

*Ensayos sobre  
Democracia,  
Educación y  
el Experimento  
Americano*

*Robert Slater*



Pontificia Universidad Católica del Perú  
Fondo Editorial 2000

Robert Slater, Máster por la Universidad de Harvard y PhD por la Universidad de Chicago, ha sido profesor en las universidades de Maryland, Lousiana y Texas A&M. Del mismo modo, se ha desempeñado como investigador principal en los Estados Unidos en el Departamento de Educación entre los años de 1986 y 1988, y ha trabajado como asesor principal en la Comisión Fulbrighth del Perú en 1996. Durante este último periodo, dictó clases en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ha publicado más de una veintena de artículos y monografías sobre el papel de la educación en una sociedad democrática.

ENSAYOS SOBRE DEMOCRACIA, EDUCACIÓN Y EL EXPERIMENTO AMERICANO



**ENSAYOS SOBRE  
DEMOCRACIA, EDUCACIÓN Y EL  
EXPERIMENTO AMERICANO**

**Dr. Robert Slater**



**Pontificia Universidad Católica del Perú  
Fondo Editorial, 2000**

Primera edición: marzo de 2000

*Ensayos sobre Democracia, Educación y el Experimento Americano*

Carátula: Gisela Scheuch

Copyright © 2000 por Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Av. Universitaria, cuadra 18, San Miguel.  
Telefax: 460-0872. Teléfonos: 460-2870, 460-2291, anexos 220 y 356.

E-mail: [feditor@pucp.edu.pe](mailto:feditor@pucp.edu.pe)

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal: 1501052000-2085

Derechos reservados  
ISBN: 9972-42-353-0

Impreso en Perú – Printed in Peru

*Para mi Padre y mi Madre:*

*Robert W. Slater*  
*1920-1986*

*Dorothy D. Slater*  
*1923-1993*



# ÍNDICE

<b>Prólogo</b> <i>por Adriana Flores de Saco</i>	11
<b>Reconocimientos</b>	15
<b>Ensayo 1:</b> Allan Bloom y el Experimento Americano	21
<b>Ensayo 2:</b> <i>La Mcdonalización</i> de la educación y la democratización del capital humano	41
<b>Ensayo 3:</b> ¿Qué esperamos de nuestra educación?	61
<b>Ensayo 4:</b> Liderazgo educativo: enseñanza, aprendizaje y escuelas efectivas	67
<b>Ensayo 5:</b> Liderazgo, educación y democracia	79



## PRÓLOGO

En el marco del programa de intercambio educativo entre los Estados Unidos de Norteamérica y el Perú, conducido por la comisión Fulbright, nuestros centros de educación superior reciben profesores visitantes que, a la par que desarrollan investigaciones en sus áreas de especialidad e interés personal, contribuyen con charlas, cursos y seminarios sobre temas de interés institucional y nacional. En 1996, tuvimos la visita del Dr. Robert Slater, profesor de la Universidad de Texas A&M, Ph. D. en Sociología de la Educación en la Universidad de Chicago y Master en Filosofía de la Educación en la Universidad de Harvard, una personalidad generosa e interesada en contribuir en el análisis y comprensión de nuestra problemática educacional.

El Dr. Slater unía a sus títulos y estudios en general un genuino y antiguo interés por la educación. Aunque su conocimiento del español era incipiente, su empeño por cooperar en el estudio de los problemas de nuestro sistema educacional le abrió las puertas de nuestras instituciones educativas así como le granjeó el interés y la amistad de un gran número de peruanos que aprovechamos sus conocimientos sobre política educacional.

En 1996, el Departamento de Educación de la Universidad lo invitó a conducir un seminario sobre Educación, Democracia y Liderazgo, en el que participaron profesores y jóvenes estudiantes de la Facultad de Educación y de otras unidades académicas de la Universidad. Actuaba como traductora Nelly

Phillips, asistente puntual cuya desinteresada y eficiente cooperación le granjeó la simpatía y agradecimiento de todos los poco conocedores del inglés que participábamos en el evento.

El tema del Seminario, de especial interés en el marco conceptual de todo educador, cobró especial atractivo con la propuesta del Dr. Slater de avanzar en la discusión de los tópicos sobre educación, siguiendo la obra de Allan Bloom, *La Decadencia de la Cultura*, una crítica constructiva de política educacional de gran reconocimiento en su país y en el mundo occidental. La conducción del Seminario en el estilo coloquial que el Dr. Slater supo mantener a lo largo de los meses permitió una reflexión constructiva sobre nuestros problemas a la luz de los ideales de una educación genuinamente democrática, de sus limitaciones y de sus posibilidades.

Conocedora del programa de presentación de sus ideas en Lima, en otras instituciones, y de sus planes de concreción de las mismas en proyectos de educación escolar a corto plazo en su país, propuse al Dr. Slater traducir las presentaciones cumplidas en su visita a Lima, incluyendo nuestro Seminario, en una publicación en español que permitiera la difusión de sus ideas a la par que despertara el interés por reconocer los logros que su proyecto sobre una educación para la investigación y la creatividad fuera alcanzando en dos centros que se disponía a organizar en su país.

En el presente año, el proyecto entró en acción, según nos informó el Dr. Slater, con dos centros educativos: Escuela de San Antonio para la Investigación y la Creatividad y Escuela de Brazos para la Investigación y la Creatividad, dirigida la primera por el mismo Dr. Slater y, la segunda, por el Dr. Thomas Reynolds, psicólogo educacional, profesor visitante bajo los auspicios de la Comisión Fulbright en 1998, que nos visitó e invitó a participar en su proyecto sobre psicología educacional, en la modalidad mixta presencial y a distancia, con intervención de profesores de varios países, entre ellos el Perú.

La respuesta del Dr. Slater a nuestra invitación fue inmediata. Problemas de traducción y edición han retardado la publicación del trabajo que nos hiciera llegar a inicios del año 1998. La universalidad de las ideas tratadas, por una parte, y el interés por seguir de cerca la plasmación de algunas de ellas en la organización y puesta en marcha de los dos centros educativos en Texas otorgan especial importancia a la presente publicación. El reconocimiento que el autor expresa, en breve sumario, sobre sus actividades en el país, nos acerca a las fuentes de información sobre las que sus exposiciones fueron elaboradas, lo que nos permite una mejor comprensión de los enfoques de la temática desarrollada.

Agradecemos al autor por hacer realidad esta publicación. Comprendemos lo que ha significado para él, dada su recargada labor, seleccionar los temas, atender su traducción y responder a nuestras muchas interrogantes. Esperamos que la lectura sobre los problemas planteados en los cinco ensayos sobre educación, democracia y liderazgo, desarrollados en este trabajo, suscite la reflexión y el debate enriquecedor en nuestros lectores.

Adriana FLORES DE SACO  
Profesora principal  
del Departamento de Educación



## RECONOCIMIENTOS

Este libro es el producto de mi trabajo en el Perú, del encuentro con mucha gente que hizo de mi visita a este país un recuerdo inolvidable. El reconocer su cooperación me ofrece la oportunidad de precisar las rutas de mi búsqueda por encontrar respuesta a las interrogantes que, sobre el país y sobre el problema de la educación, me había planteado.

Mis primeros contactos, por supuesto, fueron con personas de la Embajada de Estados Unidos en Lima: Frederich La Hoz, Director de USIS, que me ayudó a ubicarme a mi llegada a Lima; Helmut Fisher, quien con gran sentido del humor facilitó mi inserción en el ambiente limeño; Fred Brems, Fred Ketchum, Boris Beler y Chris Ward, solícitos todos en su desinteresada asistencia. No quiero olvidar a Jeff Borns, de la Agencia Internacional para el Desarrollo y a su asistente, María Sol, por su colaboración.

Mi primera visita a la Comisión Fulbright me permitió conocer a su entusiasta Directora, la Dra. Marcia Koth de Paredes. Su larga y distinguida trayectoria al frente de la Comisión le ha proporcionado hondos conocimientos e interesantes perspectivas que, gentilmente, compartió conmigo. Si mi trabajo pudo contribuir en algo con el Perú, fue en gran medida por su ayuda y asistencia, pues fue fuente constante de enriquecimiento personal y profesional.

El centro universitario en el que concentré inicialmente mi trabajo fue la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la que guardo excelentes recuerdos. Mi primer contacto con la Uni-

versidad fue a través de la Dra. Adriana Flores de Saco, amiga y mentora, quien hizo mucho por hacer viable y útil mi trabajo en el Departamento de Educación de la Universidad, incluida la organización de un Seminario sobre Educación y Democracia; fruto del mismo es este libro cuya revisión final le confié y agradezco especialmente, agradecimiento que hago extensivo a su esposo, el Dr. Gustavo Saco, con quien compartí largos y serios comentarios sobre la universidad peruana y el país.

Durante mi permanencia en Lima, dividí mi tiempo entre investigación y docencia. Tuve la oportunidad de conocer a la Decana de la Facultad de Educación, Dra. Elsa Tueros Way y a la jefa del Departamento de Educación, Dra. Elena Valdiviezo Gainza, quienes me dieron su cordial bienvenida y facilitaron mi trabajo semanal en la Facultad. En mi trabajo de docencia aproveché como libro de texto la obra de Allan Bloom, *La Decadencia de la Cultura*; una síntesis de este se incluye en el presente libro, publicación solicitada por los participantes al Seminario, de los cuales recuerdo, por su interés y asidua asistencia, a Nelly Phillips, Alex Álvaro, Adriana Flores de Saco, Luis Sime Poma, Yina Rivera Bríos, y Azula Wong, entre otros.

También en relación con estos temas de democracia y educación debo agradecer a mi buen amigo, el Dr. Carlos del Río, quien me proporcionó la primera oportunidad de exponer mis ideas sobre el particular en el Perú y me obsequió con sus opiniones y sugerencias en estimulantes y continuas conversaciones.

Creo justo expresar mi agradecimiento a mis traductores, personas que hicieron posible mi trabajo, primero en la Universidad, como Alex Álvaro y Nelly Phillips, y en otros eventos y, posteriormente, a Alex por la traducción de mis escritos, y a estudiantes, como Rosemary Balabarca Flores, y a mi asistente peruana en la Universidad de Texas, Ana María Sarria, excelente estudiante de doctorado, a quien confié, entre otros trabajos, la traducción del capítulo de Allan Bloom.

El Ministerio de Educación fue otra fuente de información y experiencia valiosa: Rolando Andrade, Dolly Cabrera, Blanca Pacheco y Carmen Trelles merecen especial mención. Mi recuerdo también para Enrique Prochaska, Fernando Vega, Flavio Figallo y José Carlos Shepherd, quienes compartieron su libro conmigo. No puedo dejar de mencionar la hospitalidad del congresista Luis Campos Baca, por su gentil atención para con mi amigo, el Dr. Thomas Reynolds y para conmigo en el análisis de la temática que sobre nuestros temas de interés le planteamos.

En cuanto a encuestas y entrevistas, es justo mencionar y agradecer a personas que dedicaron su tiempo y valioso aporte a resolver problemáticas de interés para mi trabajo:

A los doctores Ignacio Prado Pastor, Jeff Kleiber y Aldo Panfichi, de la Universidad Católica, que me ayudaron a ampliar y comprender el contexto social peruano. Al vicerrector de la Universidad de la Molina, Ing. Hugo Nava Cueto, quien me invitó a dar una charla en su centro universitario. Tuve entonces la oportunidad de conocer a Salomón Helgott, Luis Maezono, César Guerrero y Raúl Porturas Olaechea y escuchar sus opiniones sobre el tema.

Gran pesar me causó el deceso del Dr. Felix Denegri, a quien debía agradecer el compartir conmigo su erudición sobre la historia peruana, muy importante para la comprensión de la problemática nacional.

De las universidades de provincias tuve la oportunidad de visitar solamente las de Trujillo, Cuzco e Iquitos.

En Trujillo gocé de un amplio intercambio de ideas gracias al apoyo de Pompeyo Yábar Dextre, un excelente intérprete, y recibí muchas preguntas, algunas resueltas, y otras aún por resolver. Gracias por ellas, porque fueron herramientas importantes en la búsqueda de la verdad. Ninguna democracia puede funcionar sin ella. Siempre recordaré la bienvenida que recibí en la Universidad de Trujillo y agradezco, en la persona del Dr. Victor Baltodano Azabache, a los profesores y ami-

gos que hicieron de mi estadía en Trujillo un recuerdo especial: Elizabeth Rafael Sánchez Pasco, Gisella Cabrejos Paredes, Eduardo Vásquez Díaz, Eduardo Angulo Montoya, Juan Padurna Zelada y Salomón Espinoza.

Cuzco posee un lugar único en la historia del Perú, por su pasado y presente, y por su ciudad y lo que en ello se refleja. Por invitación de la Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional San Antonio Abad, presenté una charla en esa casa de estudios. Conocí entonces a Ricardo Pinto, Félix Gonzales Lucas y muchos otros con los que compartí horas de reflexión. Otros centros de experiencia fueron el Instituto Peruano Norteamericano y el Instituto Superior Santa Rosa. Mi agradecimiento a las personas que hicieron posible estas visitas y el mejor conocimiento del Cuzco, Olga Villagarcía, Nohemí Ponce de León, la hermana Isabel Murillo, María Esther Galimberti, Rosana Aragón de Vargas, Teodoro A. Ramos y Cecilia Ponce de León.

Iquitos, con su ambiente, nos recibió calurosamente. Hice este viaje con el Dr. Thomas Reynolds, quien trabaja activamente en un proyecto de educación virtual interuniversitaria. Guardo el mejor recuerdo del decano Hedmer Pasquel Chong y de los profesores Luis Sinacay Bardales, Oswaldo Saavedra López, Alberto Camberra Alva, profesor invitado, y José Lozano, que facilitó el trabajo de redacción.

En mi contacto con centros superiores de educación no puedo omitir mi reconocimiento a los amigos de GRADE, el grupo de investigadores sociopolíticos y económicos cuya labor y publicación son de especial valor para intelectuales y dirigentes. Recuerdo a Martín Benavides, Patricia Arregui y Alberto Pasco Font por su cooperación.

En otro plano, agradezco a Carlos Boloña y a su equipo de trabajo, que me dieron una cordial bienvenida y tiempo en sus recargadas tareas para resolver mis interrogantes. También debo agradecer a los hermanos Bobbio Rojas, a Fernando por su hospitalidad y por compartir su libro y su biblioteca, y a su

hermano Gustavo por ofrecerme la oportunidad de visitar y ofrecer una charla al Batallón de Ingeniería de Combate del Ejército Peruano.

Una experiencia amplia y continua fue la que obtuve de mis visitas a los centros del Sistema Educativo Público Peruano:

El CE. María Negrón Ugarte, por invitación de su director el profesor Juan Julio Padiernes Zelada.

El CE. Teresa González de Fanning, en la persona de la profesora Elizabeth Monroy de Orihuela.

El Centro Fe y Alegría N° 5, con el profesor Michael Mc Grath, y el N° 23, con Anabel Cruz Pedemonte; mi agradecimiento también para el Padre Kevin Gallagher S. J.

El CE. María Parado de Bellido, en el que tuve la oportunidad de conocer y cambiar impresiones con un gran número de su personal.

El CE. Carlos Wiesse, por invitación del profesor Fortunato Mata Sorados.

El CE. Coronel José Gálvez, a través del profesor Eudocio Espinoza Sinche.

El Politécnico del Callao, a través de la profesora Violeta Aguirre Céspedes.

El CEP San Francisco de Asís, a través de Mary Valera.

El CE. 6075 de primaria, por invitación de Magdalena Ramírez, así como el CE. José Arguedas.

El CE. 1116, a través de Marco Antonio Yábar.

El CE. 6015, donde dialogué con los profesores Edgar Montoya Neira, Oscar Silva Rojas y Consuelo Espinoza Guerrero.

Quedaron muchos otros centros considerados en mi plan de visita (entre ellos el de Paul Mcanley) que lamento no haber podido atender.

También fueron muchas otras las personas que me brindaron oportunidades para explorar mis problemas sobre democracia, educación y liderazgo. Entre ellas, recuerdo a la Dra. María Martha Pajuelo, a sus amigas y a Laura Hurt. Con ellas pasé momentos agradables formulando mis preguntas y mis observaciones a las suyas.

