

## ARTICULOS

Amelia Pacheco Vásquez

# TREINTA AÑOS EN LA UNIVERSIDAD DE LIMA

### I

**E**l 23 de abril de 1962 el Presidente Manuel Prado expedía el Decreto Supremo N°23 autorizando el funcionamiento de la Universidad de Lima. La aventura educacional que entonces se iniciaba ha cumplido los treinta años. La fecha es propicia para reflexionar sobre lo que quisimos ser, sobre lo que somos, sobre todas aquellas circunstancias intencionales y fortuitas que han determinado la evolución de la Universidad. Reflexiones como ésta pueden contribuir a forjar una cultura institucional que facilite la cohesión y dirija la conducta de los miembros de la Universidad hacia metas comunes.

La Universidad de Lima nace a comienzos de la década del sesenta, caracterizada como la "década del optimismo desarrollista". Es el resultado del "atreimiento a cambiar" el país por parte de un grupo de personas que creían en el poder de la educación superior como factor de superación del subdesarrollo nacional. Industriales, educadores, profesionales en general se dan cuenta que es necesario dinamizar todas las fuerzas productivas del país en todos sus aspectos -materiales, morales e intelectuales- para alcanzar a corto plazo la elevación del nivel de vida de sus masas ciudadanas. Pensaban que no hacerlo resultaría en

caos social y en el fin de las esperanzas democráticas. Para eso, era imprescindible nuevas instituciones educativas que formaran los recursos humanos con las actitudes, los valores y las destrezas requeridas para el desarrollo industrial. En la concepción de la Universidad de Lima no había entonces compromisos políticos, intereses económicos, religiosos ni de ninguna otra índole, sólo la firme voluntad de ofrecer al país una auténtica universidad, es decir, un espacio donde profesores y alumnos, libres de presiones de todo tipo, pudieran dedicarse a la investigación científica y a la formación general y profesional en las especialidades requeridas para el desarrollo del país.

Los objetivos que la Universidad se propuso alcanzar fueron:

- Preparar, con la más alta solvencia técnica y moral, a los profesionales requeridos por las empresas privadas y por el desarrollo económico, social y cultural del Perú;
- Proporcionar educación universitaria preparatoria, profesional, de perfeccionamiento, de especialización y de extensión, expidiendo títulos, grados, diplomas y certificados, dentro de las disposiciones legales vigentes.
- Llevar a cabo y fomentar investigaciones científicas en las nuevas disciplinas requeridas por el desarrollo económico e industrial del Perú;
- Obtener óptima calidad en la educación impartida, combinando las exigencias de la especialización con las de la cultura general.
- Brindar a los alumnos los mejores servicios docentes y administrativos.

Se trataba de crear una "verdadera universidad" que asumiera como tareas fundamentales la enseñanza y la investigación; con un curriculum que respondiera a las necesidades de nuevas profesiones exigidas por el desarrollo económico del país sin descuidar la formación integral de los alumnos; que utilizara una metodología didáctica inspirada por la revaluación del conocimiento como guía de la acción. Se quería implementar también nuevos esquemas de gobierno y de administración que garantizaran responsabilidad y eficiencia, y crear una comunidad

académica donde primara el respeto y colaboración entre profesores y alumnos. La financiación, en su mayor parte, estaría a cargo de la empresa privada quien sería la principal beneficiaria de los productos de la nueva institución.

Pinilla, su fundador, lo decía muy claramente:

La Universidad de Lima no pretende ser una universidad más, "obedece a propósitos y objetivos conscientes, a experiencias y a luchas concretas en que ha estado empeñado el grupo que la ha creado, que la administra y que la dirige. La idea fundamental es que la riqueza de una nación radica sobre todo en la preparación, iniciativa, dinamismo moral y técnico de sus hombres. Por ello, la Universidad de Lima concentra sus esfuerzos en la preparación de personal apto para servir en profesiones de corte nuevo. No compite con otras universidades en la preparación para las profesiones liberales. Se concentra y se especializa en las profesiones que necesita el Perú de hoy" (Scientia et Praxis No. 1, 1964).

La Universidad enfatizaba también el cultivo del entendimiento y el descubrimiento de la verdad "con el propósito de ayudar al prójimo y al país". Decía Pinilla en el discurso original:

"Nada de lo que es entraña doliente de los problemas nacionales escapará a la búsqueda de maestros e investigadores. Los problemas del trabajo y del desempleo; de la tensión social, de la educación, de la madurez jurídico-política; del impacto de los medios de comunicación, de las características y variantes de nuestro mercado, de las potencialidades de nuestros recursos naturales y de nuestras fuerzas productoras; las técnicas de producción, distribución, consumo; el gobierno, administración, comando, organización, motivación, control, relación obrero-patronal, organización y dirección del personal". Indudablemente, la contribución más grande que esperaba hacer a la sociedad era formar los profesionales idóneos que reclamaba el esfuerzo productivo nacional, los líderes que el Perú necesitaba para desarrollarse económica y socialmente.

