de hecho. Pero que entre todos los estamentos lleguemos a conformar una comunidad en sentido ético, es decir, una alianza solidaria de intereses y de afectos que los cinco grupos nos empeñemos en cultivar, ese es un ideal al que debemos aspirar por razones humanistas y cristianas. Esta ha sido tradicionalmente una fortaleza de nuestra universidad que lamentablemente se ha ido perdiendo con el tiempo. En su lugar, en concordancia con el modelo corporativo neoliberal, nuestra universidad ha contratado a agencias de servicios especializadas en promover el llamado “clima laboral”. Con los mismos métodos, los mismos estándares y hasta el mismo lenguaje que en las empresas comerciales, esas agencias han intervenido en nuestros lugares de trabajo y evaluado las prácticas de nuestro “personal”, creyendo poder establecer cuáles eran buenas prácticas y cuáles no. El resultado ha sido artificial y no ha servido de mucho para fortalecer los vínculos entre los estamentos. Por añadidura, se han aplicado medidas severas de “racionalización” (es decir, de reducción) de personal o se ha incrementado la tercerización de los servicios, elevando así el número de trabajadores eventuales (naturalmente, mal remunerados), sin tomar noticia de los efectos nocivos que ello acarrea en el llamado “clima laboral”. En los últimos meses, en fin, la aparición pública de imágenes de trabajadores jubilados protestando en las calles o de estudiantes reclamando airadamente por el cobro indebido de sus moras, ha terminado por desbaratar cualquier ilusión de una convivencia armoniosa.

Nosotros trabajaremos por recuperar el sentido ético de la comunidad universitaria. Propondremos canales más democráticos para la expresión de sus necesidades, buscaremos formas de integración entre los estamentos, incorporaremos más claramente a los estudiantes en las instancias de decisión y defenderemos prácticas más humanas y justas en la relación con el personal administrativo, lo que supone evaluar seriamente la

conveniencia y la rectitud ética de valernos de servicios tercerizados y, en los casos que estos servicios sean necesarios, prestaremos asistencia a los trabajadores que se hallen bajo este régimen.

Reforzaremos asimismo la política de capacitación y movilidad del personal administrativo y aseguraremos la equidad de las reglas vigentes. Daremos más énfasis al sistema de incentivos para que los trabajadores puedan participar en programas de capacitación, pero dando facilidades reales y no simplemente descuentos mínimos, como ocurre en la actualidad. Esto mismo se aplicará para la promoción de los cursos de idiomas. Se detallarán los criterios que justifican los ascensos o las promociones, evitando la mera discrecionalidad y se promoverá la movilidad interna de los trabajadores en función de su mayor capacitación. Reelaboraremos el Manual de puestos y de funciones para que se expresen en él con claridad todas estas reformas.

Tenemos como objetivo crear un vínculo de cercanía permanente y de confianza entre autoridades y miembros de la comunidad universitaria.

***12. Alentaremos la participación estudiantil en las diferentes instancias de la vida universitaria y mejoraremos sustancialmente los servicios que se les brindan. Un cambio de rumbo debe dar voz y bienestar a los estudiantes y nos exige trabajar cercanamente a ellos.***

Los estudiantes han sido paulatinamente integrados a las labores de investigación y reconocidos con representación propia en las diferentes instancias de gobierno de la universidad. Eso debe saludarse, y debe también estimularse más su participación, porque sigue habiendo una distancia entre los intereses estudiantiles y los canales que se ofrecen para expresarlos. Pero en lo que respecta a los servicios, es mucho aun lo que queda por hacer. El problema más llamativo es, sin duda, el servicio de alimentación que se ofrece en el campus. Este es caro, de mala calidad, poco eficiente y con problemas de espacio, y sorprende que ello ocurra pese a que es una empresa de la propia universidad la que ofrece el servicio. Evaluaremos las razones que condujeron a prescindir de concesionarios y la conveniencia de la decisión. Nos comprometemos a corregir esa situación, que nos parece insostenible e injustificable, y a ofrecer un servicio de comedores más accesible y de mejor calidad. Tomaremos también medidas que faciliten y hagan el campus más amable a las personas con discapacidad, cuyos derechos deben ser debidamente reconocidos. Trabajaremos igualmente por ampliar las instalaciones deportivas y los espacios de reunión y lectura, así como por ofrecer una mejor atención de salud (también de salud mental) y mayor seguridad.