Mi reconocimiento a ellas y a María Manqué y Marisienka Miró Quesada de *El Comercio*, el más importante diario del país, por el tiempo que me dedicaron y por su aporte a mi mejor comprensión del Perú. La pérdida de mi cuaderno de notas y otras pertenencias en un taxi limitan mi lista de agradecimientos y el detalle de su contribución, pero en mi recuerdo quedan Bertha Mansilla Ramírez, Ligia Fernández Baca, Bety Salazar Flores, José Carbonel, Fernando de Presanese, Víctor Cipriani Novoa y Alfredo Michury Suárez.

Por último, no quiero dejar de agradecer a la profesora Mari Frances Agnelli, por sus estimulantes sugerencias en las discusiones que sobre la temática del libro sostuvimos. De igual modo, mi agradecimiento al Dr. Thomas Reynolds, excelente amigo que, como invitado de Fulbright, compartiera parte de mis visitas al Perú y muchas de mis experiencias de investigación y docencia.

Robert SLATER

# ENSAYO 1

## ALLAN BLOOM Y EL EXPERIMENTO AMERICANO

La primera vez que vi a Allan Bloom fue en febrero de 1980, en la Universidad de Chicago. Él era profesor en el Departamento de Filosofía y yo estaba trabajando en mi Ph.D en Educación. Ese semestre, Bloom estaba enseñando el libro *Emile* de Rousseau. Generalmente, él enseñaba solo un libro en su curso, y este era generalmente un buen libro. Aunque *Emile* no era considerado como tal, Bloom opinaba que ello era incorrecto ya que *Emile* tenía lo que él llamaba «tesoros escondidos».

Rousseau sostenía que todos los hombres son buenos y libres de nacimiento, pero que después, al crecer en sociedad, esta les enseñaba a negar sus deseos naturales con lo que los hacía infelices. Los hombres no son por naturaleza malos, según Rousseau, pero están expuestos a una mala educación que los aliena de ellos mismos y les crea una falsa conciencia que los prepara para someterse a la esclavitud de la opinión del resto. En *Emile*, Rousseau propone un pensamiento educativo experimental: educar a Emile de manera que quede protegido de todas las fuerzas deformantes de la sociedad, sus lazos y convenciones. Así, al final, probar al mundo, a través de este niño, cómo hacer un hombre completo y feliz. El libro es, pues, un experimento hipotético con un nuevo hombre, Adán, a quien, en la persona de Emile, se le da la oportunidad de ser feliz en el jardín del Edén.

Yo había leído *Emile* y, la verdad, lo encontré aburrido e irrelevante. Pero, con el tutelaje de Bloom, pude reflexionar

acerca del problema en el que Rousseau trataba de ahondar. Este problema era nada menos que el entender qué es lo que la historia humana ha hecho del hombre, especialmente en la época moderna, y qué es lo que ahora debe hacer para que este sea verdaderamente libre, a pesar de las transformaciones que la vida moderna le ha impuesto.

Bloom se las arregló para que con este viejo libro respiráramos vida, relevante y profunda. Él podía rescatar libros olvidados, especialmente libros viejos, y darles nueva vida. Él siempre decía que debíamos aproximarnos a un libro con grandes expectativas, esperando ya sea que nos entretenga, o que nos mejore como humanos. Un buen libro es un compañero, un amigo al que podemos visitar una y otra vez, y que a uno le puede hablar de la vida y de cómo vivirla. La meta de leer buenos libros, así como la meta de toda educación liberal —siempre nos decía— es liberarse de la guía pública y encontrar recursos para guiarse uno mismo. Un buen libro proporciona al alma una manera de trascender el aquí y el ahora. Los libros, decía él, son uno de los instrumentos más importantes que tenemos para elevarnos más allá de nuestro tiempo y espacio, que parece ser todo lo que hay en esta vida.

Los libros nos transportan a otras dimensiones y lugares, y nos enseñan nuevas maneras de ver el mundo; así, ayudan al alma a sobreponerse a la «intolerable irritación de estar atado a lo condicional y limitado» (Bloom 1989: 62).

Antes de ese semestre con Bloom, había escuchado mucho de él a través de otros estudiantes, pero había tantos profesores estrella en la Universidad de Chicago en esa época, tales como Saúl Bellow y Milton Friedman, entre los más conocidos, que era una obligación tomar clase con todos ellos. Me metí al curso de Bloom: después de todo, *Emile* era un libro importante, especialmente para un educador, por lo que me aseguré de ir temprano a la primera clase. Estaba ansioso por escuchar a este hombre del que tanto había escuchado y no me decepcioné, es más, me impactó su inteligencia. Después

de diez minutos sabía que estaba escuchando a un erudito extraordinario, inclusive para los estándares de la Universidad de Chicago. Su capacidad de hablar de asuntos fundamentales, ponerlos en contexto histórico y filosófico, relacionarlos con eventos contemporáneos y hacer todo esto en un lenguaje coloquial, era notable.

Para entonces, yo no sabía que al cabo de siete años Bloom sería famoso con la publicación de *La Decadencia de la Cultura*. El libro fue un *best-seller* en los Estados Unidos y en Francia, un logro inusual para un libro que trata de filosofía y política, especialmente en los Estados Unidos, donde los intelectuales no generan mucha expectativa como lo hacen en el *viejo continente*. Que el libro fuera capaz de despertar tanta atención en diferentes culturas era todo un signo.

La primera vez que leí *La Decadencia de la Cultura* me sentí transportado a la clase de Bloom y sentí como si lo escuchara de nuevo, él estaba reflejado en este libro. Hazaña raramente lograda, como lo sabrán quienes hayan tratado de escribir un libro alguna vez, ya que la personalidad del autor casi siempre se pierde cuando las ideas son puestas por escrito. Solo en raras ocasiones uno encuentra un libro que habla simple y puramente por la voz del autor y ese es el caso de este libro. Uno puede leerlo y escuchar la voz de Bloom como si estuviera cara a cara con él.

## Visión general del libro

### **Argumento: la condición de la democracia en los Estados Unidos**

*La Decadencia de la Cultura*, es un libro complejo que puede ser leído en varios niveles. En un nivel superficial, como un ensayo crítico de la educación superior en los Estados Unidos. En este nivel, la conclusión, esbozada en el subtítulo de la

obra en inglés, es simplemente que la educación superior en los Estados Unidos ha fallado al sistema democrático y que, en el proceso, ha empobrecido el espíritu de los estudiantes.

Con esta tesis, el libro pasa a ser más que una mera crítica a la educación superior norteamericana. Es, más bien, una evaluación de la condición de la sociedad y la democracia norteamericanas cercanas al fin del siglo XX. Al final, Bloom muestra un cauto optimismo. Sin embargo, a través del libro revela profunda preocupación por los prospectos de la democracia en Estados Unidos y por implicación, por la democracia en el mundo.

Las dudas de Bloom con respecto al futuro de la democracia en Estados Unidos son más evidentes en la traducción al español de la obra, traducción que Bloom, como políglota, supervisó. El título en español es *La Decadencia de la Cultura*. La cultura que Bloom discute es, naturalmente, la cultura occidental, la cultura de la ciencia y la democracia, la cultura de la razón.

Uno de los argumentos principales en el libro, y materia de la segunda de las tres partes del mismo, es que la cultura occidental, en general, y la cultura norteamericana, en particular, están fundadas en la razón, especialmente en lo que constituye la expresión más alta de la razón: la ciencia. Pero en el siglo XX la fe de Estados Unidos en la razón y la ciencia han sido producto de la inconsciente adopción de una filosofía diferente, filosofía que ha sido importada especialmente de Alemania.

La filosofía alemana, particularmente la filosofía de Nietzsche y Max Weber, es una que niega la premisa más elemental de la ciencia, es decir, que existan verdades universales y objetivas sobre la naturaleza humana que pueden ser descubiertas y ser usadas como guías de cómo vivir la vida.

Bloom pensaba que existe una naturaleza humana y que podemos y debemos descubrir cuál es. Además, pensaba que podemos usar el conocimiento de la naturaleza humana como guía

para nuestra vida. Al creer todo esto, Bloom es esencialmente moderno. La disputa en su libro es básicamente contra los postmodernos y contra aquellos que niegan las posibilidades de que exista la naturaleza humana.<sup>1</sup>

## Nuestra virtud

El impacto de los alemanes en la idiosincrasia norteamericana es probablemente más evidente, dice Bloom, cuando uno escucha a sus estudiantes. Tal vez una de las más marcadas características de los estudiantes estadounidenses de hoy, al parecer de Bloom, es su relatividad.<sup>2</sup> Todos ellos creen, o dicen que creen, que la verdad es relativa. Esta creencia, dice él, no es algo a lo que llegaron a través de un proceso racional, sino más bien un asunto de fe, una convicción religiosa, una convicción dada a ellos por la educación superior norteamericana.

La educación superior en los Estados Unidos ha enseñado con éxito que los valores son relativos. El relativismo axiológico, dice Bloom, es necesario para la apertura y la apertura «es la virtud, la única virtud que la educación primaria, por más de cincuenta años, se ha dedicado a inculcar» (Bloom 1989, 26), la apertura es nuestra virtud, la virtud norteamericana.

La apertura, sostiene Bloom, es la gran perspectiva de nuestro tiempo. En tiempos pasados, los hombres se mataban porque pensaban que uno estaba en lo cierto y el otro no, uno era el bueno y el otro, el malo. Pero ahora hemos perdido la distin-

---

<sup>1</sup> Aun cuando es cierto que el postmodernismo se considera como desarrollado en la segunda mitad del siglo XX, Bloom argumentaría que estuvo encubierto bajo Nietzsche y Weber.

<sup>2</sup> Bloom se refiere aquí a estudiantes norteamericanos de los 1970s y 1980s. Si Bloom viviera, podría reconocer que las cosas no han cambiado con respecto al carácter de los estudiantes o la sociedad norteamericanos.

ción entre el bien y el mal, lo bueno y lo malo. En su lugar, tenemos valores.

Nunca más tenemos que disputar sobre el bien y el mal. No hay bien y mal. La gente simplemente tiene diferentes valores. El lenguaje de los valores ha reemplazado al lenguaje del bien y del mal y las universidades norteamericanas han sido, en gran parte, responsables por este cambio de discurso.

Bloom, por supuesto, está en contra de este relativismo. El libro entero puede ser leído como un argumento que explica el relativismo y, aunque este puede parecer hecho para la mentalidad europea, especialmente la francesa, es particularmente destructivo en el contexto norteamericano.

Para Bloom, el relativismo en el que han sido adoctrinados los estudiantes norteamericanos es, de hecho, no una apertura, sino, por el contrario, un cierre. Hemos renunciado a la doctrina de los derechos naturales sobre la cual los Estados Unidos han sido fundados. Esa doctrina sostiene que todos los hombres, solo por el hecho de ser humanos, tienen ciertos derechos inalienables, y entre los más importantes están: el derecho a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad. Esta es la doctrina de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, pero esta doctrina ha sido remplazada por otra que sostiene que las personas tenemos derechos no porque seamos humanos, sino porque somos negros, rojos, marrones o del sexo femenino. La doctrina del derecho natural, dice Bloom, ha sido dejada de lado en favor de una gran apertura, la relatividad cultural, la cual es en realidad una estrechez o cierre de la mente.

Hay dos tipos de apertura, la apertura de la indiferencia, promovida con el doble propósito de hacer más humilde nuestro orgullo intelectual, y de dejarnos ser cualquier cosa que queramos ser, siempre y cuando no queramos ser conocedores, y la apertura que nos invita a la búsqueda del conocimiento y la certeza, para lo cual la historia y las diversas culturas proveen una bri-

llante colección de ejemplos a ser examinados. Esta segunda clase de apertura alienta el deseo que aún y vuelve interesante a todo estudiante serio: Quiero saber qué es bueno para mí, qué es lo que me hará feliz, mientras que la primera apaga ese deseo. (Bloom 1989: 41)

En su lugar nos acogemos a una doctrina que dice que todas las formas de vida, y todos los tipos de personas, son aceptables. En nuestra pugna por evitar la discriminación nos hemos hecho indiscriminadores, y esto nos ha convertido en incapaces de juzgar diferentes tipos de vida y de vivirla. Hemos usado la educación para suprimir nuestros instintos naturales e intelectuales.

La educación superior le ha fallado al sistema democrático, dice Bloom, porque no les ha proporcionado a los estudiantes una educación liberal. Este tipo de educación es particularmente importante en una democracia. Equipa a los estudiantes para ser autónomos, en una época en que la gente oprimida sigue la opinión pública.

El no brindar a los estudiantes una educación liberal significa no permitirles promover y sustentar una democracia. La labor de una universidad en una democracia, dice Bloom, es la de presentar al estudiante un sinnúmero de alternativas de cómo gobernarse y cómo vivir. Solo así ellos podrán percibir lo que es una democracia, y entender el tipo de mentalidad que esta promueve.

## **Bloom y la educación**

Tal vez porque soy un educador, encuentro que una de las partes favoritas del libro es el prefacio, en el que Bloom hace tres comentarios sobre la educación y la enseñanza que considero esenciales para la elaboración de esta tesis. Primero, he aquí sus observaciones sobre lo que los maestros deben hacer.

Los maestros, particularmente los maestros dedicados a la educación liberal, deben siempre tratar de apuntar hacia una meta de perfección humana y a la naturaleza concreta de sus estudiantes, buscando tanto comprender lo primero, cuanto evaluar las capacidades de los estudiantes para lograrlo. La atención de los jóvenes, el conocimiento de cuáles son sus apetitos y qué es lo que pueden digerir constituyen la esencia de este oficio. Uno debe espiar y descubrir esos apetitos. No existe educación auténtica que no responda a una necesidad sentida. Cualquier otra cosa que se adquiera es un mero despliegue artificial. (Bloom 1989: 19)

Uno de los problemas de los sistemas educativos modernos es que no están basados en «una necesidad sentida». La motivación para el aprendizaje es siempre extrínseca, viene de afuera del estudiante y no de dentro de él, sin importar qué es lo que el estudiante está «hambriento por saber», usando las palabras de Bloom.

El planeamiento educativo en estados modernos está basado en lo que los adultos piensan que los estudiantes deben saber, y no en lo que los estudiantes sienten que tienen que aprender. Y tengo que ser claro en este punto, Bloom no está proponiendo un planeamiento educativo basado en que el estudiante estudie lo que le plazca. Nada podría ser más lejano que esto. Bloom piensa que los estudiantes deben estudiar y aprender ciertas cosas, quieran o no aprenderlas. Pero también opina que el enseñar no solo es una ciencia, sino un arte, y que en el arte de enseñar el profesor debe utilizar ciertas *técnicas* para conectar lo que los estudiantes deben aprender con lo que ellos sienten que necesitan aprender.

Bloom cree que dejar de reconocer la importancia de «la necesidad sentida» en la educación tiene efectos destructivos para la democracia. Produce un cierto tipo de alumno, uno que mira fuera de sí para encontrar dirección y motivación. Este tipo de aprendizaje pone los cimientos para el desarrollo de gente *dirigida por otros*, en oposición a ser *autodirigida*.

Una democracia, más que ningún otro tipo de régimen político, depende de la capacidad, del autocontrol y de la autodirección de sus ciudadanos. Cuanto más una democracia dependa de fuerzas externas para poner orden y control, es decir, policías, multas, vigilancias etc., menos será, por definición, una democracia. Una educación que no está basada en una «necesidad sentida» produce individuos dirigidos por otros y no *autodirigidos*, por lo que socava a la democracia.

La principal labor de la escuela en una democracia es proporcionar una educación liberal. ¿Qué es una educación liberal? Para Bloom, es aquella que ayuda a los estudiantes a hacerse la pregunta *¿qué es el hombre?* en relación con sus más altas aspiraciones y en oposición a sus más bajas y comunes necesidades. Bloom escribe:

Una educación liberal significa precisamente ayudar a los estudiantes a hacerse ellos mismos esta pregunta, a darse cuenta de que la respuesta ni es obvia ni está disponible de inmediato, y de que no existe una vida seria en la que esta pregunta no sea una preocupación permanente, a pesar de todos los esfuerzos para prevenirla [...] La pregunta que todo joven se hace, ¿Quién soy yo?, el poderoso impulso de responder a la orden délfica, *Conócete a ti mismo* que nace en cada uno de nosotros, significa, en primer lugar, ¿Qué es el Hombre? Y, en nuestra crónica falta de certeza, esto se reduce al conocimiento de alternativas y a reflexionar sobre ellas. La educación liberal provee de acceso a esas alternativas, muchas de las cuales están en nuestra naturaleza y en nuestros tiempos. La persona educada liberalmente es aquella que está en condiciones de resistirse a las respuestas más fáciles y aceptadas por todos, no porque sea obstinada, sino porque sabe que hay respuestas dignas de consideración [...] La mayoría de los alumnos se contentará con lo que nuestro presente considera relevante; otros tendrán un espíritu lleno o no de entusiasmo que disminuirá a medida que la familia y las ambiciones les provean de otros objetos de interés; los menos entregarán su vida al esfuerzo de llegar a ser autónomos; es para estos

últimos, en especial, para los que existe la educación liberal. (Bloom 1989: 21)

Al final de este pasaje, Bloom menciona lo que para él es la meta de la educación en una democracia: la autonomía. Toda educación digna de ser llamada así, dice Bloom, nos hace libres. Más aun, y como ya mencioné en los argumentos iniciales sobre Rousseau, es la pérdida de esta libertad lo que para Bloom está en juego en la actualidad en los Estados Unidos y, es más, en todo el mundo moderno.