La innovación en el gobierno y la administración universitaria consistía en introducir un organismo compuesto por representantes de la comunidad que ejerciera el gobierno institucional al más alto nivel,

que sirviera de puente entre la Universidad y el Estado y que estuviera dispuesto a defender los intereses de la sociedad y de la Universidad. Para entonces Pinilla coincidía con los que pensaban que la universidad era demasiado importante como para dejarla en manos de sus profesores y de sus alumnos solamente. En el esquema que concibió, éstos resultaban liberados de intervenir en el gobierno de la institución. La administración, en manos de personal especializado, estaría al servicio de los objetivos institucionales.

La organización académica aprobada incluía la Facultad de Artes y Ciencias; Facultad de Ciencias Sociales y Económicas; Facultad de Estudios de Post Grado; Escuela Superior de Dirección de Empresas, Escuela Superior de Mercadotecnia; Escuela Superior de Relaciones Industriales; Escuela Superior de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas; Escuela Superior de Análisis de Costos y Control Presupuestal; Instituto de Investigaciones Científicas y Publicaciones; Dirección de Planeamiento y Desarrollo; Oficina de Empleo; Servicio de Asesoramiento y Guía; y Gerencia Administrativa y Financiera. Se abogaba también por un curriculum flexible, por una estructura académica basada en departamentos académicos, en vez de la tradicional cátedra, una estructura con dos niveles, una para los estudios de pregrado y otra para los de post grado, separados de las escuelas profesionales.

La Facultad de Artes y Ciencias tenía así un doble carácter. Por un lado, ofrecía un ciclo de estudios con finalidad propia destinados a contribuir al desarrollo integral de la persona del alumno, a formar el carácter y la voluntad del estudiante. Por otro lado, constituía un ciclo preparatorio para otras profesiones, principalmente para aquellas que se enseñaban en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la propia universidad. En los folletos de divulgación se leía: "La idea fundamental de la Facultad de Artes y Ciencias de la Universidad de Lima es que ninguna profesión puede alcanzar un nivel superior, realmente universitario, sino a condición de que se levante sobre una cultura humanista básica, que capacite al estudiante para comprender los problemas de su propia profesión, de la sociedad en que actúa y del mundo contemporáneo, al mismo tiempo que lo haga apto para actuar con iniciativa intelectual y responsabilidad moral, en la promoción y desarrollo de su país" (Prospecto de Artes y Ciencias, 1965).

Por lo general, muchas de las innovaciones que la Universidad quiso introducir, no pudieron implementarse a cabalidad por no haber sido debidamente comprendidas por los profesores y administradores encargados de llevarlas a la práctica y por no estar de acuerdo con la cultura prevaleciente. Después, fue la misma ley al imponer una estructura única para todas las universidades del país la que hizo difícil institucionalizar las innovaciones previstas.

En un trabajo publicado en 1985 intenté identificar los factores internos y externos que explican la evolución que ha seguido la Universidad de Lima, aquellas variables que han determinado que la universidad sea lo que es. Describí allí cómo los factores sociales, económicos y políticos moldearon a la nueva institución, pero puse énfasis en la persona del fundador y de quienes ejercieron roles de liderazgo en esos años formativos.

## II

Al escribir estas páginas no dejo de ser consciente del privilegio inusual que me asiste. No es frecuente que en una persona recaiga la oportunidad de haber sido observador participante de la conducta organizacional durante treinta años desde el nacimiento e infancia hasta la adolescencia y madurez, compartiendo durante todo ese tiempo entusiasmo y amor por la organización y fe en su destino, así como ansiedades y temores ante cada síntoma que podría indicar un alejamiento de sus fines y una claudicación en su línea. Es un privilegio, también, haber crecido personal, profesional y académicamente junto con la institución y haber podido adquirir el instrumental teórico y metodológico necesario para describir y explicar su dinámica.

El treinta aniversario es propicio para permitirme ciertas licencias, para olvidar la actitud objetiva, racional, científica con que he tratado de abordar el estudio de la Universidad en otras ocasiones, y dar rienda suelta a los recuerdos. Mi vinculación con la Universidad de Lima empieza en el verano de 1962, cuando terminado mi segundo año de Derecho en la Universidad Católica dedicaba mis vacaciones a trabajar en una organización Farmacéutica cercana a mi casa, mientras anhelaba un trabajo más estimulante. El contacto lo estableció, sin querer, una compañera de trabajo al comentar que un filósofo que había sido Ministro de Trabajo y que era asesor de Relaciones Industriales en Inca

Kola -donde trabajaba su hermana- estaba buscando una colaboradora. Ella no se acordaba el nombre de este personaje, pero sí se encargó de conseguirme una entrevista y de averiguar la dirección. El sitio quedaba en Arenales 956, y el "filósofo" era Antonio Pinilla.