Deberá reestructurarse y redefinirse el papel de la Oficina de Servicios de Apoyo Social, cuya conducta ha dado motivo a tantos reclamos, justificados, de parte de estudiantes y sus familias, a fin de que cumpla con la función que le corresponde en una universidad católica y de que honre el nombre que lleva.

Asimismo, debemos buscar con los estudiantes las vías para conseguir que tengan una adecuada representatividad en los distintos órganos de gobierno de la Universidad.

**13. *Reevaluaremos la política de pensiones, volviendo a escalas más diferenciadas. Un cambio de rumbo trae consigo deselitizar económicamente la universidad.***

En los últimos años se ha ido imponiendo y normalizando una política cada vez más cara de pensiones de matrícula. No solo se ha elevado el monto de la escala más baja, sino que se han ido imponiendo además progresivamente escalas altas y fijas en los estudios de posgrado, incluso con aumentos superiores a las tasas nacionales de inflación. Se ha producido paulatinamente una elitización económica de la Universidad. Suele replicarse que esto no es cierto, pero a través de una argucia económica, consistente en utilizar como referente, no el incremento real de las pensiones, sino el supuesto “costo real de los estudios por alumno”, que resultaría de dividir el gasto total de la universidad entre el número de alumnos. Se trata de una argucia, porque se carga a las pensiones el monto global de las inversiones de la universidad, un monto que podría siempre elevarse discrecionalmente, o hasta el eventual mal manejo de los recursos. En las actuales condiciones, alumnos de bajos recursos, aun siendo muy competentes, no pueden acceder a una plaza de estudios en nuestra universidad (a menos, claro está, que sea a través de una beca).

Nosotros pensamos que tenemos el deber, como universidad de inspiración cristiana o como universidad que promueve la excelencia académica sin discriminación, de reevaluar el sistema de pensiones a fin de reducir la escala más baja y de hacer más diferenciadas las escalas, para intentar distribuir así el costo de manera más equitativa. Ofreceremos también otras posibilidades de financiamiento de los estudios, como créditos de largo plazo, pero cuidando siempre que nuestra universidad no se convierta, como parece hacerlo cada vez más, en una institución elitista que brinda educación principalmente a las clases acomodadas del país. Esa fama tenemos últimamente, bien ganada. Debemos revertir esa tendencia. Debemos buscar formas de generación y reasignación de recursos que no sigan el camino fácil, y discriminatorio, del incremento continuo de las pensiones, sino que persigan vías más creativas o diferenciadas para encontrar fuentes de financiamiento y mantener el equilibrio presupuestal.

**14. *Haremos una revisión integral de la política de jubilación. Un cambio de rumbo nos obliga a compartir equitativamente costos y beneficios.***

La política de jubilación de nuestra universidad es, por decir lo menos, muy insatisfactoria. Conviene subrayar que esta es una herencia que nos están dejando las administraciones anteriores, que han venido arrastrando el problema durante años sin ofrecer una solución adecuada. El resultado es que el panorama global de la jubilación de los trabajadores de la comunidad universitaria es de una inequidad y de un desequilibrio insostenibles. Sabemos, por supuesto, que hay detrás una historia compleja, asociada a los vaivenes y las crisis de la economía del país. Pero es a todas luces inequitativo que algunos miembros reciban una compensación por tiempo de servicios gracias a los aportes de otros miembros que no la reciben y que ni siquiera tienen asegurada la cobertura médica. Ha habido recientemente algunos esfuerzos por corregir ligeramente la situación, pero sin ningún cambio verdaderamente significativo. Nosotros nos comprometemos a buscar una solución integral, que restaure el principio fundamental de la solidaridad en la medida de lo posible.