### **Individualismo radical y eros viciado**

La primera preocupación de los estudiantes norteamericanos hoy, dice Bloom, son ellos mismos, entendido esto en el sentido más elemental. Ellos no se han enfrentado ni a la guerra ni a la tiranía. Las demandas que les imponen sus familias son mínimas. Puede haber hambre y crimen en otras partes del mundo, pero estos eventos no tienen el verdadero impacto en su vida diaria como para mezclar el ámbito público y privado en sus pensamientos. Se ha llegado a la etapa a la que Alexis de Tocqueville predijo que llegarían. Se ha llegado al punto del individualismo radical.

País, religión, familia, ideas de civilización, todas las fuerzas sentimentales e históricas que se ubican entre el cosmos infinito y el individuo dando una idea de lugar en el todo dentro del todo, han sido racionalizadas y han perdido su pujante fuerza. Norteamérica no es la experiencia de un proyecto común, sino que es vista como un marco dentro del que la gente es solamente un individuo, donde cada uno se las arregla como puede. Este futuro indeterminado abierto y la ausencia de lazos con el pasado significan que las almas de los jóvenes están en una condición semejante a la de los primeros hombres en estado de naturaleza, espiritualmente desnudos, desconectados, aislados, sin conexiones incondicionales o heredadas. Pueden ser cualquier

cosa que quieran ser, pero no tienen ninguna razón en particular para querer ser algo en particular. (Bloom 1989: 84-86)

Los estadounidenses han triunfado, dice Bloom, en convertir una teoría en una realidad. La teoría es la del Estado de la Naturaleza, propuesta al principio como una hipótesis. ¿Cómo sería el hombre si fuera liberado de todas las convenciones y lazos, como son religión, país y familia? ¿Cómo viviría y cómo reconstruiría estos lazos libremente? Estas son las preguntas hechas por los padres de la ilustración como un tipo de pensamiento experimental que usaron para justificar la fundación de una nueva política, la democrática. Bloom dice: ¡no!

Se trataba de un experimento diseñado para hacer que la gente reconociera las cosas por las cuales realmente se preocupa y sobre las cuales va construyendo sus compromisos de lealtad. Pero los jóvenes de hoy, para exagerar apenas un poco, en realidad deben comenzar de nuevo, sin los datos ni los imperativos que habrían tenido apenas ayer. El país les pide poco y se ocupa de muchas de sus necesidades, su religión es un asunto de libre elección, así como —y esto es realmente bueno— son libres sus relaciones sexuales. Ahora pueden elegir, pero resulta que se encuentran con que ya no hay motivos suficientes como para hacer una elección que sea algo más que un capricho, que sea realmente un compromiso. La reconstrucción parece imposible. (Bloom 1989: 109)

Las tensiones entre libertad y apegos y los esfuerzos para lograr la unión imposible de los dos, dice Bloom, es la condición permanente del hombre, pero en regímenes políticos modernos esta tensión ya no existe. Los derechos tienden a sobrepasar los deberes. Como resultado, la libertad tiene primacía sobre la comunidad y los apegos familiares. Los estadounidenses han triunfado en convertirse en islas sociales, los *átomos* sociales que los Padres fundadores de la patria solo imaginaban. El resultado es una sociedad caracterizada por una

profunda falta de lazos. En ninguna área esto es tan evidente como en asuntos del corazón. Los estudiantes hoy, dice Bloom, no tienen aventuras amorosas, tienen relaciones.

El amor sugiere algo maravilloso, excitante, positivo y firmemente enraizado en las pasiones. Una relación es gris, amorfa, sugestiva para ser un proyecto, sin un determinado contenido, algo tentativo. Uno elabora una relación, mientras que el amor es una búsqueda de terreno común. El amor presenta ilusiones de perfección a la imaginación y se olvida de todas las fisuras naturales en la relación humana. (Bloom 1989: 123)

El erotismo en nuestros estudiantes es frívolo, dice Bloom, le hace falta el anhelo por la totalidad que siempre ha sido una de las características que lo define.

El sexo fácil de los adolescentes corta el hilo de oro que liga al eros con la educación. Y la popularización de Freud lo elimina por completo al darle categoría de ciencia a una nada erótica comprensión del sexo. Un joven cuyos anhelos sexuales conscientes o inconscientes dan forma a sus estudios tiene un tipo de experiencia muy diferente de las de aquel en quien esos motivos no están activos. Un viaje a Florencia o a Atenas es una cosa para un joven que espera encontrar a su Beatriz en el Ponte Santa Trinita o a Sócrates en el Ágora, y otra muy distinta para quien va sin esta inquietante necesidad. El último es tan solo un turista, mientras que el primero va en busca de su propia totalidad. (Bloom 1989: 133)

## **Nihilismo al estilo *americano***

El relativismo de los estudiantes norteamericanos y la expresión de este relativismo en su individualismo radical y sus no eróticas relaciones, dice Bloom, reflejan la condición esencial de la sociedad norteamericana en el siglo XX. Esta condición es, según él, nihilismo.

Nihilismo es un estado del alma que se caracteriza no tanto por la falta de firmeza en nuestras creencias como por el caos de los instintos o las pasiones. La gente ya no cree en una jerarquía natural de las variadas y conflictivas inclinaciones del alma, y las tradiciones, que proporcionaban un sustituto de la naturaleza, se han derrumbado. El alma se ha convertido en un escenario para una compañía de repertorio que cambia con regularidad las obras —a veces tragedia, a veces comedia—: un día amor, otro día política, y, al final, religión; ahora cosmopolitismo y, otra vez, la arraigada lealtad; la ciudad o el campo; individualismo o comunidad; sentimentalismo o brutalidad. Y no existen principio o voluntad que impongan un orden de importancia en todo esto. (Bloom 1989: 153-154)

Esta es la condición de la modernidad tardía que, según la opinión de Nietzsche, resultaba de miles de años de anhelo religioso, al cual el modernismo, enraizado en la ciencia y la ilustración, se resiste a satisfacer. El mundo moderno es aquel en el que el hombre ansía creer, pero, intransigentemente, se resiste a hacerlo, y no puede seguir haciéndolo. Este fue el sentido del famoso dicho de Nietzsche «Dios ha muerto». Él no lo dijo como un triunfo, como si el tirano estuviera muerto y pudiéramos celebrar. Al contrario, fue pronunciado con suma piedad y desesperación, reconociendo que el hombre ha matado a Dios y se ha quedado sin nada que lo reemplace. Esto tiene ventajas y desventajas. El lado negativo es que lleva a la desintegración de la personalidad. El lado positivo es que es una condición que lleva al hombre al límite y puede forzarlo a reconsiderar otras visiones del mundo. Anhelar creer, pero negarse a hacerlo.

En la segunda parte del libro, titulado «Nihilismo al Estilo Americano», Bloom trata de mostrarnos cómo el nihilismo norteamericano es predecible y resultado de la influencia del pensamiento alemán en la educación superior norteamericana. Bloom escribe:

Esta popularización de la filosofía alemana en los Estados Unidos es de particular interés para mí porque la he visto producirse durante mi vida intelectual, y me siento un poco como alguien que hubiera conocido a Napoleón cuando tenía seis años. He visto al relativismo de los valores y a sus acompañantes crecer en la tierra hasta alcanzar tamaños mayores que los que nadie había imaginado. ¿Quién habría creído que la terminología técnica de la sociología de Max Weber algún día se convertiría en parte del lenguaje cotidiano de los Estados Unidos, la tierra de los filisteos que, mientras tanto, se convirtió en la nación más poderosa del mundo? La autocomprensión de los *hippies*, *yippies*, *yuppies*, *panthers*, prelados y presidentes ha sido inconscientemente formada por el pensamiento alemán de hace medio siglo; el acento de Herbert Marcuse se ha convertido en el tono del Medio Oeste; el rótulo *echt Deutsch* ha sido reemplazado por el *Made in America*; y el nuevo estilo de vida norteamericana se ha convertido en una versión tipo Disneylandia de la República de Weimar para toda la familia. (Bloom 1989: 145)

Hemos dicho que Bloom rompió con la tradición filosófica americana, una tradición que comenzó con la Ilustración. Esta fue una tradición que estuvo basada en una firme creencia en la razón y en una de sus más altas formas: la ciencia. Esta fue una tradición que produjo el *régimen de la razón*, es decir, el estado moderno democrático liberal. Hemos reemplazado esta tradición por una igualmente poderosa tradición de pensamiento que fue, tal vez, mejor articulada por Nietzsche. Pero Bloom sostiene que hemos adoptado el pensamiento de Nietzsche (y el de Max Weber) muy selectivamente, escogiendo solo aquellas partes que concuerdan con nuestro optimista temperamento norteamericano, e ignorando aquellas partes que sostienen que la democracia es un tipo de política que produce un tipo inferior de ser humano. El problema, se percata Bloom, es que estamos descubriendo que el pensamiento alemán no se puede adoptar selectivamente porque viene como un paquete. Pero estamos sufriendo en los Estados Unidos las consecuencias del nihilismo.

## Estados Unidos y el fracaso de la promesa de la Ilustración

La historia del hombre, desde sus comienzos más tempranos, ha sido una narrativa de la pérdida de su totalidad y de búsqueda de unidad para sobreponerse a su estado de división. En Occidente, la versión más celebrada de esta narrativa se encuentra en Ulises, de Homero, y en la Biblia. En la filosofía griega, la división del hombre tomó la forma de una división entre deseo y virtud: para que un hombre sea feliz debe sobreponerse a sus deseos, someterlos o perfeccionarlos a través de la virtud. En la Biblia, era la división entre el cuerpo y el alma. El hombre fue creado completo y feliz, pero pecó contra Dios y él mismo y se convirtió desde entonces en un ser dividido e infeliz. Su problema era reconciliarse consigo, con Dios y atender a las necesidades de su alma sobre las del cuerpo. Cada una de estas narrativas, una, secular y otra, religiosa, es una historia de la pérdida de la totalidad del hombre y de lo que tiene que hacer para recuperarla.

Por muchos siglos, el hombre aceptó el recuento de la pérdida de la totalidad de Homero o la Biblia, y aceptó las soluciones que ofrecían estas narrativas. Para la narrativa de la cristiandad, la solución (para lograr la totalidad) implica rezos, arrepentimiento y, especialmente, obediencia a la autoridad, particularmente a la autoridad de la Iglesia y de los que gobiernan en su nombre.

Pero en el siglo XVII, durante el período que es ahora conocido como la Ilustración, un grupo de hombres rechazó ambas narrativas, la cristiana y la griega. En su lugar, ofrecieron una narrativa alternativa que usaron para justificar un nuevo tipo de gobierno y política, y con eso, un nuevo tipo de Estado. ¿Cuál fue esa alternativa?

En la mayor parte de la historia, dijeron ellos, el hombre ha tenido que convivir con dos elementos opuestos y contradictorios en su naturaleza: cuerpo y alma. La oposición entre

cuerpo y alma estaba reflejada en la oposición entre deseo y virtud. Pero esas historias, sostuvieron, son falsas. La virtud no es posible. El amor a la virtud es solo imaginación, un tipo de perversión del deseo que la sociedad nos impone. Lo que es real y lo que es posible es simple y puramente el deseo. Y de los varios y muchos deseos, el más fuerte y más poderoso de no es el amor a la virtud o el deseo de ser uno con Dios, sino el deseo de evitar la muerte. El miedo a la muerte es la pasión más fuerte del hombre.

La meta de los pensadores de la Ilustración era usar este nuevo descubrimiento sobre el hombre para forjar un nuevo tipo de política y estado. Antes, los estados estaban fundados en el derecho divino que estaba sustentado en las viejas narrativas. Ahora, el Estado estaría fundado en el deseo del hombre de la autopreservación.

¿Qué es el hombre? Los modernos, especialmente Hobbes y Locke, ofrecieron una nueva respuesta a esta pregunta ancestral. La respuesta que se hizo famosa con Hobbes era que el hombre en estado natural e incivilizado era un individuo aislado cuya vida era «mala, desagradable, brutal y corta». Las implicancias políticas de esta respuesta fueron profundas. Bloom señala el enfoque moderno del hombre y sus políticas.

El nuevo Estado debía ser construido sobre un verdadero entendimiento de la naturaleza del hombre; el hombre no era, como se suponía, un hombre virtuoso, sino un ser racional e industrial. Había una mejor ética o moralidad, pero mejor porque aceptaba al hombre por lo que es y no por lo que él quería ser. Esta no era «una ética o moral de un protestante u otro tipo de creyente», sino la franca aceptación del egoísmo ilustrado (un egoísmo que ha aprendido con el modernismo qué metas son reales y cuáles son imaginarios) o un interés propio, bien entendido.

El nuevo Estado que resultaba del proyecto del Humanismo Ilustrado fue el Estado demócrata liberal, que en nuestros días se ha convertido en el sistema político dominante en el

mundo. Con este nuevo Estado ha surgido un nuevo tipo de hombre, uno forjado y formado por la filosofía de la Ilustración. Sin embargo, la pregunta que Bloom hace, y que constituye la pregunta de nuestro tiempo, es: ¿estamos mejor que entonces, hemos logrado encontrar nuestra totalidad?

Para Bloom, la respuesta es no. Nos encontramos al fin del siglo XX en una época de caos intelectual, ansiedad y división. La Ilustración ha fracasado en cumplir sus promesas. La promesa de la ilustración fue que el hombre, a través de la razón o la ciencia, que es la forma más alta de racionalidad, podía rehacer el mundo. A través de la ciencia, se supone, seríamos capaces de protegernos, y por siempre, de enemigos tales como el hambre, la pestilencia, la guerra y la enfermedad. Pero ahora, cerca del siglo XXI, todo parece haber sido una promesa falsa. La ciencia y la razón, parece, nos dieron la espalda o, lo que es peor, la fe que abandonamos hace tanto tiempo en favor de la razón y la ciencia no parece estar a nuestra disposición en una forma que sea significativa o formadora de nuestra vida. Ahora recién entendemos lo que Nietzsche quiso decir cuando declaró «Dios está muerto», y no fue gritado como un triunfo, sino murmurado con toda la angustia y el miedo de un hijo que ha perdido a su padre. Con la Ilustración, nosotros matamos a Dios, y ahora nos encontramos al borde del abismo, solos, sin ropa y sin la razón para que nos proteja.

¿En qué nos equivocamos? ¿Cómo llegamos aquí al borde del abismo? Para comenzar a entender en qué nos equivocamos, dice Bloom, tenemos que retroceder hasta antes de la Ilustración y entender lo que cambió.

## **El egoísmo y el hombre moderno**

Antes de la Ilustración, el hombre bueno era aquel que se interesaba por otros en oposición al hombre que se interesaba exclusivamente por él mismo. Con la Ilustración, esta fórmu-

la cambia. El hombre bueno es aquel que sabe cuidarse a sí mismo, en oposición al hombre que no sabe hacerlo. La modernidad hace del egoísmo una virtud.

Una orientación hacia sí mismo, y lejos del resto, es la esencia del pensamiento moderno. Todo lo referido al modernismo mira hacia al individuo y no hacia los otros. En la esfera económica, esto tomó la forma del capitalismo y así surgió Adam Smith con su *mano invisible*. ¿Cuál fue la base para el orden social? Los individuos que perseguían su propio interés. El resultado, pensaron, sería una sociedad ordenada y una economía creciente. En el orden político, el énfasis en el yo, y no en los otros, está expresado en el principio que propone que los buenos regímenes no son, como lo eran antes, aquellos en los que los gobernantes gobiernan por el bien común, en oposición a su propio interés. En el pensamiento moderno, el buen régimen es aquel que depende no de la bondad del hombre, sino de la capacidad de sus instituciones para frenar sus debilidades. El buen régimen es aquel que tiene instituciones que puedan satisfacer las necesidades de la población, mientras que, al mismo tiempo, detengan la acción de los individuos egoístas que la conforman.