Mi primera tarea fue pasar en limpio la solicitud de creación de la Universidad que **PRODIES**, la Asociación Fundadora, elevaría al Presidente de la República así como las Bases Estatutarias de la nueva Universidad. Lo primero que llamó mi atención fue la sigla **PRODIES** (Promoción del Desarrollo Industrial a través de la Educación Superior). Esta sigla sería muy importante en los primeros años de la universidad. Sus integrantes se responsabilizaron de financiar el presupuesto de los primeros cinco años y su directorio se convirtió en el Consejo Económico de la Universidad, que fungió como órgano superior de gobierno hasta 1969.

Durante 1962, fue parte de mi tarea citar a las reuniones a los miembros de Prodiés y tomar nota de sus acuerdos. En ese tiempo eran especialmente importantes los nombres de Ezio Piaggio, Gabriel Lanata, Luis Bentín, José Bentín, Andrés Arata, todos ellos directores de la Compañía Nacional de Cerveza; Jorge de las Casas, Manuel Mújica Gallo, Antonio D'Onofrio, Isaac Lindley, Oscar Izaga (del Instituto Sanitas S.A.) Noel Quenet, de la Cerveza Cristal. También era convocado Carlos García Ronceros, que después llegó a ser Contralor de la Universidad. Las reuniones se llevaban a cabo en el local de la Asociación de Fabricantes de Cerveza, ubicado en el edificio Pizarro, de la Plaza de Armas. Se trataba de un grupo extraordinario no sólo por los cargos que ostentaban y por las empresas que representaban sino también por atributos personales y por su dedicación a un proyecto que no les iba a representar dividendos económicos ni políticos.

Durante 1962 los acontecimientos más importantes fueron una reunión en el Club Nacional a invitación de Santiago Gerbolini, donde Prodiés informó a la opinión pública su proyecto de crear una universidad diferente, la promulgación del Decreto de creación de la Universidad de Lima firmado por Manuel Prado, la aparición del folleto "Prodiés presenta la Universidad de Lima" y la elección del local de la calle Nasca. Este último fue un paso decisivo hacia la concreción del plan de la Universidad de Lima. La compra del local fue aprobada el 7 de enero de 1963. El inmueble, ubicado frente al Campo de Marte, era de

propiedad de la familia Cerro. Su precio se financió con fondos recaudados en donaciones de los miembros de Prodiés. Un cheque de la compañía Nacional de Cerveza permitió dar la cuota inicial y recibir, en cambio, autorización para usar el escritorio de la casa para empezar a funcionar. Todavía recuerdo la sensación de logro al llevar ese cheque en mi cartera mientras con Antonio Pinilla caminábamos por el centro de Lima hacia el notario. Nos encontramos con Guillermo Lohmann Villena que había regresado al Perú después de una misión diplomática en el exterior. Antonio Pinilla cruzó la calle para hablarle de la universidad que iba a crear y para pedirle su colaboración. Ante la mirada incrédula de Lohmann, Pinilla me decía: "muéstrale el cheque".

En el año 1963 fue particularmente importante la convocatoria a examen de admisión, el acondicionamiento del local, la selección y contratación de profesores y el inicio de clases; fue también importante el golpe de Estado que derrocó a Prado lo que nos impidió invitar a la inauguración al Presidente que había autorizado el funcionamiento. La invitación tuvo que cursarse a la Junta de Gobierno a través del Ministro de Educación, el General Franklin Pease Olivera.

En 1963 se nombraron los primeros Decanos: Francisco Miró Quesada, para la Facultad de Artes y Ciencias y Jorge Dellepiane para Ciencias Sociales y Económicas. Se nombró también a Carlos García Ronceros como Contralor; Julio O'Brien como Superintendente; Félix Quijano, como ecónomo (mezcla de "bedel" y de encargado de mantenimiento); Juan Farfás como asistente de Contabilidad. Nancy Fuertes, una compañera de clases de la Católica aceptó colaborar con nosotros por las tardes en trabajos administrativos. Después se integró el equipo de secretarías con Marina Torres y Pepita Arbulú.

El trabajo en ese año era increíble. Había que inventarlo todo. La forma de los diferentes sellos, las planillas, los folletos de admisión; los formatos de recibos, de memorándums, de listas de asistencia, de actas; de logotipos y hasta las cortinas. Fue entonces que el Arquitecto Piqueras ideó el logotipo color naranja que tuvimos hasta que se le agregaron las Águilas de Lima. Carecíamos de facilidades y de experiencia. La primera máquina de escribir provino del estudio de Antonio Pinilla y el asesoramiento, de un antiguo funcionario de la Universidad de Ingeniería, el Sr. Méndez, con mucha experiencia en la

burocracia universitaria. El se convirtió en nuestra principal fuente de información.

Hasta mayo de 1963 mi colaboración con la Universidad de Lima no se había formalizado, aunque el trabajo no podía ser más intenso. Mi relación laboral era con Antonio Pinilla quién prefería que me siguiera ocupando de los asuntos propios del Estudio "Antonio Pinilla y Asociados, asesores en Relaciones Humanas y Productividad". Fue gracias a Jorge Dellepiane que se formalizó mi status, pues me propuso la Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas que funcionaba en horario vespertino. Esto significaba que durante la mañana asistía a mis clases en la Católica, en la tarde trabajaba en el consultorio de Antonio Pinilla y en la noche asumía mi trabajo en la Universidad.