Lo que no puede seguir haciéndose, sin embargo, es maltratar a los actuales trabajadores jubilados, recortándoles inconsultamente sus asignaciones y negándoles el acceso al

diálogo, como si su protesta fuera del todo injustificada. Venimos dando públicamente un pésimo ejemplo, uno más, de falta de solidaridad con colegas y colaboradores que han dado su vida a la universidad, incumpliendo en los hechos con los valores éticos que proclamamos en nuestros documentos oficiales. Dichos trabajadores deben ser involucrados en la búsqueda de una solución integral.

***15. Promoveremos una reestructuración global de la Escuela de Posgrado. Un cambio de rumbo pasa por buscar soluciones nuevas e imaginativas.***

La Escuela de Posgrado es, sin duda, y debe seguir siendo, el espacio privilegiado de nuestra actividad de investigación, pero ella ha alcanzado en la actualidad dimensiones tales que se ha vuelto prácticamente inmanejable. Su estructura organizativa (la centralización de todos sus programas en una sola unidad), proveniente de épocas en las que se contaba con pocas maestrías, es manifiestamente insuficiente, tanto desde el punto de vista administrativo como desde el punto de vista académico. Hace falta pensar en un nuevo modelo de organización que vincule el posgrado con las facultades y descentralice las tareas que acapara actualmente la Escuela de manera ya inorgánica. Estudiaremos la fórmula más adecuada para combinar la gestión de las maestrías y los doctorados a través de un trabajo conjunto entre la dirección de la Escuela y las facultades concernidas. Buscaremos igualmente una solución más idónea para la gestión de CENTRUM, que desde su fundación y hasta ahora parece no estar debidamente integrado, ni en espíritu ni en su estructura organizacional, a la comunidad de la PUCP.

En fin, impulsaremos el potencial de investigación de los programas de posgrado, dando prioridad a la integración en redes internacionales e incrementando de maneras diversas los fondos para becas, de manera que los estudiantes puedan realizar sus estudios de posgrado a tiempo completo. Y mantendremos la protección de los posgrados esenciales para la investigación académica mediante subvenciones cruzadas.

***16. Daremos un apoyo más decidido a la promoción de la cultura. Un cambio de rumbo conlleva la revalorización de la creación artística.***

También en relación con la promoción de las actividades culturales, nuestra universidad ha venido teniendo un doble discurso. De un lado, proclama su interés por la creación cultural, ofrece programas de estudio en diferentes campos de la cultura y apoya la organización de actividades de largo alcance, por ejemplo, a través del Centro Cultural. De otro lado, sin embargo, desde el punto de vista administrativo, considera a la cultura como un gasto o una subvención, no como una inversión que le ofrece a la universidad un beneficio intangible y muy valioso en la vida nacional. Por lo mismo, ha sido práctica corriente en las últimas administraciones poner trabas constantes de tipo burocrático a la realización de las actividades culturales.

Nosotros daremos el debido reconocimiento a la creación cultural y redefiniremos el rol que desempeña actualmente la Dirección de Actividades Culturales con el propósito de convertirla en una unidad que coordine entre sí las diferentes iniciativas culturales realizadas por la universidad y que establezca un nexo orgánico entre el Centro Cultural y el campus.

***17. Estudiaremos una reforma de los centros e institutos de la PUCP que responda a una política institucional. Un cambio de rumbo exige repensar las líneas matrices de nuestra investigación.***

Aunque se han realizado intermitentemente algunos tímidos esfuerzos, nuestra universidad no ha logrado formular una política institucional que sirva de sustento y articule entre sí sus centros e institutos de investigación. Como suele ocurrir en otros campos de la vida social, no solo en la vida académica, muchos de los centros existentes tuvieron su justificación en un momento y luego se han mantenido con un movimiento inercial, y en algunos casos han incluso impedido la creación de nuevos centros más acordes con las necesidades o los desafíos de la investigación y la innovación. Creemos que es necesario hacer dialogar entre sí a las voces más competentes para esta tarea, como el vicerrectorado de investigación, los programas de posgrado, las facultades, los departamentos y los propios centros o institutos existentes, a fin de recabar los insumos necesarios para evaluar la conveniencia de mantener los antiguos o de crear nuevos centros que canalicen debidamente la investigación. Formaremos una comisión ad hoc. Será decisiva para este trabajo la coordinación con redes internacionales de investigación o la asociación con centros afines de otros países.