Ahora, después de trescientos años de educar y vivir en egoísmo, en el capitalismo moderno, encontramos que no nos agrada mucho, a pesar de que nos gustan mucho los regalos que trae consigo. Queremos ir de regreso al lugar donde comenzamos, donde el buen hombre, aquel que se interesa por otros en oposición a un hombre que se interesa solo por él mismo. Pero, al mismo tiempo, queremos mantener muchas de las cosas que ese hombre moderno nos trajo. Queremos capitalismo, pero al mismo tiempo mantenernos preocupados por el otro y la comunidad. Queremos comernos la torta y mantenerla al mismo tiempo.

Uno ve este deseo de retornar a la noción preiluminista del hombre bueno. Ahora, en las librerías y en la televisión, el tema es la preocupación por el otro y por la comunidad, lo que

extrañamos tanto en nuestras vidas, lo que sentimos que está entre nuestras mayores necesidades.

Pero el regreso, como solución, no es fácil. Por trescientos años hemos trabajado diligentemente para que el hombre sea egoísta y nuestra astucia ha sido coronada con el éxito. Hemos logrado transformar al ser humano de un ser que encontraba su identidad en asociación con otros, a uno que se encuentra a sí mismo en sí mismo. Este nuevo tipo de persona no será desechado de un día al otro solamente por añadir algunos libros en las tiendas. El camino de regreso es largo y difícil y, tal vez, no es posible.

## Educación y el Momento Americano

En el párrafo de cierre de *La Decadencia de la Cultura*, Bloom escribe:

Este es el momento de la historia de los Estados Unidos por el que seremos juzgados por siempre. Así, como en la política la responsabilidad por el destino de la libertad en el mundo ha caído sobre nuestro régimen, del mismo modo, el destino de la filosofía del mundo reposa sobre nuestras universidades, y ambas cosas están relacionadas como nunca lo han estado antes. La gravedad de la tarea que se nos impone es enorme, y es sumamente dudoso cómo el futuro juzgará nuestros actos. (Bloom 1989: 375)

Si Bloom está en lo cierto y este es el momento norteamericano, ¿en qué medida el prospecto de este momento está en la educación? Bloom pensaba que la educación era una importante condición del momento norteamericano.

¿Cómo va el momento norteamericano? Si les va bien o no a los Estados Unidos y al mundo se deberá en gran medida al rol que cumpla la educación. Los prospectos para la democracia y, sobre todo, la democracia, dependen de la educación. Así

siempre ha sido, la democracia depende más que ningún otro tipo de régimen político del deseo y la disposición del individuo de controlarse a sí mismo. Una democracia tiene, pues, que tener gente dispuesta y capaz de controlarse por sí misma. Y esto no es automático en la naturaleza humana, sino algo que se aprende. La educación, especialmente cierto tipo de educación, es crucial en una democracia, de eso depende todo.

¿Qué tipo de educación es esta? Bloom diría una educación liberal, y esto, en nuestro tiempo, quiere decir una educación que tenga un balance entre la ciencia, el arte, el cuestionamiento y la creatividad.

Si Bloom tenía una posición en algo, como tenía en muchas áreas, era en que hoy más que nunca necesitamos en nuestras sociedades oportunidades para niños y adultos de cuestionar y crear libremente. Ser libres, inteligentes y tener una comunicación creativa es la esencia práctica de una democracia, y es también esencial para una continua democratización. En la medida en que nuestros colegios permitan a los niños (y adultos) cuestionar y crear libremente juntos, estaremos contribuyendo al proceso de democratización. En la medida en que no lo hagamos, impediremos tal proceso. Para mí, este fue el mensaje educativo más importante de Allan Bloom.

## ENSAYO 2

# LA MACDONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y LA DEMOCRATIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Mi primera visita al Perú fue en el año 1996, en calidad de profesor invitado por la Comisión Fulbright. En aquella ocasión, permanecí durante cinco meses en Perú, con la misión de exponer y enseñar sobre educación y democracia. Aunque viajé extensamente, viví en Lima, específicamente en Miraflores. Desde entonces, uno de mis lugares favoritos en Lima es el café Haití, no tanto por sus atributos culinarios, como por la gente que frecuenta el lugar; es un ambiente bastante relajante comparado con lugares similares en los Estados Unidos. Uno puede sentarse afuera, tomar café, leer, escribir, y observar las constantes correrías de los peruanos de la clase media, que entran y salen de las tiendas y del cine contiguo. Para mí, como norteamericano, el café Haití representa un estilo de vida que es difícil de encontrar en mi propio país y es uno de esos sitios que siempre visito cuando vengo al Perú.

Sin embargo, en una de mis recientes visitas, me di con la amarga sorpresa de que el McDonald's había abierto sus puertas exactamente al lado. ¡Un McDonald's! Todas las cualidades que encuentro en el Haití y que me permiten alejarme de mi propia cultura y experimentar un lugar diferente de todo lo que conozco, todo aquello que me llama la atención es, exactamente, opuesto a lo que uno encuentra en el McDonald's. Esta yuxtaposición del McDonald's y el Café Haití representa para mí lo que ha pasado y está pasando en nuestros países y, especialmente, en nuestros sistemas educativos.

Por favor, no me malinterpreten, no estoy diciendo que no me guste McDonald's. Por el contrario, me encanta McDonald's. Cuando estoy en los Estados Unidos voy a McDonald's casi a diario para beber café o una coca cola y, a veces, degustar una ensalada y papas fritas. Me encanta McDonald's. A decir verdad, uno de mis principales argumentos es que a TODOS nos encanta McDonald's. Bueno, debe ser así, pues de otro modo no podría explicarse cómo vende miles de millones de hamburguesas en todo el mundo. Desde New York a París, de Pekín a Nápoles, o de Madrid a Miraflores, McDonald's atiende a más clientes que todas las poblaciones de Grecia, Irlanda y Suiza juntas. A todos les gusta McDonald's, pero quizás les gusta en exceso.

Es importante entender que el McDonald's no es simplemente una cadena de comida rápida, sino un símbolo, es un símbolo de la transformación que ha experimentado y sigue experimentando el orden mundial. Weber, el gran sociólogo alemán, usa la palabra *racionalización* para designar este proceso de transformación. Con *racionalización* se refiere al proceso de hacer el trabajo —y toda actividad en la vida— más eficiente, predecible, calculable, y controlado.

El McDonald's ejemplifica este proceso afirmado en cuatro principios de la racionalización: eficiencia, predictibilidad, cálculo y control. Todos ellos aplicados a satisfacer una de nuestras necesidades primarias más primordiales como es, claro, el hambre. De hecho, el McDonald's casi siempre entrega mi pedido rápido y eficientemente, pero también yo puedo contar con que siempre mi hamburguesa será la misma, no importa el McDonald's al que yo vaya. Por su parte, el McDonald's puede calcular exactamente qué se requiere para hacer mi hamburguesa siempre de la misma manera. Más aun, la tecnología que posee le permite controlar la elaboración de mi hamburguesa, por lo que no requiere contratar (ni pagar) a trabajadores altamente calificados. Finalmente, con sus pequeños y generalmente incómodos asientos, puede controlar

mi permanencia en el lugar, y permitirse una mejor rotación de clientes.

Weber usó el término racionalización para referirse a las cualidades de eficiencia, predictibilidad, cálculo y control. Yo prefiero el término *macdonalización*.<sup>1</sup> Cada día, más y más, el mundo en que vivimos está siendo transformado por el proceso de *macdonalización*.

Para un peruano interesado en el desarrollo y que quiere competir en el mercado global, la *macdonalización* no parece algo tan malo, ¿qué hay de malo en hacer la vida más eficiente, más predecible, controlada y medible? En cierto grado, no hay nada malo en ello. Cierta eficiencia y predictibilidad y cierto control y habilidad para medir y apreciar son deseables y necesarios. Pero el problema está en la propia naturaleza de la *macdonalización*: no acepta barreras o límites, y ella es, como hemos aprendido en Estados Unidos, muy difícil, por no decir imposible, de limitar. La *macdonalización* tiene un apetito insaciable, está en todas partes, no solo en el negocio de restaurantes, sino incluso en nuestros sistemas educativos.

Permítanme aclarar que lo que propongo no es regresar al pasado, en el caso de los Estados Unidos; tampoco estoy en favor de que se queden las cosas como están en el Perú. Mi crítica de la *macdonalización* viene de mirar hacia el futuro, no al pasado. Lo que debemos temer de la *macdonalización* no es que nos quite el pasado, sino más bien que nos impida movernos hacia el futuro. Mi opinión es que en ciertos contextos, como en la educación, la *macdonalización* puede tener el efecto contrario a lo que buscamos. Puede hacer nuestros colegios menos eficientes y no más eficientes; menos productivos, en vez de más productivos, y, al final, hacernos menos competitivos. ¿No suena contradictorio? ¿Hasta qué punto la *macdona-*

---

<sup>1</sup> He preferido usar el término *macdonalización* a *macdonaldización* en razón de una consulta cumplida en el ambiente limeño.

*lización* representa el futuro? Pienso que representa uno de los muchos posibles futuros. En ciertos contextos, puede ser el tipo de futuro que deseamos y necesitamos. Y, en otros, puede ser el futuro equivocado. La *macdonalización* de la educación a largo plazo no nos permitirá alcanzar lo que decimos que deseamos lograr de nuestro sistema educativo, es decir, desarrollo económico y político.

Por los avances alcanzados en la educación y en la tecnología, estamos en una etapa donde la mayor parte de la humanidad tiene el potencial de ser más reflexiva, habilidosa, creativa y mejor formada que en el pasado. Mi argumento no es simplemente humanista. Es también un argumento de desarrollo económico a través de la formación del capital humano.

Actualmente, tenemos el conocimiento y los medios para democratizar la formación de capital humano. A través de la historia, la formación de capital humano, que supone el desarrollo de conocimientos y habilidades esenciales para lograr desarrollo económico, ha sido confinada a un grupo relativamente pequeño de personas. Ahora tenemos la capacidad, gracias a los avances de la investigación educativa y la tecnología en comunicaciones, de extender la formación de capital humano a un número bastante más grande de personas.

Dada la presión que genera la competencia globalizada en el mercado internacional, la democratización del capital humano no solo es deseable, sino esencial para todo país que desee competir en el siglo XXI. Este es mi argumento: la *macdonalización* de la educación no es la mejor manera de extender la formación del capital humano. Es más, ella impedirá y no contribuirá a este proceso en el siglo XXI. ¿Por qué?

## ***Macdonalización de la educación***

Durante mi visita al Perú, y gracias a la amabilidad de muchas personas, me fue posible llevar a cabo una de mis

metas: la de visitar tantos colegios como me fuera posible. Lo que me sorprendió más durante estas visitas fue darme cuenta de cuántos colegios peruanos se asemejan a los norteamericanos en su diseño y organización, y descubrir en qué medida ambos se construyeron a partir de los principios de la *macdonalización*. En cada aula había más o menos treinta niños y una maestra. Las aulas y niños están separados de acuerdo con la edad. Los niños se sientan en carpetas mirando a la maestra. La maestra da la lección al frente del aula y controla la instrucción. Por otra parte, el conocimiento a proporcionar es dividido en unidades pequeñas y predecibles. Excepto por la cantidad de niños en el aula (en los Estados Unidos es menor), el modelo es el mismo que usamos en los Estados Unidos.

Este modelo de escuela, este modelo de instruir y de organizar la educación es un modelo diseñado con los mismos principios que postula la *macdonalización*: eficiencia, predictibilidad, cálculo y control: el conocimiento es dividido en unidades que permiten su entrega eficiente en un lapso de cincuenta minutos o una hora. El aprendizaje es programado y dividido en disciplinas para que administradores y planeadores sean capaces de predecir qué será enseñado en cada hora, cuándo, cómo y a quién. El conocimiento que es considerado más importante de transmitir es aquel que se pueda medir a través del papel y lápiz. La maestra controla el proceso de instrucción, y los administradores, a su vez, controlan a las maestras (y maestros); finalmente, los estudiantes tienen que controlarse ellos mismos, lo que en los Estados Unidos, aparentemente, es cada día más difícil de lograr.

Estos mismos principios que han guiado la organización de las escuelas en los Estados Unidos durante el final del siglo XIX, han servido a los Estados Unidos durante el siglo XX. Estos mismos principios han iluminado la mayoría de sistemas educativos, incluso el peruano y otros sistemas educativos en América Latina. Muchos asumen que estos principios

nos seguirán siendo útiles en el futuro. Pero en la medida en que nos acercamos al siglo XXI, se hará evidente que, en ese futuro, ellos no contribuirán a nuestro beneficio, sino, por el contrario, irán en nuestro desmedro.

Pienso que hay dos razones importantes para esto: la primera razón tiene que ver con lo que es el cuestionar y nuestra capacidad de cuestionar, de hacernos preguntas sobre el porqué y el sentido de las cosas. La segunda razón tiene que ver con la creatividad y nuestra capacidad de invención. La *macdonalización* de las escuelas y las aulas no fomenta la capacidad de cuestionar —de preguntar (se)— ni la creatividad, dos habilidades que serán esenciales para triunfar en el mercado global del siglo XXI.

Habilidades como son el cuestionar, investigar y el crear son los más importantes recursos del capital humano del próximo siglo. Las naciones que salgan adelante serán aquellas que logren enseñar a sus niños a cuestionar —preguntar (se)— e investigar. Esto es simplemente debido a la naturaleza en sí de la *Era de la información y la explosión del conocimiento*. El trabajo del futuro será, cada vez más, un trabajo de conocimiento. Y en tanto más conocimiento e información son producidos, más necesitamos de las habilidades que nos permitan asimilarlos y encontrarles sentido. Dicho en términos sencillos, sin mejores habilidades para investigar y cuestionar, la exploración de información será algo abrumador.

La creciente importancia de la habilidad para cuestionar —preguntar (se)— es tal vez más visible que nunca en la educación superior en los Estados Unidos. Nuestras instituciones de educación superior son la envidia del mundo y, si observan a las mejores de ellas —las 70 mejores universidades en EEUU—, todas tienen una característica en común: ponen mucho énfasis en la investigación y la capacidad de cuestionar. Con esto, las mejores secundarias en los Estados Unidos están empezando a ver el valor del cuestionar. Saben que los estudiantes solamente lograrán el éxito en las mejores uni-

versidades si las habilidades para investigación y cuestionamiento están bien desarrolladas. Estas escuelas secundarias están cambiando sus currículos por otros currículos más orientados hacia el cuestionamiento. Sin embargo, las escuelas secundarias, en su mayoría, están aún estancadas en el siglo XX. No enseñan a los niños a formular preguntas y seguir *líneas de investigación*. Les enseñan a memorizar preguntas y a seguir instrucciones. Hasta este siglo, la estrategia ha funcionado bien, en el siglo siguiente, ya no podrá ser así.

Otra razón por la que las escuelas que tenemos ahora no servirán bien en el mañana, es porque no enseñan a los estudiantes cómo ser creativos.

Generalmente, me entristezco cuando paseo por los pasillos de las escuelas primarias en los Estados Unidos y veo el arte que ha sido llevado a cabo por los alumnos. Cada trabajo es casi una réplica del anterior. Inclusive, se puede ver dónde el niño ha tratado de resistir el conformismo y dónde se las ha arreglado para añadir un detalle y hacer que su obra sea distinta al resto. Pero, en conjunto, todos los trabajos son los mismos. ¡Parecen estampados por una máquina! Eso no es creatividad. Es imitación.

Sin embargo, nuestras escuelas no solo no enfatizan la creatividad, sino, en lo que constituye otro error y quizás el más grave, no ven ninguna conexión entre la creatividad y la capacidad de cuestionar, investigar. Incluso aquellas escuelas que toman las artes y la educación artística en serio, que son pocas, no hacen ningún esfuerzo por usar el arte para reforzar las ciencias. Esto es un gran error. En cada científico hay un poco de artista, la ciencia no es simplemente lógica, sino también intuición. Cualquier buen científico admitirá esto, como muchos ya lo han hecho.