En 1964 Antonio Pinilla se percató que no había sido oficialmente nombrado Rector. El Consejo Económico en su sesión del 2 de Marzo de ese año subsanó la omisión ratificándolo oficialmente. El cargo era, para entonces, a tiempo parcial.

El tiempo que funcionamos en el local de la calle Nazca aparece así marcado por un ritmo vertiginoso lo que no impidió que para 1964 apareciera la Revista Scientia et Praxis. El primer número llevaba una carátula especialmente diseñada por Fernando de Szyslo y artículos de Antonio Pinilla, Héctor Velarde, Luis Jaime Cisneros, Guillermo Lohmann Villena, Antonio Belaúnde, Manuel Moreira, Carlos E. Zavaleta, etc. Lo más grato eran las personas a las que pude conocer y que habían sido convocadas por Antonio Pinilla para solicitarles su colaboración personal o económica. Recuerdo especialmente a Sebastián Salazar Bondy y a José María Argüedas. Algunos nunca llegaron a concretar su intención de incorporarse a la Universidad, debido a una serie de circunstancias.

La austeridad caracterizó los presupuestos iniciales. El mismo Vice Rector Carlos Cueto Fernandini mecanografiaba su correspondencia y sus trabajos y percibía un sueldo de 15 Soles (de los antiguos). Aceptábamos toda clase de donaciones, hasta un lote de papel membretado de una razón social que ya no existía. Eso explica por qué durante algún tiempo nuestra correspondencia salía en sobres que tenían un recuadro de color plomo sobre el que se había impreso nuestro

logotipo. Cuando nos donaron todo un número de escritorios y archivadores de metal y de pequeñas máquinas de escribir mecánicas la alegría fue total. La escala de sueldos de los profesores se fijó en 200 soles, 150 y 100 por hora dictada. Las clases no dictadas no se pagaban. Sólo se pagaban los 9 meses lectivos. Esta escala duró hasta 1972 en que el Comité de Presupuesto integrado por Desiderio Blanco e Ilse Wisotzki propuso mejoras sustantivas que fueron aceptadas.

Muy pronto la casa de Nasca resultaba insuficiente. Las aulas prefabricadas levantadas en sus jardines interiores no admitían más alumnos. Para entonces ya habían ingresado tres promociones. La situación preocupaba a don Ezio Piaggio, presidente del Consejo Económico y Presidente del Directorio de la Compañía Nacional de Cerveza, quién solía visitarnos casi diariamente. Fue él quien ubicó el terreno de Monterrico que ahora ocupamos. Por acuerdo del 10 de agosto de 1964 se autorizó la compra de 30,360 metros a la Sociedad Inmobiliaria Camacho S.A. a un precio de S/.2,064,480. Las condiciones fueron 750,000 al contado y dos letras de 675,240 cada una. Se autorizó a don Ezio Piaggio para que firmara la minuta de compra-venta. Estas letras, junto con la construcción del campus, se financiarían con donaciones especiales. Lo curioso era que hasta ese entonces no se había logrado reunir ni siquiera las donaciones ordinarias previstas para financiar el presupuesto de operaciones de ese año. Pinilla elaboró artesanalmente un folleto describiendo las características del nuevo campus, ofreciendo a los donantes que si donaban cierta cantidad, el edificio seleccionado llevaría su nombre. Los miembros de Prodiés aceptaron y financiaron dos edificios del proyecto. Por mucho tiempo no supe cómo se las arregló Antonio Pinilla para que la compañía Constructora completara todo el proyecto cuando no había ninguna garantía de que se iba a poder obtener el dinero necesario. Los esfuerzos por conseguir donaciones eran enormes y los funcionarios que se contrataban para tal fin eran interesantes pero no muy efectivos. La estructura original de la Universidad incluía el cargo de Decano de Planeamiento y Desarrollo cuya principal responsabilidad era, precisamente, conseguir donaciones. Ninguno de los nombrados para ese cargo superó a Antonio Pinilla a este respecto. La edificación del nuevo campus resultó así una manifestación más de la incomparable fe y optimismo que caracterizó toda la gestión de este Rector. El fracaso en la obtención de fondos hizo pensar a Carlos Neuhaus, para entonces "Decano de Artes y Ciencias", en la idea de emitir acciones para

financiar la construcción. Estas acciones serían adquiridas por los alumnos. Con esto, pensaba él, se terminaría la construcción y se crearía un vínculo con los alumnos que podría ser muy provechoso. La idea no prosperó.