Diseñaremos, pues, de manera concertada con los centros e institutos existentes, una política institucional más clara y orgánica que fomente la investigación.

***18. Revisaremos el diseño arquitectónico y paisajístico del campus. Un cambio de rumbo conduce a practicar y apreciar la estética en nuestra vida.***

Entre los muchos convenios o proyectos que habrá que revisar una vez que se abran las compuertas de la administración actual, se halla el llamado “Plan Maestro”, un muy costoso proyecto con el que se debía planificar el desarrollo global de las obras o construcciones en el campus. No se tiene la impresión de que dicho Plan haya sido implementado con claridad. El campus se ha ido convirtiendo en un escenario ecléctico de construcciones, con una mezcla extraña de estilos y en detrimento de las áreas verdes. Hace falta una urgente remodelación del espacio arquitectónico y paisajístico en su conjunto, con la finalidad no solo de aprovechar su uso, sino también de cuidar su imagen estética y la composición del entorno. Tenemos en la comunidad universitaria expertos en diseño, arquitectura, artes plásticas y paisajismo, a quienes convocaremos a una comisión que replantee el diseño global.

La estética será una de las prioridades de nuestra gestión, que haremos valer en todas las expresiones de nuestra actividad, no solo en las estrictamente artísticas, sino también en las de comunicación, las académicas, las públicas y en todos los eventos que organicemos.

***19. ¿Al servicio del país? Un cambio de rumbo que reviva lo mejor de nuestra tradición centenaria.***

Para la PUCP, el servicio al país no es solo una tarea académica sino también un compromiso ético, vinculado a su esencia como institución humanista y cristiana. Contamos además en nuestro haber con una tradición centenaria, en la que ha habido muchos investigadores y maestros de prestigio que han prestado una contribución

valiosa al conocimiento y al desarrollo del país. Pero no nos hagamos ilusiones. En los últimos años se ha ido imponiendo, con fundadas razones, la convicción de que la PUCP se ha convertido en una universidad elitista, y la crisis reciente ha causado un gravísimo daño a nuestra reputación, porque ha puesto al descubierto, por así decir, que las prácticas que se aplican entre nosotros no parecen ser diferentes o mejores que las que reinan en otras instituciones del país. En muchos medios y redes sociales se ha hecho escarnio del derrumbe de la presunta “superioridad moral” de nuestra universidad. Estamos en estos momentos más bien en deuda con el país, y tenemos la obligación moral de saldar esa deuda.

Recordamos, al inicio, que en la sorpresa de la comunidad universitaria ante el estallido de la crisis presente había un núcleo saludable que consistía en la genuina convicción de haber estado tratando de preservar la mística de excelencia, de solidaridad y de servicio al país que nos ha caracterizado desde antiguo. Es esa mística la que debe animarnos a superar la crisis, a recuperar la confianza en nuestras posibilidades y a impulsar un modelo de universidad genuinamente académico y humanista que haga frente a los retos del presente.

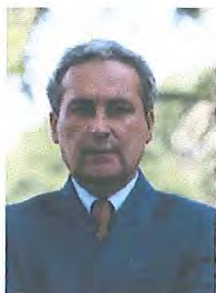
\* \* \*

No es posible pasar revista a todos los puntos de los que se compone nuestro Plan de Gobierno. Esperamos, sin embargo, que haya quedado suficientemente claro el nuevo rumbo que deseamos darle a la nave de nuestro emblema. En el mismo sentido que hemos venido argumentando, tomaremos medidas concretas que valoricen mucho más las bibliotecas de nuestro campus (reveladoramente postergadas en los planes de expansión), que den vitalidad y diversifiquen nuestra política editorial, que racionalicen debidamente el gasto en construcciones (asignando de modo más cualitativo la prioridad a las inversiones, por ejemplo, permitiéndonos tener un auditorio y una sala de teatro adecuados en el campus) o que fomenten hábitos de vida saludable en el entorno. Y así sucesivamente.