El problema está en que esta sociedad moderna pone mucho énfasis en la razón y la lógica (macdonalización), y tiende a descuidar el rol de la intuición y lo artístico. Pero en cuanto más investigación se hace en el estudio y la educación en las

ciencias, encontramos que los científicos en ejercicio saben que ambas, tanto la parte cognitiva como la emotiva, tienen un rol importante en el descubrimiento y la invención.

El problema práctico es cómo diseñar currículos y ambientes educativos que unan sistemáticamente el arte, el cuestionamiento / investigación y la creatividad. Necesitamos rediseñar nuestras escuelas para que podamos usar la creatividad para mejorar la enseñanza de las ciencias y también usar el aprendizaje de las ciencias para mejorar nuestra capacidad de creatividad e invención. ¿Cómo serían esas escuelas? ¿Cuáles serían las características principales de las *Escuelas para la Investigación y la Creatividad*?

## Escuelas para la investigación y la creatividad

### Líneas de investigación

Entre las ideas que sustentan el diseño de *las Escuelas para la Investigación y la Creatividad* está la *línea de investigación*. En colegios tradicionales, los niños estudian *materias*. En las *Escuelas para la Investigación y la Creatividad*, ellos estudian desplazándose por *líneas de investigación*.

Una *línea de investigación* es, esencialmente, una serie de preguntas que los estudiantes hacen sobre un determinado tema o asunto, algo que, generalmente, se hace como parte del estudio de una materia. Una línea de investigación habitualmente comienza con una pregunta muy general, pero luego desemboca en preguntas más específicas. Son estas preguntas más específicas las que nos llevan a continuar la investigación.

Muchas características diferencian una línea de investigación del estudio tradicional de una materia. Primero, una línea de investigación lleva a los estudiantes rápidamente a temas que desbordan el tema de una disciplina de visión individual, conduciéndolos así a temas vistos en diversas discipli-

nas. Por ejemplo, los estudiantes inician una línea de investigación que tiene que ver con el río Amazonas. Un tema que se estudia generalmente en geografía. Sin embargo, en cuanto los estudiantes comienzan a hacer preguntas con respecto al río Amazonas, rápidamente se encuentran preguntando sobre la gente que habita a lo largo del río, las tribus, sus lenguas, y así sucesivamente. Una línea de investigación no está limitada por contenidos disciplinarios, sino, al contrario, fácilmente puede convertirse en un asunto interdisciplinario.

Las personas que están familiarizadas con Internet y lo que es la *Web* (WWW) conocen lo que es un hipertexto. Un hipertexto es una palabra o palabras y textos expresados en textos electrónicos, generalmente con letra de color azul, que están enlazados con otros textos en Internet. Al *click* un hipertexto, uno es trasladado a otro texto, con explicaciones más específicas que contestan o alimentan la pregunta que originó nuestra interrogante. Es equivalente a tener cientos de libros, cada uno con pasajes que son relevantes respecto de pasajes en otros libros y, así, convertidos en un sistema en el que uno puede *pasar de la página de un libro a otro sin cambiar de libro*. Los hipertextos nos evitan tomar notas en los márgenes del libro, poner marcas en las páginas de los mismos o dejar un libro para leer otro.

Una línea de investigación es análoga a un hipertexto; de hecho, los medios de comunicación, Internet y la *Web* encajan en este método de aprendizaje perfectamente. En el futuro, mientras más computadoras se instalen en nuestros colegios, nuestras escuelas se convertirán más y más en escuelas de Investigación. Yo sugiero no esperar. Una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* —sobre lo que hablaré a continuación— es más eficiente si la instrucción se hace con computadoras. Pero no necesitamos depender de las computadoras. La capacidad para cuestionar e investigar no depende de computadoras, sino del uso correcto de nuestra mente.

## Educación basada en una necesidad sentida de aprender

Otro aspecto que diferencia una línea de investigación del estudio tradicional de materias es que aquella depende, en cierto grado, del interés de los estudiantes, de lo que ellos sienten que necesitan aprender. Un currículo tradicional no se interesa por lo que el estudiante quiere aprender al venir al colegio, sino que está interesado simplemente en lo que se considera que ellos deben aprender.

Las *Escuelas para la investigación y la Creatividad* están diseñadas con la filosofía que predica que la educación es más eficiente cuando el aprendizaje está basado no solo en lo que los estudiantes deben saber, sino también en lo que los estudiantes sienten que es necesario saber. El arte de enseñar en este tipo de escuela consiste en combinar lo que los estudiantes sienten que necesitan aprender y lo que deben saber. En este sentido, el currículo de una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* es constructivista.

Una educación que padece de macdonalización ignora la necesidad sentida de aprender. Parece eficiente, pero es ineficiente. Y es ineficiente porque se basa en motivaciones externas y no internas. Allan Bloom sostiene que toda educación verdadera, toda educación auténtica, no es un simple despliegue de trivialidad, sino que debe basarse en una «necesidad sentida» (Bloom 1987: 17). Si no sentimos esa necesidad de saber algo, el conocimiento que adquiramos será superficial, no el resultado de nuestra necesidad por aprender. Este tipo de conocimiento no resulta como producto de nuestro esfuerzo, sino como producto de complacer a otros.

Si nuestra educación intenta ser formadora y permanente debe estar basada, según Bloom, en nuestra «necesidad sentida» de querer aprender. Para explicar lo que Bloom quiere decir con *necesidad sentida*, él acostumbra explicar que nos imaginemos una madrugada en la que un fuerte dolor de es-

tómago, por algo que comimos o bebimos, nos levanta de la cama y nos lleva al botiquín en busca de alguna medicina; medio enceguecidos por la luz que acabamos de encender, buscamos casi a tientas las pastillas o el jarabe. Toda nuestra atención está centrada en encontrar la medicina apropiada. Tenemos la *necesidad sentida* de saber qué hay en esas cajas o botellas. El término *sentir* es crucial para Bloom. Para él, una educación eficiente es aquella que está basada no en la intelectualidad, sino en la emotividad. El elemento crítico para el desarrollo de la razón no es la razón en sí, sino la emotividad, por lo que Bloom sostiene que aprendemos mejor, no cuando pensamos que debemos saber algo, sino cuando sentimos que necesitamos saberlo. Sentimientos, y no razones, son las motivaciones fundamentales para aprender.

Este argumento de Bloom que enfatiza la importancia de los sentimientos en la educación está, sin embargo lejos, de ser sentimentalista. Él tan solo está reconociendo lo que Hobbes, Nietzsche, Weber, Heidegger y otros filósofos han descubierto: que el proyecto del Iluminismo, el cual postula que el hombre podría usar la razón para darle orden y significado a la vida, fue un fracaso. El hombre necesitaba más que razones para actuar. Incluso, si el hombre es exitoso en despojarse de Dios, con D mayúscula, aún necesita dioses. Es más, Bloom sostiene que «la razón no puede establecer valores, y el creer que ella puede hacerlo es la más tonta y perniciosa ilusión».

Solo basta reflexionar en nuestras propias experiencias educativas para entender lo que quiere decir Bloom, y el rol que él atribuye a la necesidad sentida en nuestra propia historia de aprendizaje. Todos nosotros tenemos experiencias de haber aprendido algo para complacer a otros y no por complacernos a nosotros mismos. Hemos tenido que aprender, no porque hemos sentido la necesidad de aprender, sino porque otros han sentido que necesitamos saber sobre algo. Compare esta situación con aquellas ocasiones en las que hemos aprendido algo como expresión genuina de nuestra necesidad de

aprender. Y es entonces, en aquellas ocasiones, cuando nuestro aprendizaje ha sido más eficiente y duradero.

## **Reorientando la responsabilidad de aprender del maestro al estudiante**

Se deduce que una educación basada en la necesidad sentida de aprender de un estudiante hace que este tome la responsabilidad de su propio aprendizaje. El sostener que una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* presta atención al conocimiento y a los intereses que los estudiantes traen con ellos no significa que los estudiantes puedan estudiar todo lo que quieran sin prestar atención a lo que deben estudiar y saber. Por el contrario, significa que los estudiantes deben tomar responsabilidad de su propio aprendizaje.

Los estudiantes deben ser capaces de expresar lo que les interesa y deben profundizar en estos temas, con la ayuda de los profesores, a través de una serie de preguntas que les permitan cultivar las habilidades en lectura, escritura y pensamiento requeridas en el currículum tradicional. La capacidad de cuestionar no es sustituto para el desarrollo de habilidades básicas, pero es un método a través del cual las habilidades básicas pueden ser desarrolladas.

Puesto que he mencionado el término responsabilidad, me gustaría destacar el rol y la importancia de la autodisciplina y el autocontrol en las *Escuelas para la Investigación y la Creatividad*. Uno de los desequilibrios de esta sociedad moderna, esta sociedad que construimos y nos construye al mismo tiempo, simbolizada por el McDonald's y la macdonalización, es aquel que existe entre los derechos y la responsabilidad. Creo que en ningún otro lugar esta incongruencia es tan obvia como en los Estados Unidos. La retórica de los derechos del hombre es bastante conocida y fuerte en los Estados Unidos. Como resultado, nuestros jóvenes han crecido muy conscientes de hacer prevalecer sus derechos, pero han evitado todo lo rela-

cionado con aceptar las responsabilidades que van de la mano con esos derechos. Uno de los objetivos de la *Escuela para la Investigación y la Creatividad* es corregir ese desequilibrio. Se enseña a los niños a tomar responsabilidades para su propio aprendizaje. Esto es lo que hace una línea de investigación, ya que cambia el foco de la responsabilidad en el aprendizaje de la maestra, que en adelante será la encargada de guiar el aprendizaje, a los estudiantes, que no serán receptores pasivos de información, como en la vieja escuela, sino activos investigadores.

Como consecuencia, una línea de investigación tiene tanta estructura, si no es que tiene aun más, como la proporcionada por el método tradicional. La diferencia es que la estructura y la disciplina vienen tanto del cuestionamiento en sí y del estudiante como de la maestra. El trabajo de la maestra en una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* es guiar el cuestionamiento de modo que los trabajos básicos de lectura y escritura se efectúen al desarrollar el cuestionamiento en sí.

## Aprendiendo a aprender

Probablemente se pregunten ¿cómo una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* se diferencia de una escuela que insta a sus estudiantes a hacer preguntas? La diferencia está en que la *Escuela para la investigación y la Creatividad* presta considerable cantidad de atención al proceso mismo de hacer preguntas. Así, los estudiantes no solamente aprenden, sino que aprenden a aprender. Es esta orientación, en un segundo orden de aprendizaje, lo que constituye uno de los rasgos más característicos de esta nueva escuela.

Para organizar y discutir las preguntas en sí mismas nos tomamos nuestro tiempo. Por ejemplo, de las preguntas hechas, ¿cuáles deben ser respondidas primero? ¿qué otras preguntas deben ser formuladas para contestar esta pregunta?

Entonces, una línea de investigación no es simplemente un esfuerzo por contestar un número de preguntas, es también un esfuerzo por entender la naturaleza del cuestionamiento en sí. Su objetivo no es tan solo proporcionar información valiosa sobre un tema, sino también educar sobre el proceso de hacer preguntas.

## Creatividad

Al mismo tiempo, los estudiantes que desarrollan una o más líneas de investigación en una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* también deben explorar maneras de expresar esa línea de investigación en forma artística. Retomando nuestro ejemplo anterior referido al río Amazonas, los estudiantes deben encontrar maneras artísticas de expresar los resultados de su investigación. Esta expresión podría tomar muchas formas: si hay tecnología disponible y acceso a Internet, los estudiantes, trabajando en grupos, pueden armar presentaciones para el resto de los estudiantes. Sus presentaciones pueden ser construidas con imágenes y textos de Internet. La presentación podría organizarse como una narrativa y ser proyectada con una presentación de diapositivas usando una computadora. Hay muchas opciones para ello.

Pero reitero que aunque ella podría ser útil, la *Escuela para la Investigación y la Creatividad* no tiene que depender de la alta tecnología, más aun, esta no es necesaria para una línea de investigación y su expresión artística. Los estudiantes pueden contestar preguntas sobre el río Amazonas sin la ayuda de la computadora. Mucho de lo que sabemos sobre el Amazonas lo podemos tener disponible sin depender de las computadoras. Su expresión artística, igualmente, no depende de la computadora; los estudiantes podrían usar la pintura, música, fotografía, etc., y aunque la *Escuela para la Investigación y la Creatividad* del siglo XXI tenderá a usar tecnología,

esta última característica no tendrá que ser tomada a ultranza.

## Cooperación y aprendizaje en equipo

He mencionado superficialmente que los estudiantes trabajarán en grupos en estas *Escuelas para la Investigación y la Creatividad*, pero ahora quisiera destacar cual será la estrategia de instrucción en estas escuelas.

Hoy vemos que las compañías más competitivas en el mercado lo son porque en parte han sido capaces de construir equipos eficientes. El individualismo, el trabajo individual y la competencia individual son el sello del siglo XX. Pero este dinosaurio se está extinguiendo, en tanto más y más compañías, en el esfuerzo de competir globalmente, trabajan en equipos. De la misma manera, debemos enseñarles a nuestros niños cómo funcionar efectivamente en grupos, mientras trabajan en actividades que demandan investigación y creatividad.

La investigación y el aprendizaje en grupo requieren que los estudiantes sean organizados en equipos de diferentes tamaños de acuerdo con el tipo de tarea. Algunas veces los niños deben trabajar en pares, en otras ocasiones, demandan grupos más grandes; personalmente, pienso que es un asunto de experiencia.

Una experiencia que sugeriría es poner grupos de cinco alumnos. El objetivo de cada grupo sería el trabajar en conjunto para producir algún producto de conocimiento que puedan enseñar a los otros grupos dos veces por semana. Atención especial merece la composición de los grupos; en este caso, yo pienso que sería interesante combinar los estudiantes más maduros con otros menos maduros o jóvenes, de modo que el mayor pueda liderar al grupo mientras los menores ayudan y se preparan para puestos de liderazgo. Estos grupos de cinco

pueden ser combinados en grupos más grandes y en múltiples de cinco preferiblemente.

## Los maestros como guías de aprendizaje

Obviamente, en las *Escuelas para la Investigación y la Creatividad*, la línea de investigación misma ejercerá parte del control y autoridad que ahora es ejercida por los maestros. Los maestros se convierten, cada vez más, en guías del aprendizaje y se pierde ese halo de dictadura del conocimiento.

¿Cómo se organizan maestros y estudiantes en las líneas de investigación? Esto constituye la magia y el arte de enseñar en esta escuela, la investigación en sí será una fuente de disciplina. En otras palabras, mientras los estudiantes estén más comprometidos en su investigación, cuanto más se interesen por contestar las preguntas que ellos mismos se han formado, serán más disciplinados por su propio interés.

## Espacio físico y tamaño de la escuela

El tamaño ideal para una *Escuela para la Investigación y la Creatividad* es de aproximadamente 175 a 200 alumnos. Muchas escuelas en la actualidad están operando con los principios de la *macdonalización*, son más grandes que esto (¡En Lima visité una escuela donde había más de 7000 alumnos!). En todas, excepto en las que son extremadamente grandes, es posible dividir la escuela en *escuelas dentro de la escuela*; cuatro o cinco aulas, por ejemplo, pueden ser transformadas en una pequeña *Escuela para la Investigación y la Creatividad*. Si esto fuera hecho así, se podría partir la clase en dos, para que un grupo estudie las ciencias y otro grupo, las artes. Un aula, por ejemplo, requeriría materiales para pintar y dibujar, el otro grupo, que se dedicaría a las ciencias naturales, podría requerir piedras, plantas y ayudas visuales para el estudio de la bio-

logía, geología y temas relacionados. Los estudiantes rotarían de grupos, de acuerdo con su actividad, ya sea investigando o expresando los resultados de manera artística.

De nuevo, es importante destacar que esta no es una escuela donde los niños aprenden cómo cuestionar en un aula, mientras en la otra aula realizan otra actividad sin conexión. Aquí, por el contrario, se trata de superar la desconexión entre el estudio, la práctica, el arte y el empeño por ser creativo, este problema refleja toda la fragmentación que caracteriza al siglo XX, la sociedad McDonald's. El objetivo de las *Escuelas para la Investigación y la Creatividad* es unir el arte y la ciencia, que los estudiantes descubran los nexos y el impulso mutuo entre cuestionamiento (ciencia) y creatividad (arte).