El 25 de Junio de 1966 se inauguró el nuevo campus de la Universidad. Los meses previos fueron de actividad febril que no fueron obstáculo para asistir a la pachamanca tradicional con que los constructores Camet celebraban cuando se techaba una construcción. Junto con las actividades normales Pinilla se empeñó en que los alumnos aprendieran el himno de la Universidad cuya letra él había compuesto con la música de Enrique Pinilla. La letra hablaba de la fe en el Perú, de la misión de la Universidad de Lima, de una especie de cruzada que sus egresados emprenderían, pero resultaba difícil entonarlo. Cuando el Presidente Belaúnde lo escuchó en la inauguración del campus dijo: va a sonar mejor cuando lo aprendan.

El campus de Monterrico, diseñado por el Arquitecto Héctor Velarde incluía, inicialmente dos edificios de aulas, el A y el B, una cafetería, una biblioteca-auditorio y un pabellón de administración. Una pileta central y una cancha de fútbol, completaban las facilidades. La zona y sus alrededores estaban todavía dedicados a la agricultura. Cuando nos mudamos no había transporte público a esa zona por lo que la universidad tuvo que alquilar un ómnibus durante unos meses para después adquirir uno propio.

Desde el traslado a Monterrico en 1966 hasta 1969 hay una serie de eventos dignos de mencionar y que explican mucho de la situación actual de la Universidad. Carlos Cueto Fernandini, es nombrado Ministro de Educación, sus cursos de Psicología son asumidos por Segisfredo Luza. En 1966 por iniciativa de Carlos Neuhaus Rizo Patrón se introducen dos ingresos al año. Ese mismo año se introduce el ciclo de verano, pero con limitaciones. La norma establecía que los alumnos debían seguir dos semestres regulares al año y utilizar el verano para sus prácticas en las empresas del país.

Excepcionalmente "los alumnos que tuvieran un promedio no menor de 14 y que desearan acelerar sus estudios podían seguir el período de verano". En 1966 ingresa el R.P. Harold Griffiths, como asesor espiritual en reemplazo del R.P. Salvador Tito Otero quien había

preferido ir a trabajar en la "Cruz Blanca". En 1967 ingresan como profesores contratados Ilse Wisotzki, Carlos Alvarez, Enrique Anderson.

En septiembre de 1967 empezó a funcionar en la Universidad de Lima el canal 13, por un acuerdo con Panamericana Televisión. Las condiciones técnicas eran precarias pero transmitía de lunes a viernes de 6.30 a 9 p.m. una serie de programas en vivo con la colaboración de diferentes Embajadas e instituciones públicas y privadas. Estaba a cargo, en su mayor parte, de alumnos de la Universidad, entre los que destacaban: Raúl Manzur y Pedro Flecha Valdizán.

Para 1967 se contaba con tres profesores a tiempo completo y se dieron una serie de pasos para atraer a profesores extranjeros recurriendo a la cooperación internacional. En 1968 una misión de la Universidad en cooperación con el Instituto Peruano de Fomento Educativo, viaja a USA y a México a fin de hacer estudios necesarios para ampliar las tareas de investigación científica y capacitación profesional en tecnologías directamente vinculadas a los sectores económicos de más rápida expansión. La Comisión, integrada por Antonio Pinilla, Rodolfo Beck y Gabriel Lanata, recomendaba la expansión de la actividad educativa y de investigación de la Universidad de Lima de modo que incluya la capacitación de ingenieros y tecnólogos de mando medio. Como resultado de este viaje, una misión del Instituto Tecnológico de Monterrey, presidido por el Ingeniero Vera, vino a asesorar a la Universidad en su proyecto de Ingeniería Industrial.

En 1968 el Golpe de Estado del General Velasco originó cambios en la Universidad que significaron el fin de una época. Ese mismo año fallece Carlos Cueto Fernandini y con él la Universidad pierde a su primer Vice Rector y se ve privada del liderazgo académico que él venía brindando desde el inicio. En 1969 se promulga el D.L. 17437 que cambia sustancialmente la educación superior en el País. La Universidad de Lima no puede mantener su estructura de gobierno, la organización académica ni sus programas iniciales. Debe adecuarse a la nueva ley y buscar nuevas fuentes de financiamiento.

El año 1969 resultó decisivo para la Universidad de Lima por una serie de razones. Se estandarizó la carrera docente llevándose a cabo por primera vez el nombramiento y la categorización de profesores. Un

criterio importante para tal fin fue la identificación de los candidatos con el espíritu de la Universidad y su potencialidad para llenar los numerosos cargos directivos creados por ley y para integrar la asamblea. También representó el inicio de la participación estudiantil en el gobierno de la Universidad, aunque con una serie de limitaciones y garantías.

La primera Asamblea Universitaria se instaló formalmente el 21 de noviembre de 1969. En esa ocasión se procedió a elegir Rector y Vice Rector. Pinilla se presentó como el único candidato al Rectorado y Héctor Velarde para el Vice Rectorado. Dado que el primer período de Pinilla en el Rectorado fue ejercido por designación del Consejo Económico, se consideró que esta vez se trataba de una elección y no de una reelección.