No debemos perder la esperanza. Pese a tantas señales de que nos hallamos ante una tendencia irreversible de mercantilización de la vida universitaria o de que no nos queda más remedio que continuar con las prácticas de gobierno experimentadas hasta el momento, nos parece aun posible promover un cambio de rumbo que se inspire en la cultura humanística que nos define desde nuestra fundación. Nuestra mística comunitaria, nuestro compromiso por la búsqueda de la verdad y el ejercicio de la solidaridad harán posible que la luz vuelva a abrirse paso con aliento esperanzador.

Lima, 29 de abril de 2019

## CAMBIEMOS EL RUMBO DE NUESTRA UNIVERSIDAD



Alexander von Humboldt. Se especializa en filosofía moderna y en historia de la ética.

**Miguel Giusti** (<http://cef.pucp.edu.pe/miembro/miguel-giusti/>) es profesor principal del Departamento de Humanidades. Ha sido director del Centro de Estudios Filosóficos, jefe del Departamento de Humanidades y director del Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la PUCP. Ha sido igualmente presidente de la Sociedad Interamericana de Filosofía. Hizo estudios de Filosofía y Ciencias Sociales en la PUCP y en universidades de Italia, Francia y Alemania. Se doctoró en Filosofía en la Universidad de Tubinga, Alemania (1987). Realizó estudios postdoctorales en la Universidad de Frankfurt bajo Jürgen Habermas, gracias a una beca de la Fundación



**Marcial Blondet** ([www.pucp.edu.pe/profesor/marcial-blondet/](http://www.pucp.edu.pe/profesor/marcial-blondet/)) es profesor principal del Departamento de Ingeniería y director del programa de doctorado en Ingeniería de la PUCP. Fue decano de la Escuela de Posgrado (2005-2011) y actualmente es miembro de la Asamblea Universitaria y de la Comisión de Gobierno de la Facultad de Artes Escénicas. Obtuvo el título de Ingeniero Civil por la PUCP (1973) y el grado de PhD en Ingeniería por la Universidad de California, Berkeley (1981). Es especialista en ingeniería sísmica y está interesado en el desarrollo de sistemas de refuerzo para viviendas de bajo costo y en la aplicación del enfoque del aumento de las capacidades para la construcción de viviendas seguras y saludables.



educación moral y constructivismo, y está interesada en los procesos educativos en contextos de diversidad cultural.

**Susana Frisancho** ([www.pucp.edu.pe/profesor/susana-frisancho-hidalgo](http://www.pucp.edu.pe/profesor/susana-frisancho-hidalgo)) es profesora principal del Departamento de Psicología y coordinadora del Grupo de Investigación en Cognición, Aprendizaje y Desarrollo. Fue Coordinadora de la sección Psicología (2008-2009), y actualmente es miembro del Comité de Ética de la Facultad de Psicología y del Consejo Directivo de Becas y Crédito Educativos de la PUCP. Es editora asociada del *Journal of Moral Education*. Obtuvo el título de Psicóloga Educacional por la PUCP (1993) y el grado de PhD en Psicología del Desarrollo Aplicada por la Universidad de Fordham, New York (2006). Es especialista en desarrollo cognitivo, desarrollo moral,



especialista en Derecho Laboral, Seguridad Social y Derecho Procesal Laboral.

**Guillermo Boza** ([www.pucp.edu.pe/profesor/guillermo-boza-pro](http://www.pucp.edu.pe/profesor/guillermo-boza-pro)) es profesor principal del Departamento de Derecho y director de la maestría en Derecho de la Empresa. Ha sido director de la maestría en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (2008-2017), director estudios de la Facultad de Derecho (2005-2011) y jefe del Departamento Académico de Derecho (2011-2017), así como miembro de la Asamblea Universitaria en representación de los jefes de Departamento (2014-2017). Obtuvo el grado de doctor en Derecho en la Universidad de Sevilla, España (1996). Fue Viceministro de Trabajo en el 2018. Actualmente es presidente de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Es