En las escuelas de cuestionamiento y creatividad, cada niño tiene varias líneas de investigación y continuamente trabaja expresando esas líneas de investigación, conceptos e ideas asociadas, de una manera artística.

## Precauciones y advertencias

Obviamente, uno no puede simplemente tomar una escuela y tratar de convertirla en una *Escuela de Cuestionamiento y Creatividad* de un día a otro. El resultado sería confusión y caos. Ni los maestros ni los estudiantes entenderían lo que se espera de ellos. Para el caso, los maestros tendrían que ser instruidos primero en la naturaleza y exigencias de este tipo de escuela. Solamente los comprometidos con el desarrollo de esta escuela deben estar envueltos en su planeamiento y puesta en funcionamiento. Los estudiantes también tendrían que entender qué se espera de ellos en una escuela de este tipo. Por esta razón, sería bastante útil comenzar con los niños mayores, y en cuanto ellos hayan aprendido cómo actuar en este ambiente educativo, podrán ayudar a los menores a trabajar en grupo, como ya lo describimos.

## Conclusiones

La *Escuela para la Investigación y la Creatividad* es un intento de enfrentar, en el sector educativo, uno de los problemas más importantes de la modernidad, un problema que encontró su máxima expresión en el siglo XX. Este problema no es nada menos que la distorsión de la razón (ciencia), al punto de volverse autodestructiva. Este desequilibrio se manifiesta en diferentes niveles de nuestra sociedad, nuestras instituciones y nosotros mismos. Yo he tratado de explicar cómo ocurre esto en nuestras escuelas. Lo vemos en ellas cuando observamos que se pone demasiado énfasis en algunas cosas y se resta importancia a otras que son igualmente importantes. Por ejemplo, ponemos un mayor énfasis en las ciencias en perjuicio de las artes, y no es que el daño sea que logremos menos artistas, porque, a pesar del sistema, los logramos, sino que logramos también menos científicos, pues, en cada buen científico hay un artista y en cada artista se esconde un científico. La lógica nunca opera sola, sino en coordinación con la intuición, y la intuición siempre se basa en la lógica. Cualquier artista o científico estará de acuerdo con esto.

Si en nuestra sociedad queremos lograr no pocos, sino muchos y buenos científicos, entonces también tenemos que alimentar al artista que tenemos dentro, pero nuestras escuelas no están diseñadas para hacer esto y, como resultado, y aunque producimos en masa, no producimos ni buenos científicos ni buenos artistas. La cantidad pequeña de científicos y artistas que logramos no es resultado de la educación que recibimos, sino a pesar de ella.

Desde una perspectiva meramente económica, todo esto conlleva una gran y trágica ineficiencia. La tragedia es que mucho capital humano es desperdiciado y nosotros nos engañamos al creer que un proceso (macdonalización), el cual parece funcionar en otros sectores, haciéndolos más productivos, es igual de efectivo en la educación. McDonald's es muy

bueno haciendo excelentes hamburguesas, pero la *macdonalización* debe permanecer en el restaurante, que es donde hace sus mayores logros, y no debe ser aplicada a la educación, a la que le causa un gran daño.

El problema es tan importante que merece extensa experimentación. Yo, personalmente, sugiero el funcionamiento de dos o tres *Escuelas para la Investigación y la Creatividad*, con no más de 125 niños cada una. Sostengo que sería útil el hacerlo con tres planteles, porque sería interesante explorar cómo serviría a niños de grupos socioeconómicos diferentes: una de ellas con niños de muy bajos recursos económicos; otra, con niños de recursos medios; y otra, con niños de altos recursos. En un plazo tan breve como son dos o tres años, sospecho que, en cada grupo, el nivel de capital humano formado sería significativamente más alto que en las escuelas tradicionales con niños de igual condición.



## ENSAYO 3

# ¿QUÉ ESPERAMOS DE NUESTRA EDUCACIÓN?\*

El tema central, al considerar la educación en relación con la democracia, es el del liderazgo. En razón del mismo nos planteamos: ¿cuáles deberían ser las características de un postgrado en liderazgo en educación? Pregunta que conlleva muchas otras, por ejemplo, ¿cuál debería ser el punto principal del estudio de postgrado para el liderazgo en la educación? Y, quizás más preciso, ¿cuál debería ser la meta principal de nuestros líderes educativos y de su liderazgo?

No podemos pedir a nuestros líderes educativos que se definan sobre educación, a menos que tengamos alguna idea de qué es lo que queremos que estudien. ¿Qué es lo que queremos que nuestros líderes educacionales hagan por nosotros? Quizás esto nos lleva a la pregunta básica de la política educacional: ¿qué es lo que queremos de nuestra educación, de nuestro sistema educacional? Se ha dicho que toda educación verdadera, toda educación auténtica, supone la autoeducación, y creo que esto es verdad. ¡Después de todo, fui a Harvard!

### **Educación auténtica**

La educación auténtica lo es porque se basa en una «necesidad sentida»; es decir, sentimos lo que debemos aprender.

---

\* Temática expuesta en el coloquio sobre «El Postgrado y el Desarrollo» APEDET y la Academia Nacional de Ciencias. Stlu 1996.

La mejor educación es motivada: se basa en la «necesidad sentida». El arte de la enseñanza yace en la habilidad de los profesores de relacionar lo que sentimos necesario y lo que creen que debemos saber.

Muchos de los lectores, seguramente, han tenido uno o dos profesores excelentes. Si no, no habrían llegado hasta donde están ellos. ¿Por qué fueron excelentes? Fueron excelentes profesores porque nos enseñaron a resolver uno de los problemas centrales de la condición humana. Nos enseñaron cómo armonizar nuestras inclinaciones con nuestras necesidades. Nos enseñaron a querer aprender lo que debíamos aprender. Entonces, ¿qué deberíamos esperar de nuestro sistema educacional, de nuestras escuelas primarias, de nuestras escuelas secundarias y de nuestras universidades? Desearíamos que nos cultiven el deseo y la capacidad de enseñarnos a nosotros mismos. Esta es la condición del aprendizaje de por vida, el cual es condición del desarrollo.

Si nuestros colegios no nos pueden dar el deseo y la capacidad del autoaprendizaje, por lo menos no deberían suprimir nuestro deseo natural de aprender, deseo con el cual todos nacemos. Entonces, esta es la primera tarea que tienen el liderazgo educacional y nuestros líderes educacionales: estos deben velar por que nuestra educación sea auténtica.

¿Cómo podemos hacer esto? Sus métodos variarán de acuerdo con los niveles de educación. En el ámbito universitario, para hacer una educación auténtica, nuestros líderes educacionales deberían reorganizar los primeros años del currículo para dar a los jóvenes una educación liberal.

La meta principal de los primeros años universitarios debería ser interesar a los jóvenes en los intereses permanentes de la humanidad. Estos, no dependen del tiempo o lugar, ya que todos los hombres enfrentan estos intereses en todos los tiempos y en todos los lugares. Estoy de acuerdo con esto, pero me gustaría añadir que esta calificación, esta educación liberal, no debe ser organizada alrededor de las disciplinas, sino

alrededor de las preguntas más importantes. Para los jóvenes, las preguntas más importantes tienen que ver con ellos mismos, ¿Quién soy? ¿Cuál es mi propósito? Estas son preguntas basadas en la «necesidad sentida», y la primera tarea de una educación liberal debe ser enseñar a estos jóvenes que no pueden responder a la pregunta sobre ellos mismos sin también responder a la pregunta general: *¿qué es el hombre?* Lo que es cada persona y lo que es posible para ella será definido por nuestro entendimiento sobre lo que es el hombre y qué es posible para él. Así, una educación liberal debe tratar de dar a los jóvenes una visión de lo que es el hombre, no en sus aspiraciones más limitadas (la vida les dará muchos ejemplos de los problemas), sino de lo que él es en sus aspiraciones más altas.

El propósito de una educación liberal en nuestra era de escepticismo, en nuestro tiempo de incertidumbre crónica, es el ofrecer las respuestas alternativas a la pregunta *¿qué es el hombre?* y ayudar a los jóvenes a observar las tensiones permanentes que la acompañan. Por ejemplo, la tensión entre la ciencia y la religión, entre el *yo* y el *otro*, entre la *tradición* y el *cambio*; entre la *razón* y la *intuición*; entre la *inteligencia* y el *carácter*; entre lo *público* y lo *privado*; y otras.

Una educación liberal debería enseñar a los jóvenes que, contrariamente a muchas teorías contemporáneas, estas tensiones no han sido resueltas: son permanentes y en sus propias consideraciones yace la educación auténtica.

Un programa adecuado de postgrado para líderes educativos es aquel que permita ver la naturaleza y la importancia de una educación liberal.

Un segundo punto para nuestros sistemas educacionales y para nuestros líderes educativos está relacionado con el primero. Esta es una tarea general de liderazgo en nuestro tiempo. Esta es la tarea de identificar y enfrentar los equilibrios clave.

En toda sociedad, hay equilibrios que deben ser enfrentados y vueltos a enfrentar. Sin enfrentar continuamente estos

equilibrios, una sociedad se desequilibraría hasta caer en el caos y en la autodestrucción.

No todas las sociedades enfrentan estos equilibrios de la misma manera o en el mismo momento, pero todas deben enfrentarlos. Enfrentarlos adecuadamente es la responsabilidad principal del liderazgo.

Los equilibrios que enfrenta la sociedad son tanto generales, cuanto específicos. Algunos equilibrios específicos sobre la educación ya se han mencionado. Por ejemplo, el equilibrio entre la teoría básica y la práctica. Nuestras sociedades modernas, y los hombres modernos que han producido, tienden a irse a los extremos. Uno de estos extremos es el de enfatizar el desarrollo técnico a expensas de la investigación básica. El equilibrio entre la teoría básica y la técnica debe ser enfrentado.

También un equilibrio entre la enseñanza y la investigación debe lograrse. Por cierto, el equilibrio enseñanza-investigación ilustra muy bien: los desequilibrios de la educación superior en los Estados Unidos no son los mismos desequilibrios en el Perú. En nuestro caso, hemos creado un desequilibrio en favor de la investigación a expensas de la enseñanza. Mientras que en el caso peruano, parece ser al revés.

He escuchado decir que los problemas del Perú solo pueden ser resueltos por peruanos. Estoy totalmente de acuerdo con esto, así como estoy de acuerdo con que los problemas de los Estados Unidos deben ser resueltos por sus ciudadanos. Cada hombre sabe por sí mismo cuáles son sus debilidades y cada cultura sabe cuáles son sus desequilibrios.

Existen otros equilibrios específicos de la educación, como el equilibrio entre la educación liberal y la educación para una carrera o para un trabajo. En este caso, pienso que tanto los Estados Unidos como el Perú sufren del mismo desequilibrio, del mismo énfasis en la educación para el trabajo. Se necesita un cambio. Y la responsabilidad de este cambio yace en nuestro liderazgo educativo.

De todos los equilibrios importantes para la educación, el más importante quizás es el equilibrio entre la autonomía y el control. El desequilibrio en esta área no solo es importante en la educación, sino en toda sociedad. Cuando una sociedad escoge enfrentarlo, está enfrentando otros desequilibrios, como el no menos importante desequilibrio entre el caos y el orden.

Toda sociedad necesita y desea el orden, pero no todas las sociedades lo adquieren de la misma manera. Algunas sociedades alcanzan el orden enfrentando el equilibrio autonomía-control por el lado del control. Otras lo alcanzan enfatizando la autonomía.

La diferencia clave entre las dos sociedades es que una adquiere el orden de afuera hacia adentro, mientras que la otra lo hace de adentro hacia afuera. Una se apoya en el control externo y la otra, en el control interno o autocontrol.

Creo que las sociedades que tienen el desarrollo como meta principal —como lo son el Perú y los Estados Unidos— no tienen otra alternativa que enfrentar el equilibrio entre la autonomía y el control por el lado de la autonomía. Solamente por este lado podrán fomentar la innovación, la creatividad y el espíritu de empresa que son tan esenciales para el desarrollo. Pero enfrentar el equilibrio por el lado de la autonomía presupone riesgos, especialmente el riesgo del desorden y del caos. Por eso, las personas deben aprender cómo ser libres.

Las naciones que escogen la autonomía dependen más de sus líderes y sistemas educacionales que las otras. Tal vez Rousseau estuvo en lo correcto al decir que todos nacemos libres. Pero aun así, no nacemos en un vacío social. Debemos aprender a usar nuestra libertad. Debemos aprender, por ejemplo, a enfrentar el desequilibrio entre derechos y responsabilidades, predilecciones y deberes. La autonomía no es automática. Si deseamos ser naciones autónomas, necesitamos personas con sentimientos, gustos y hábitos autónomos. Para esto, necesitamos una educación para la autonomía.

Regreso a la pregunta con la cual comencé: ¿qué es lo que queremos en un programa de postgrado para el liderazgo en la educación? Desearíamos un programa que produzca líderes educativos que sean capaces de hacer dos cosas:

1. Promover una educación auténtica y
2. Darnos una educación que nos enseñe cómo ser libres.

Estas son las verdaderas condiciones para el desarrollo.

## ENSAYO 4

### LIDERAZGO EDUCATIVO: ENSEÑANZA, APRENDIZAJE Y ESCUELAS EFECTIVAS\*

En la actualidad, se dice que los sistemas educativos tienen dos grandes metas, contribuir al desarrollo económico y al desarrollo político. La educación, por tanto, debe no solo enseñar a los jóvenes a competir en una economía global, sino, además, debe formarlos como buenos ciudadanos. La primera tarea educativa debe ser, pues, el dotar a los alumnos de las cualidades necesarias para alcanzar estas dos metas.

¿Cuáles son estas cualidades? ¿Qué clase de colegios y qué clase de educación necesitamos? ¿Qué clase de manejo y liderazgo necesitamos para hacer estos colegios?

Responderé a estas tres preguntas teniendo en cuenta un sinnúmero de opiniones expuestas en un sinnúmero de libros. Mi respuesta a la primera pregunta, sobre las cinco cualidades necesarias para el desarrollo económico y político, se basa en lecturas sobre desarrollo económico y la formación de capital humano, así como sobre democratización. Mi respuesta a la segunda pregunta, ¿qué clase de enseñanza y aprendizaje necesitamos?, se basa en la investigación sobre la teoría del aprendizaje cognitivo. Mi respuesta a la tercera pregunta, ¿qué clase de administración y liderazgo se requiere?, se basa en las lecturas e investigaciones sobre efectividad escolar.

Mi objetivo es *orientar* estas tres preguntas y, para ello, quisiera precisar cinco cualidades que creo que son necesari-

---

\* Ministerio de Educación, noviembre 1996.

rias para que la educación contribuya con el desarrollo económico y político de hoy y del futuro. Comenzaré describiendo aspectos importantes de la clase de enseñanza y aprendizaje que considero necesaria para que nuestros estudiantes alcancen estas cualidades. Finalmente, mencionaré ciertas características del manejo escolar necesario para que la organización del colegio, y de la cultura en general, apoye este tipo de enseñanza y aprendizaje.

## **Primera pregunta: las cinco cualidades**

¿Qué cualidades deben tener nuestros niños para competir exitosamente en la esfera económica y para ser buenos ciudadanos?

Quisiera sugerir cinco cualidades:

1. Autonomía
2. Pensamiento de orden superior
3. Solución de problemas
4. Transferencia de conocimiento
5. Cooperación

## **Autonomía**

Por *autonomía*, me refiero a la disposición de cuestionar la autoridad y, al mismo tiempo, apreciarla y respetarla. Me refiero a la disposición de ver dentro de uno mismo para hallar un camino, en vez de mirar en otros.

La autonomía es importante para el crecimiento económico porque está ligada a nuestra capacidad de ser críticos, innovadores y de tomar riesgos. Todos estos son ingredientes esenciales del espíritu empresarial, del cual depende el crecimiento económico.

La autonomía es importante para el crecimiento político porque da un equilibrio importante entre la razón y la autoridad y entre los derechos y la responsabilidad.

## **Pensamiento de orden superior**

Las antiguas economías industriales, no existentes hoy, pero para las que los colegios modernos fueron diseñados, solo necesitaban pensamiento de bajo orden. Las personas no necesitaban preguntar, simplemente tenían que entender instrucciones y seguir órdenes. Recordar hechos era más importante que una opinión razonada. La memorización era más importante que la comprensión.