En 1969 se intensifican los esfuerzos por contratar profesores europeos. Con la colaboración del Comité Internacional para las Migraciones Europeas se logró traer a los profesores Mario Castelli, de Italia y Jacques Schwartz de Suiza. El primero de los nombrados tuvo gran influencia en la universidad. No sólo creó el Instituto de Investigaciones Económicas y de Mercado y condujo una investigación importante sobre turismo, sino que influyó en el inicio de algunas costumbres que comenzaron en esa época y que subsisten hasta ahora, como las diversas actividades de la Semana Universitaria.

El Consejo Ejecutivo, se instaló en mayo del 1969. Al comienzo no tenía mayor repercusión pero poco a poco se fue convirtiendo en un verdadero órgano de gobierno. En 1970 se empieza a implementar la nueva estructura de gobierno y de administración prevista por la ley. No fue fácil la puesta en marcha de las direcciones universitarias y de programa. Algunas direcciones no pudieron ser cubiertas sino hasta mucho tiempo después.

De acuerdo al Plan de Reorganización aprobado, las Facultades existentes desaparecieron y fueron reemplazadas por un Programa de Estudios Generales y por los Programas Académicos de Ciencias Administrativas, de Economía, de Contabilidad y Auditoría, de Comunicaciones y un programa en Administración de la Educación. La Facultad de Post Grado se convierte en un Programa de Perfeccionamiento en Administración, que conducía a la Maestría y que

debía funcionar sólo hasta que los alumnos existentes terminaran de graduarse. Por primera vez se crea el cargo de Secretario General que recayó en quien esto escribe. Por mucho tiempo Antonio Pinilla se había negado a introducir este cargo en la estructura de la Universidad. Su idea de un Secretario General era alguien que se perpetúa en el cargo y tiene mucho poder sin ninguna responsabilidad. Él prefirió crear el cargo de Secretaria Ejecutiva de la Universidad que desempeñé de 1967 a 1969. En tal posición ejercía las mismas funciones del Secretario General, pero tenía la responsabilidad de ver que se ejecutasen los acuerdos.

Los primeros años de la década del 70 fueron especialmente difíciles para la Universidad. Los esfuerzos de las autoridades universitarias por buscar nuevas bases de apoyo eran enormes. No sólo se trataba de suplir las donaciones que dejaron de llegar al haberse apartado el Consejo Económico, sino que había que luchar para que se respetara la educación privada en general y las universidades particulares, en especial; para funcionar siguiendo el esquema de la ley 17437 cuando no contábamos con los recursos indispensables.

En 1971 aprovechando el ambiente de cambio creado por la ley universitaria, Pinilla propuso crear una serie de programas. Se pensó en: Ingeniería Industrial, Ciencias Humanas, Ingeniería de Procesos Químicos, Programas en Servicios de Salud, Arquitectura y Urbanismo, Ingeniería Metalúrgica, Letras, Artes, Filosofía. Para entonces ya no contaba con la supervisión del Consejo Económico y no estaba Carlos Cueto para dirigir los cambios curriculares. Estas ausencias fueron reemplazadas por un nuevo organismo que surgió a nivel nacional, el CONUP, y por un grupo de profesores al interior de la Universidad de Lima que desde el Consejo Ejecutivo y a través de diferentes comisiones pudieron evaluar estas propuestas y adoptar solamente las más factibles de implementar. Entre ellos hay que mencionar a: Antonio Baxerías, Eduardo Romero del Valle, Carlos Ramírez Alzamora, Ilse Wisotzki, Desiderio Blanco y otros que ya no están en la Universidad.

En 1971, gracias al auspicio de la AID, la Universidad de Lima pudo concretar su afán de enviar a algunos funcionarios a que se especializaran en administración universitaria en Estados Unidos. Fuimos designados Carlos Ramírez Alzamora, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y quien esto escribe, para entonces Secretaria

General de la Universidad. Carlos R. no llegó a hacer el viaje, pues no quería estar lejos de Lima para cuando se diera la anunciada Ley General de Educación. Yo tuve la ocasión de hacer un Internado Administrativo en la Universidad del Estado de California-Hayward. Fueron nueve meses dedicados a observar, desde adentro, cómo funcionaban las universidades americanas, a estudiar la teoría al respecto, esfuerzo que se ha prolongado hasta ahora. Pude visitar instituciones de distinto tipo y conversar con los que habían asesorado a Pinilla en el diseño inicial de la Universidad de Lima, especialmente con Raymond C. Gibson de la Universidad de Indiana, y con profesores de la Universidad de Wisconsin. Fue entonces que comprendí a cabalidad el modelo que Antonio Pinilla quiso implementar.

Durante esta ausencia y otras que tuvieron lugar cuando viajé a seguir el doctorado en Educación Superior en Pennsylvania (1973-75) y un trabajo esporádico durante los veranos de 1976, 1977, 1978, para dirigir el Instituto de Liderazgo en Educación Superior en San Antonio, Texas, una nutrida correspondencia con el rector y otras autoridades de la Universidad me informaban de lo que pasaba y me permitían, desde la distancia, dar algunas sugerencias.