La nueva economía global ha cambiado todo esto. No solamente es necesario saber hechos. Hoy debemos organizar los hechos en patrones abstractos y generalizados que hagan comprensible una gran cantidad de información: ¡tenemos que pensar! Pero hay más. No solo tenemos que pensar, sino también estar más alertas sobre cómo pensar y estar dispuestos a desarrollar estrategias para el pensamiento.

## **Solución de problemas**

La tercera cualidad es la disposición para centrar nuestra atención en los problemas y tener la capacidad de solucionarlos. Cuando fuimos a la primaria y a la secundaria, se nos enseñó a buscar la respuesta correcta, pero, en nuestras sociedades postmodernas emergentes, es más importante saber encontrar el problema correcto.

Existe una tendencia en la educación de apurar el establecer metas y objetivos para poder mejorar los colegios. Pero una meta o un objetivo es simplemente una solución a algún problema, y en la educación, a menudo, ponemos una meta

antes de tener un entendimiento suficiente del problema que supuestamente se resolverá. Frecuentemente, ocurre que nos encontramos con buenos programas y proyectos diseñados para solucionar problemas que no existen, y, en consecuencia, nos creamos nuevos problemas.

## Transferencia de conocimientos

La capacidad de transferir conocimientos de un lugar a otro parece ser una cuarta cualidad necesaria para el desarrollo económico. Los trabajadores del mañana necesitan adaptarse a las nuevas tecnologías y a nueva clase de trabajos. En la nueva economía global, puede ser que el trabajador trabaje en más de una compañía durante su vida y, entonces, habrá cambiado de carrera. La movilidad poblacional es una característica de toda sociedad.

## Cooperación

Finalmente, tanto el desarrollo político cuanto el económico requieren personas con ganas y habilidad para trabajar cooperativamente. Los últimos estilos de administración —por ejemplo, la *Administración de la Calidad Total (Total Quality Management)*— llaman a la cooperación entre los administradores y trabajadores para que, así, al trabajar juntos, puedan identificar y corregir errores en el sistema. Se asume desde el principio que las personas no fallan, los sistemas, sí. Esta es una filosofía de Rousseau: «el hombre es bueno, es el sistema en el que trabaja que lo vuelve malo». De acuerdo o no con esta teoría de la naturaleza humana, la cooperación es la base de todo ambiente de trabajo.

Los japoneses nos han mostrado los beneficios de la cooperación para el desarrollo económico, pero ¿qué relación tiene

la cooperación con el desarrollo político? Es oportuno citar a Alexis de Tocqueville, quien en su libro *Democracy in America* escribió lo siguiente: «el tirano perdonará a sus súbditos por no quererlo, con tal que no quieran a otro». Él califica a aquellos que tratan de unir esfuerzos para crear una prosperidad general como *espíritus turbulentos e incansables* y, trastocando el sentido de las palabras, como buenos ciudadanos a aquellos que solo se preocupan por sí mismos (Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*).

Las tiranías más exitosas han sido aquellas que lograron separar y aislar a los hombres, de modo que estos no pudieran comunicarse.

## **Segunda pregunta: el modelo cognitivo de enseñanza y aprendizaje**

### **El modelo conductista**

Desde los años sesenta, mucha de la enseñanza en las aulas de los Estados Unidos (así como en los países que emulan el sistema educativo estadounidense) ha sido guiada por un modelo conductista. El conductismo surgió a partir de la obra de B.F. Skinner, quien sostiene que el aprendizaje se mide y se aprecia mejor mediante observaciones directas del comportamiento y no del conocimiento adquirido sobre una materia. Skinner pensaba que los comportamientos complejos podían dividirse en componentes más pequeños y estos podían enseñarse en secuencias.

Empleando esta idea, los educadores de los Estados Unidos comenzaron a dividir metas educacionales complejas en objetivos discretos de aprendizaje y secuenciaron estos objetivos en jerarquías de aprendizaje que van de lo más simple a lo más complejo. Como resultado, en los colegios en Estados Unidos, uno aún puede encontrar cuadros elaborados que di-

viden campos de conocimientos complejos en cientos de objetivos de aprendizaje organizados secuencialmente. Ciertamente, algunos de los efectos del conductismo tienen sus raíces en otras teorías del conocimiento. Una de las ideas centrales consiste en que los estudiantes deben pasar a un objeto particular de aprendizaje solo después de haber entendido los prerrequisitos. Esto implica que los estudiantes deberían estar expuestos a tareas complejas y significativas después de dominar tareas más simples (Rowan, 1996).

El conductismo no solo impactó en los conceptos de aprendizaje y los tipos de currículo existentes, sino que también influyó en las estrategias de evaluación. Los objetivos del conductismo sirven para la planeación curricular, así como para la evaluación curricular.

El conductismo también influyó en el enfoque y en el modo de relación de los educadores, y originó que se expandiera un modelo de enseñanza llamado «instrucción directa». Este modelo consiste en hacer a los estudiantes preguntas cerradas, es decir, de una sola respuesta, en oposición a preguntas más complejas que requieren pensar y emitir un juicio. Generalmente, se lleva a cabo con grupos grandes de alumnos en clases en las que el maestro es el expositor. La instrucción directa descarta conversaciones sobre temas personales o sobre temas no directamente relacionados con los objetivos a tratar.

## Modelo instruccional y cinco cualidades

El modelo de enseñanza y aprendizaje que acabo de detallar brevemente no responde aún al desarrollo de las cinco cualidades que mencioné al principio. En primer lugar, este modelo descarta el desarrollo del aprendizaje autónomo. Con este modelo, el profesor controla todo. El estudiante no tiene ningún control. Todas las decisiones importantes de la educación —¿Qué se debe aprender? - ¿Cómo se debe aprender? - ¿Cuán-

do se debe aprender? - ¿Con quién se debe aprender?— son hechas por los profesores y no por los estudiantes. Como resultado, la motivación para aprender es artificial. Con esto, quiero decir que los estudiantes aprenden solo por complacer a sus profesores y a sus padres, y no por complacerse a sí mismos.

Con este modelo, la clase de pensamiento es de bajo orden. Los hechos son lo principal. El entendimiento y la comprensión son secundarios. La solución de problemas se ve en las matemáticas, pero no se enseña como una estrategia general, y el currículo no está diseñado para producir personas que solucionen problemas. En este marco, la transferencia de conocimiento no es considerada un problema. Finalmente, el currículum educacional es altamente individualista y usualmente no fomenta el aprendizaje cooperativo.

## Modelo cognitivo

Mientras el modelo conductista se basa en dividir tareas complejas en componentes más simples, el modelo cognitivo se organiza alrededor de ideas y temas complejos. Entonces, por ejemplo, un currículo diseñado de acuerdo con el modelo cognitivo motiva la participación de alumnos en discusiones, lecturas y redacciones relacionadas con ideas de mayor envergadura, de allí es que se refieran a estos como sistemas de ideas, por ejemplo, sistemas biológicos, sistemas ecológicos, sistemas sociales, etc. El objetivo final sería lograr en el estudiante destrezas y conocimientos básicos a partir de los cuales edificar destrezas y conocimientos más complejos, lo que últimamente se reconoce como constructivismo del aprendizaje.

De acuerdo con el modelo cognitivo constructivista, aprendemos mejor cuando organizamos la información en estructuras coherentes y en ideas globales. El aprendizaje es visto como

la continua organización de información almacenada en la memoria. Al aprender nueva información, esta es procesada combinándola con conocimientos anteriores. De allí que el aprendizaje esté siempre influenciado por el bagaje personal de cada individuo. De acuerdo con esta perspectiva, el aprendizaje es una actividad autorreguladora que usa estrategias metacognitivas. Ejemplo de una estrategia metacognitiva en la lectura es conocer el objetivo de esta y modificar las estrategias de lectura para satisfacer determinadas necesidades. Un ejemplo de estrategia metacognitiva en la escritura es planear, monitorear y revisar lo escrito dependiendo de los propósitos y del público.

La enseñanza basada en el modelo cognitivo constructivista trata de darle a los estudiantes métodos de entendimiento y de pensamiento de orden superior. Así mismo, fomenta el aprendizaje autorregulado al dotar al alumno de estrategias metacognitivas, lo que se logra enseñando explícitamente tales estrategias y discutiendo estrategias de niveles altos de pensamiento durante las clases. Este tipo de enseñanza evalúa el conocimiento de los estudiantes a través de la solución de problemas, en vez de evaluarlo a través de exámenes con lápiz y papel.

Otra característica del modelo cognitivo constructivista es el hecho de estar basado en la creencia de que hay muchos tipos de inteligencia y múltiples maneras de aprender. Asimismo, la enseñanza basada en este modelo fomenta diferentes maneras de resolver problemas teniendo en cuenta diferentes maneras de aprender del educando. Finalmente, otra característica de la enseñanza con este modelo es que este utiliza estrategias de enseñanza indirectas. Los profesores fomentan que los estudiantes expresen verbalmente los conocimientos a otros estudiantes para, así, reflexionar y resolver sus propios problemas.

Si uno visita las aulas de nivel primario en el Japón, sobre todo en los primeros grados, uno observa un escenario inespe-

rado. Las clases lucen desordenadas, porque los estudiantes hablan entre sí y los profesores están a un lado del aula. Los japoneses creen que la primera tarea del educador es hacer que los estudiantes vean al colegio como un lugar agradable y cómodo. No se preocupan, como los americanos, de tener una clase ordenada y silenciosa. Les enseñan a los alumnos a querer asistir al colegio; la disciplina y la estructura vienen después. La enseñanza y la disciplina vienen indirectamente.

De acuerdo con investigaciones llevadas a cabo con directores de colegios sobresalientes en los Estados Unidos, se encontró que estos enfocan su energía en las siguientes diez estrategias:

1. Contratan a profesores que poseen una filosofía de enseñanza consistente con los ideales del colegio.
2. Destacan públicamente el tipo de enseñanza y aprendizaje que es consistente con las metas del colegio.
3. Están en continuo contacto con la comunidad estudiantil y padres de familia; no se aíslan en sus oficinas, muy por el contrario, son muy accesibles y además pasan parte de su tiempo en las aulas.
4. Dan oportunidad de desarrollo profesional a los profesores, de manera que, conjuntamente, puedan cumplir las metas instruccionales.
5. Fomentan la participación de los padres de familia en las actividades escolares, tanto en el ámbito general, cuanto en el ámbito de aula; también tratan de hacer partícipe a la comunidad (comerciantes y empresarios en general).
6. Utilizan un sistema de organización cooperativa destinado a resolver problemas, no en un estilo autoritario, sino en uno participativo que incluye a las bases.
7. Son consistentes.
8. Se centran en pocos objetivos al mismo tiempo.
9. Creen en la autoeducación.
10. Se mantienen informados, asisten a conferencias y leen

con respecto a temas educativos. Para mantenerse al día, se comunican con otros colegas.

Estas diez características están fuertemente relacionadas con directores de colegios reconocidos por sus logros académicos, en los que el aprovechamiento y la motivación de los estudiantes son altos y la moral de los alumnos y del personal es elevada.

En síntesis, son centros en los que los directores:

- a) Proyectan una imagen clara del tipo de colegio al que aspiran y comunican esa visión del futuro del colegio a padres, profesores y la comunidad en general.
- b) Exhiben *slogans* que capturan la esencia de la visión del futuro del colegio y los colocan en lugares estratégicos para, así, dar a conocer su mensaje a la comunidad estudiantil.
- c) Organizan talleres para discutir en pleno la visión del futuro del colegio, ideando estrategias de puesta en práctica e invitando a expertos en la materia.

Mencioné que los colegios debían desarrollar cinco cualidades en nuestros estudiantes, y acabo de enumerar las características principales del tipo de instrucción que sería requerida para desarrollar estas cualidades. Con anterioridad, presenté las características del liderazgo instruccional que se requieren para acompañar al tipo de enseñanza deseado.

Estas cualidades, este tipo de instrucción y este liderazgo instruccional pueden no estar de acuerdo con la manera tradicional de llevar a cabo el sistema. Implican cambio, incluso, a veces implican un cambio radical. Es posible que nos encontremos en la tensión que existe entre la tradición y el cambio. Queremos nuestras tradiciones, pero, a la vez, queremos cambio; tenemos que encontrar un balance entre los dos. Pero este no es solo un problema de los colegios, sino un problema de nuestras sociedades.

Toda sociedad tiene que encontrar un balance entre la tradición y el cambio. Si el cambio es muy rápido, la gente se desorienta. Si se respeta demasiado la tradición, no es posible crecer y adaptarse a un ambiente y mundo cambiante. Ir hacia los extremos es crear descontento, conflicto y, posiblemente, caos. Toda sociedad debe encontrar un equilibrio en algún punto entre estos dos extremos.

Una sociedad es equilibrada cuando sus instituciones están equilibradas. Si las instituciones de una sociedad están desequilibradas, esta estará desequilibrada. El equilibrio que una sociedad desea debe encontrarse en cada una de sus instituciones.

De todas las instituciones que conforman una sociedad, pocas son más importantes que sus instituciones educativas. Si una sociedad busca encontrar un equilibrio apropiado entre la tradición y el cambio, sus colegios deben encontrar un equilibrio adecuado. Mantener las tradiciones e introducir cambios son dos de las cosas más importantes que los colegios hacen por la sociedad. Los colegios conservan y transmiten antiguos valores, pero, al mismo tiempo, reflejan nuevos valores. La habilidad de los colegios de encontrar un equilibrio adecuado entre la tradición y el cambio depende de la calidad de su liderazgo.

## Conclusión

La tarea de liderazgo es muy difícil en nuestro tiempo, y el trabajo de los líderes en educación es especialmente difícil. La función principal del líder, de todo liderazgo, es traer unidad y propósito a la acción colectiva. Las fuerzas dominantes de nuestro tiempo trabajan en contra de la unidad de propósito en la vida. Las sociedades modernas y la modernidad están caracterizadas por la especialización y la fragmentación. La diferenciación, no la integración, es la tendencia dominante,

por lo tanto, el ejercicio del liderazgo como fuerza integradora es particularmente difícil en estos tiempos.

Esto es especialmente cierto en el liderazgo educativo, ya que la educación está más involucrada que cualquier otra actividad con la formación de individuos. Un individuo es, primero y ante todo, una unidad, un ser integrado, por lo tanto, la educación, como el liderazgo, debe ser una fuerza integradora en el mundo. El liderazgo debe funcionar en un ambiente que es hostil a la integración y la unidad. En ese sentido, el impacto de la modernidad para los líderes educativos es doble frente a los líderes de otros campos que no están relacionados con la formación de individuos.

Las cinco cualidades integradoras que he sugerido son importantes en el desarrollo político y económico para el siglo XXI. La *autonomía* involucra la integración de la libertad y la responsabilidad y crea un equilibrio de disposición al retar a la autoridad, manteniendo un aprecio por ella. El *pensamiento de orden superior* involucra la integración de hechos en esquemas mayores y más complejos. La *solución de problemas* nos permite cruzar la brecha entre la forma como son las cosas y la manera como deseáramos que fueran, y hacer de la realidad una que sea consistente con nuestros valores.

La *transferencia de conocimientos* nos permite integrar lo que sabemos a través de diferentes escenarios. La *cooperación* nos permite vencer la fragmentación que caracteriza a nuestras experiencias sociales para combinar lo que sabemos. Como procesos integradores en sí mismos, estas cinco cualidades deben permitirnos desarrollarnos como seres humanos integrados, la clase de desarrollo humano fundamental que es prerequisite del desarrollo político y económico al que aspiramos.

## ENSAYO 5

# LIDERAZGO, EDUCACIÓN Y DEMOCRACIA\*

¿Cuál debe ser la meta del liderazgo en educación en nuestros días? ¿Qué es lo que queremos de nuestros líderes en el campo de la educación?

La tarea de liderazgo en nuestro tiempo es sumamente difícil. La meta del liderazgo, de todo liderazgo, consiste en traer unidad y coherencia al esfuerzo y la acción colectiva. Sin embargo, las fuerzas dominantes de nuestros tiempos actúan contra esta unidad y coherencia en la vida. Las sociedades modernas y la modernidad se caracterizan por la especialización y la fragmentación. Las fuerzas dominantes tienden a disgregar, no a unificar. La diferenciación, no la integración, es la tendencia dominante de la actualidad. Así, el ejercicio del liderazgo, del buen liderazgo, es siempre una fuerza integradora en el mundo, y esta es especialmente difícil en nuestro tiempo. El liderazgo debe tratar de equilibrar las fuerzas opuestas que constituyen nuestras sociedades modernas, ya que toda sociedad se encuentra dividida entre las fuerzas del caos y del orden.