El primero de abril de 1972, una carta de Pinilla decía: "la nueva ley de educación salió la semana pasada. Parece ser que han hecho caso a todas nuestras sugerencias". Otra comunicación del 4 de Mayo decía "La Universidad está en buen pie académico, administrativo y económico. Lo primero se advierte en que somos la única universidad del Sistema a quien se le han aprobado todos los nuevos programas que presentó: Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas. Falta Ingeniería Metalúrgica y Psicología que presentaremos este año, e Ingeniería Química y de Alimentación que presentaremos en 1973". De estas, sólo se logró presentar e implementar la Facultad de Ingeniería Metalúrgica y Siderúrgica.

En este período fue necesario luchar al interior de la Comisión Estatutaria Nacional en defensa de los principios universitarios. Fracasada la Comisión se viven largos años de indefinición legal con una ley derogada y una ley vigente, sin estatuto. Esta indefinición propició que Pinilla siguiera en el cargo aunque había vencido su mandato. En estas circunstancias, su poder e influencia crecieron considerablemente.

En una carta del cuatro de setiembre de 1973 a la autora, Pinilla informaba :

"el gobierno de la Universidad lo organizamos a través del Consejo Ejecutivo y felizmente hasta el momento todas las decisiones se han tomado por unanimidad. La mecanización a través del equipo de IBM ha permitido incrementar la velocidad y eficiencia de los exámenes de ingreso, los cómputos de notas, etc.... El Sindicato ha presentado un pliego de reclamos que está siendo negociado por los representantes de la Universidad, Carlos García Ronceros y dos abogados contratados por Ilse Wisotzki, los señores Gutiérrez y Fernández".

En otra del 10 de diciembre de 1973 Pinilla decía :

"somos una Universidad con 3,800 alumnos y cerca de 200 profesores y 120 empleados y trabajadores y creo, realmente que nos abastecemos... Estoy de acuerdo contigo en que tenemos que aplicar los principios administrativos y no te olvides que quizá el más importante sea el de la división del trabajo, el del equilibrio entre responsabilidad y autoridad del mando. ... El Consejo Ejecutivo como organismo de control puede funcionar, pero como órgano de creación o implementación de nuevas ideas y políticas no me parece adecuado; debería lograrse un buen equilibrio dejando el liderazgo a la iniciativa y al empuje del Rectorado y de los Vice Rectores, sin los que no creo que la Universidad camine hacia adelante con ímpetu creativo y aptitud de liderazgo " (Carta del 10 de Diciembre de 1973).

Para 1974 una serie de medidas gubernamentales, entre ellas la expropiación de los medios de información masiva y la censura a la prensa crearon un malestar general que afectó tremendamente a las personas y a las instituciones. Las cartas de ese año de funcionarios de la Universidad resaltaban "el odio, revanchismo y asquerosa adulación al gobierno" por parte de los medios de información expropiados; a la sensación de sentirse físicamente encerrados ... "se vive una guerra de nervios y se tiene la sensación de estar perfectamente cuerdo pero con camisa de fuerza. Lo más tremendo de todo es tener que vivir con los oportunistas al lado"... Para entonces hasta el optimismo de Pinilla pareció desvanecerse.

En 1975 se reorganiza CONUP y se le reducen sus facultades normativas y de intervención directa en las universidades del país. En 1977 se declara en emergencia el sistema universitario, y aunque no se promulga todavía una ley que contuviera las políticas básicas de la educación superior, se dispuso elecciones de autoridades en todas las universidades del país.

El 29 de octubre de 1977 la Asamblea Universitaria elige a Ilse Wisotzki como Rectora y al Padre Harold Griffiths como Vice Rector. Este constituye otro momento decisivo en la vida de la Universidad y fue considerado por algunos como la verdadera prueba de institucionalidad. Como se reporta en otro trabajo, Pinilla, había permanecido en el rectorado durante 15 años. Sus ideales, ambiciones, acciones y omisiones habían marcado a la institución. El dotó a la universidad de una filosofía, le dio un estilo y captó los recursos que fueron la base de su patrimonio actual. Resultan especialmente notables su capacidad para concebir una visión de la universidad y para proyectarla a diferentes públicos, su confianza en que se podía hacer realidad, su optimismo y energía para llevarla a cabo venciendo toda resistencia.

Ilse Wisotzki asumió la difícil tarea de reemplazar a un fundador y rector del calibre de Pinilla cuando muchos pensaban que la Universidad era Pinilla y que no sobreviviría sin él. Quizá por eso su énfasis principal fue separar a la Universidad de Pinilla, cortar la especie de cordón umbilical que unía a ambos. Ella puso orden en la administración interna de la universidad, frenó la onda expansiva en que Pinilla estaba envuelto y consolidó lo existente. Usó el gran poder anexo al cargo para llevar a la práctica en gran parte lo que fue el plan inicial, implementando institutos de investigación. Su aporte principal fue la modernización del campus, la edificación de la nueva biblioteca, el nuevo edificio de administración, el edificio de Ciencias de la Comunicación, el haber dejado financiado el edificio de Ingeniería Industrial.

Ilse Wisotzki dio pasos decisivos para superar las deficiencias más notorias en el aspecto administrativo a través de la implementación de las Direcciones Universitarias de Economía y Servicios Administrativos y de Planeamiento. En sus primeros años de gestión se ampliaron servicios como el de biblioteca, cafetería, laboratorios, seguridad,



parqueo, etc. Se implementó una serie de oficinas que racionalizaron la administración académica, entre ellas: las Oficinas de Registro, de Programación Académica, de Servicios Académicos, de Estadística.

En 1984 se da la esperada ley universitaria. Se retorna al sistema de Facultades. Ilse Wisotzki es reelegida, pero esta vez debe gobernar con un Consejo Universitario, integrado por Decanos elegidos por alumnos y profesores.

En mayo de 1989, después de cumplir dos períodos en el cargo, Ilse Wisotzki es reemplazada por Desiderio Blanco en el Rectorado, y asume el Vice Rectorado Fernando Rosas. Esta etapa coincide con la agudización de la crisis económica que obliga a adoptar fuertes medidas de austeridad que en algunos casos implican no crecimiento; y con la profundización de la violencia que obliga a tomar una serie de medidas de seguridad.

Esto exige mostrar documentos para ingresar al campus, uso del fotocheck, abrir la maleta del auto al salir para que los "guachimanes" revisen el contenido, borrar la identificación en los vehículos de la Universidad, y otros que han cambiado considerablemente el clima institucional. Internamente, la autonomía de las Facultades, la existencia de Decanos elegidos por el voto de alumnos y profesores, las atribuciones de los Consejos de Facultad y del Consejo Universitario, han cambiado el clima organizacional, todo lo que repercute en la forma cómo se toma las decisiones.

El 30 aniversario encuentra a la Universidad con 9,500 alumnos, 800 profesores, ocho facultades, seis centros y tres Institutos de investigación científica. La encuentra también con proyectos avanzados por expandir su acción en el área de la Ingeniería Electrónica.

A pesar de las dificultades económicas ha logrado mejorar sus servicios y las condiciones de trabajo. Esto último es reconocido por los propios profesores en quienes se viene notando cada vez más, esfuerzos consistentes hacia su superación personal, profesional y académica, todo lo que sin duda repercutirá en la calidad de los servicios que la Universidad de Lima prestará a la comunidad en los años que vienen.

Como lo explicábamos en otro trabajo, a lo largo de sus treinta años de vida, la Universidad ha pasado por una serie de ciclos, cada uno de los cuales ha representado oportunidades y desafíos que exigían un tipo de liderazgo muy especial y que la Universidad tuvo la suerte de poseer en mayor o menor grado. En primer lugar hay que mencionar la etapa de la creación donde la tarea fundamental era la obtención de recursos, la articulación de una doctrina, el encontrar un espacio en el escenario de la educación superior del país; en segundo lugar, una etapa de comunidad, caracterizada por un alto nivel de compromiso y cohesión entre sus miembros, por estructuras informales, comunicación cara a cara, largas horas de servicio dedicadas a la nueva organización y el espíritu de misión que surgía entre sus miembros. Corresponde a esta etapa el afán por eliminar resistencias, por proyectar una imagen distintiva. En tercer lugar, mencionamos la etapa de consolidación, de formalización y control, donde se institucionalizan una serie de procedimientos y políticas enfatizándose la eficiencia administrativa. El trigésimo aniversario encuentra a la Universidad en una nueva etapa caracterizada por la descentralización. La comunidad inicial ha sido reemplazada por una federación de facultades, cada una de las cuales pugna por promover sus propios intereses. Esto supone para el liderazgo de la universidad nuevas tareas entre las que destacan la necesidad de reencontrar su misión a la luz de las exigencias del momento, generar identidad institucional y cohesión entre sus diversos grupos constitutivos, revisar sus estructuras de gobierno a fin de no perder de vista a la institución como un todo y aparear la autoridad con la debida responsabilidad.

Después de treinta años la Universidad de Lima puede sentirse satisfecha. No sólo ha logrado sobrevivir sin perder su esencia, sino desarrollarse y ganar un espacio considerable en medio de un ambiente turbulento y crítico. La sensación de logro, sin embargo, no debe impedir percibir los nuevos desafíos y retos que debe encarar si es que quiere ser fiel a su filosofía inicial y contribuir, verdaderamente al desarrollo nacional.

Los que concibieron la Universidad no sólo la dotaron de los recursos iniciales sino que le señalaron una misión, le impregnaron un estilo, asumiendo el compromiso de conducirla de acuerdo a pautas racionales que conciliaran siempre los intereses de la sociedad y de la institución. Lamentablemente, por una serie de circunstancias, el fundador y la

asociación promotora dejaron de intervenir en los asuntos de la Institución. El compromiso que ellos asumieron debe ser renovado ahora por los miembros actuales de la Universidad en cuyas manos descansa de manera exclusiva el gobierno de la misma.