La sociedad se mueve siempre entre el conflicto y el consenso: si tiene demasiados conflictos, cae en el caos y la autodestrucción; y si hay demasiado orden y consenso, no puede cambiar y crecer para desarrollarse y convertirse en una sociedad más justa. Esto también lleva a descontento, conflicto y autodestrucción.

---

\* PUCP, noviembre 1996.

Toda sociedad debe encontrar el equilibrio entre demasiado orden y muy poco orden; encontrar este equilibrio, el equilibrio adecuado entre estos dos extremos (así como entre otros extremos) es la responsabilidad del liderazgo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el equilibrio entre caos y orden, conflicto y consenso, en una sociedad siempre depende de otros equilibrios. Una sociedad es un sistema de equilibrios, y el liderazgo tiene que lograr no solo uno, sino muchos equilibrios. Uno de los más importantes equilibrios que el liderazgo tiene que encontrar es el equilibrio entre autonomía y control.

Toda sociedad debe encontrar un equilibrio entre la libertad individual y la libertad de expresión, por un lado, y el control social, por el otro. Pero, desde luego, no todas las sociedades encuentran el mismo punto de equilibrio. Las sociedades autoritarias se inclinan hacia el lado del control, mientras que las sociedades democráticas lo hacen hacia el lado de la autonomía. Los dos tipos de sociedades quieren y necesitan orden, pero cada tipo lo logra de manera distinta. Las sociedades autoritarias logran el orden a través de medios de control externos, por ejemplo, una enorme fuerza policial infiltrada en todas partes, censura, vigilancia de ciudadanos, etc.; mientras que las sociedades democráticas logran el orden mediante el control interno. Estas últimas dependen de los individuos para lograr este orden social, por lo tanto tienen que confiar en la voluntad de los mismos para lograrlo. Cuanto más dependa de medios de control externos una sociedad, menos democrática será. Las democracias necesitan y requieren gente que pueda controlarse a sí misma, requieren gente que sea autónoma.

Pienso que las sociedades que consideran que el desarrollo económico es un objetivo importante, como es el caso del Perú y de los Estados Unidos, no tienen otra opción que la de encontrar el equilibrio autonomía-control hacia el lado de la autonomía. Solo así podrán propiciar la innovación, la creativi-

dad, y el espíritu de empresa, tan esenciales para el desarrollo. Pero cuando el liderazgo decide inclinar el equilibrio autonomía-control hacia el lado de la autonomía, decide, al mismo tiempo, inclinar el equilibrio caos-orden hacia el lado del caos, porque una cultura que fomenta la libertad individual y la autoexpresión corre siempre el riesgo de que los individuos vayan demasiado lejos; la gente tiene que aprender a ser libre y ninguna educación, por buena que sea, llega a ser perfectamente eficiente. Tal vez Rousseau tenía razón y todos hemos nacido libres, pero no hemos nacido dentro de vacíos sociales, por lo tanto debemos aprender a usar nuestra libertad. Debemos aprender, por ejemplo, derechos con responsabilidades, deseo y deber. Y es que la autonomía no es automática, esta es la razón por la cual las sociedades que quieren ser libres dependen tanto de su sistema educativo, Si quieren ser naciones autónomas, necesitan gente con los sentimientos, los gustos y el hábito de la autonomía. Por todo ello, se necesita una educación para la autonomía. Es, justamente, esta clase de educación la que necesitamos y la que, lamentablemente, tengo que admitir que nos hace falta en los Estados Unidos. Hemos enseñado a nuestros jóvenes cómo ser libres, pero no les hemos enseñado cómo ser responsables, cómo equilibrar sus derechos con sus deberes: como resultado, encontramos que nuestra sociedad crece cada vez más caótica. Tenemos, por ejemplo, el índice más alto de criminalidad entre las siete naciones más desarrolladas. Estamos viendo una brecha sin precedente entre ricos y pobres: el año pasado, el 1% de la población de los Estados Unidos poseía el 40% de la riqueza del país. Para nosotros, con nuestra historia y nuestros ideales, esto es un desequilibrio grave y es un desequilibrio que afecta el equilibrio entre conflicto y consenso en nuestra sociedad. Así, el punto en el cual una sociedad encuentra el equilibrio entre caos y orden depende, pues, de otros equilibrios tales como el equilibrio entre autonomía y control. El efecto de este equilibrio, a su vez, depende de los equilibrios que se encuentran dentro de

los diferentes sectores de la sociedad, tales como el de la educación.

Los equilibrios que el sistema educativo y sus instituciones pueden y deben lograr son muchos, y solo mencionaré unos cuantos. Hay, por ejemplo, importantes equilibrios que tienen que ver con el currículo. Aquí me refiero al equilibrio entre los intereses del estudiante y la sociedad. Todo estudiante va a la escuela con el interés de aprender ciertas cosas y, a la vez, toda escuela quiere que sus estudiantes aprendan ciertas cosas. A menudo, el interés de la escuela y del estudiante difieren, entonces, debe encontrarse un equilibrio entre el interés del estudiante y la necesidad social. ¿Por qué se debe encontrar un equilibrio? Porque toda educación real, que es auténtica y no simplemente una ostentación frívola, toda educación que es formación para la vida se basa en una «necesidad sentida».

Viene a mi mente el ejemplo de Bloom, que presenté en un capítulo anterior: A veces nos despertamos a media noche, tal vez por haber comido o bebido demasiado. Medio dormidos nos dirigimos al botiquín, buscamos entre los frascos, estamos cansados y tal vez nos hemos olvidado de los anteojos, estudiamos cada frasco de cerca y examinamos minuciosamente las etiquetas, sentimos la necesidad de saber qué hay en los frascos, sentimos la necesidad. A esto me refiero con *necesidad sentida*. El mejor aprendizaje, el más eficiente, se basa siempre en la «necesidad sentida». El arte de enseñar radica en la habilidad del maestro para integrar, para equilibrar, aquello que sentimos, la necesidad de saber, y aquello que debemos saber.

La mayoría de nosotros probablemente ha tenido uno o dos grandes maestros, ¿Por qué fueron grandes? En parte, porque nos enseñaron cómo lograr un equilibrio importante en nuestra vida, nos enseñaron cómo equilibrar nuestro deseo con nuestro deber, la inclinación con la necesidad. Nos enseñaron a querer aprender lo que teníamos que aprender. Ellos no solo fueron maestros, fueron líderes para nosotros.

Así, partiendo de nuestra propia experiencia, podemos llegar a una verdad acerca de la educación que es, también, una verdad acerca del liderazgo: un buen maestro es también un líder, y un buen líder es también un maestro. Buena enseñanza y buen liderazgo tienen en común que nos ayudan a encontrar un equilibrio en la vida, y esta es la primera tarea del liderazgo educativo y de nuestros líderes: hacer nuestra educación auténtica.

¿Cómo podemos hacer esto? ¿Cómo lograrlo? Sus métodos necesariamente serán diferentes de acuerdo con el nivel educativo. En el nivel universitario, para brindar una educación auténtica, nuestros líderes deberán reorganizar los primeros años del currículo con el fin de dar a nuestros jóvenes una educación liberal.

La meta principal de los primeros años de educación universitaria debe ser presentar a los jóvenes las preocupaciones permanentes de la humanidad, estas preocupaciones que no dependen del tiempo ni del lugar, aquellas que confrontan todos los hombres, en todos los tiempos y lugares. Esta educación liberal no debería estar organizada en torno de disciplinas, sino de las preguntas más importantes.

Para los jóvenes las preguntas más importantes normalmente tienen que ver consigo mismos. ¿Quién soy? ¿Cuál es mi finalidad? Estas son preguntas basadas en su necesidad sentida. Y la primera tarea de una educación liberal debería ser mostrarles que no pueden contestar esta pregunta sobre sí mismos sin antes plantearse una pregunta más general: *¿qué es el hombre?* Puesto que lo que son y su potencial se define por nuestro concepto del hombre y su potencial. Así, una educación liberal debe esforzarse por dar a los jóvenes una visión de lo que es el hombre, no en cuanto a sus inclinaciones más bajas, de las cuales la vida les dará suficientes ejemplos, sino en sus más altas aspiraciones.

El propósito de una educación liberal en esta época de escepticismo, de incertidumbre crónica, es dar respuestas

alternativas a la pregunta *¿qué es el hombre?* Y ayudar a nuestros jóvenes a entender las tensiones permanentes que la acompañan. Por ejemplo, la tensión entre ciencia y religión, entre uno mismo y el otro, entre tradición y cambio, razón y autoridad, inteligencia y carácter, lo público y lo privado, entre otras. Una educación liberal debería enseñar que a pesar del esfuerzo contemporáneo, estas tensiones no han sido resueltas, que son preocupaciones permanentes, y darles la relevancia del caso sobre la base de la educación auténtica. Así, un equilibrio apropiado en la educación superior es aquel que brinda una educación liberal.

Hace poco sugerí que para que la educación sea eficiente y efectiva tiene que ser auténtica, y la educación auténtica depende del equilibrio entre los intereses del estudiante y los de la sociedad; este equilibrio debe encontrarse en la educación liberal. Hay otros equilibrios en la educación superior que también son muy importantes, como el equilibrio entre la enseñanza y la investigación. Este es un buen ejemplo de cómo los desequilibrios pueden variar en diferentes países. En los Estados Unidos, por ejemplo, se aprecia un desequilibrio hacia el lado de la investigación, mientras que en el lado de ustedes, en Perú, el desequilibrio parece inclinarse hacia el otro lado.

Como lo anoté ya en otra ocasión, he oído decir a un distinguido peruano que los problemas del Perú solo podrán resolverlos los propios peruanos, y estoy completamente de acuerdo, así como los problemas de Estados Unidos solo los pueden resolver los norteamericanos. Todo hombre conoce sus propias debilidades y cada cultura conoce sus propios desequilibrios.

Otro equilibrio importante en la educación superior está entre una política de admisión liberal y una conservadora. Inclinar la balanza hacia el lado conservador significa restringir el número de personas que puedan acceder a la educación superior. Inclinarsse hacia el lado liberal es incrementar la posibilidad de acceso a una educación superior. Hay muchos

argumentos en favor de cada una de estas posiciones, pero creo que es importante destacar que el punto en que una sociedad establece este equilibrio depende de otro equilibrio más general, se trata del equilibrio entre tradición y cambio. Una sociedad que se preocupa por el cambio con desarrollo es una sociedad que no puede darse el lujo de inclinar la balanza hacia el lado conservador. Una sociedad tal no avanza por el esfuerzo de unos cuantos, sino por el trabajo de muchos; una sociedad que quiere, ante todo, tener crecimiento debe capacitar a su gente para el crecimiento. La gente crece mejor a través de la educación.

El último punto del equilibrio en la educación superior me lleva a considerar nuevamente a los equilibrios de la sociedad como un todo, y quiero finalizar mis observaciones refiriéndome al liderazgo político.

El punto de equilibrio que elige una sociedad es visible en la política y en su liderazgo político. El estilo de liderazgo político de una nación refleja sus puntos de equilibrio en el presente e influye en dónde estarán mañana. Por ejemplo, el punto donde el líder máximo de una nación decide establecer el equilibrio entre autonomía y control afecta al conjunto de relaciones políticas de un pueblo, desde arriba hasta abajo, tanto en las ciudades como en el campo; todas las relaciones políticas sentirán el impacto de este equilibrio, pero, más importante aun, este determina el tono de todas las relaciones en la sociedad, pues, como dijo Aristóteles, la política es la reina de las artes humanas, porque determina el tono de las relaciones sociales, ya que, en general, no solo las relaciones políticas, sino todas las relaciones, sentirán el impacto del equilibrio al más alto nivel.

Las relaciones entre maestros y alumnos, gerentes y empleados, padres e hijos, marido y mujer, todas las relaciones humanas en general sienten el impacto del equilibrio establecido en la cumbre y tienden a inclinarse hacia el lado del control o la autonomía, según sea el caso.

Esta es la naturaleza del liderazgo, es asunto tanto de símbolo como de la sustancia; a veces el símbolo es más importante que la sustancia. El liderazgo tiene una fuerza simbólica, pero es simbólica no solo en los niveles más altos de la sociedad, sino en los niveles más bajos de esta. Los equilibrios establecidos por el liderazgo de las instituciones de la sociedad afectan las relaciones de toda la gente directamente asociada con estas instituciones. El liderazgo, como proceso de encontrar equilibrios, y el efecto de este proceso sobre otros equilibrios funcionan tanto de abajo hacia arriba, como de arriba hacia abajo. Los equilibrios establecidos para las relaciones humanas en una sociedad se sienten también en la cumbre; así, en una sociedad en la que el equilibrio dominante con el pueblo se inclina hacia el control, este equilibrio será difícil de cambiar por parte del liderazgo de la cumbre.

Disraeli, una vez dijo «yo soy su líder, por tanto yo debo seguirlos», indicando que él entendió el liderazgo como un complejo sistema de reciprocidad, en el que siempre existen líderes y seguidores. Se necesita coraje por parte de los líderes para tratar de cambiar los equilibrios que el pueblo mismo ha establecido, digo esto, desde luego, suponiendo que el pueblo tenga la opción de establecer equilibrios por sí mismos. Podemos, por ejemplo, optar por conducir nuestras interacciones cotidianas con los otros de modo que favorezcan el control o la autonomía. Los maestros pueden enseñar, los administradores pueden administrar y los padres pueden ejercer su función de manera que desarrollen la autonomía o refuercen el control, sin embargo esta opción está siempre limitada por el tono dado por el liderazgo en la cumbre y por la tradición y la costumbre.

Un pueblo que no está acostumbrado a la libertad encuentra difícil redefinir sus relaciones hacia el lado de la autonomía y viceversa, pero, a pesar de todas estas restricciones, el pueblo puede cambiar sus antiguos equilibrios, si lo desea. Para que esto ocurra, es necesario, primero, que la gente reco-

nozca y se dé cuenta de la necesidad de encontrar un nuevo equilibrio. Posteriormente, se requiere la determinación de lograr este nuevo equilibrio en la propia vida. Cuanta más gente lo haga, cuanto más se esfuercen por lograr este nuevo equilibrio en la propia vida, mayor será el cambio que se verá en ese equilibrio en la sociedad y, así, se estará cambiando la cultura.

El cambio social, entonces, solo ocurrirá cuando los miembros de una sociedad se comprometan en un proyecto de autoanálisis y autoeducación. El cambio social empieza cuando las personas empiezan a reflexionar sobre sus propias vidas, cuando reconocen los desequilibrios que padecen y empiezan a corregir estos desequilibrios en las interacciones de la vida cotidiana con sus semejantes. Esta es la razón por la que el liderazgo simbólico es tan importante, pues da al pueblo la oportunidad de autoanalizarse y autoeducarse, y estas son señales de un nuevo equilibrio.

Por esta razón, yo creo que el reciente establecimiento de un nuevo ministerio para la mujer, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano creado por el presidente Fujimori, es tan importante para el papel de la mujer en la sociedad peruana. Aparte de lo sustancial, tiene un gran potencial simbólico, pues ofrece a las peruanas de todos los estratos sociales la oportunidad de autoanálisis y autoeducación con respecto al papel de la mujer, muestra la posibilidad de un nuevo equilibrio de autonomía y control para la mujer, da la posibilidad de una nueva voz para la mujer en la sociedad peruana. Aquí también el liderazgo tiene un papel simbólico y si así lo decide la mujer, puede aprovechar la oportunidad que le brinda el liderazgo en la cumbre, para ejercer el liderazgo dentro de su propia esfera, encontrando, de repente, un nuevo equilibrio para la mujer en la sociedad.

Así regreso a la pregunta inicial, ¿cómo queremos que sean los líderes de nuestra educación? Y ¿qué esperamos de su liderazgo? Queremos que logren lo siguiente:

1. Darnos una educación auténtica
2. Brindarnos una educación que nos enseñe a ser libres.

Estas son las condiciones que llevarán a alcanzar el desarrollo que tanto anhelamos.

Próximamente Publicaciones:

- *El corregidor de Indios en el Perú bajo los Austrias*

Guillermo Lohmann Villena

- *Diluvios andinos a través de las fuentes documentales*

Colección Clásicos Peruanos  
Lorenzo Huertas

- *Estudios de lingüística andina*

Germán de Granda

- *Formas de autoridad en espacios rurales y urbanos*

Juan Ansión, Alejandro Diez  
y Luis Mujica (editores)

