



## **“La universidad no debe ser solo una caja de resonancia de la sociedad; debe tener iniciativa para resolver los problemas”**

Entrevista a Fidel Tubino

Decano de la Facultad de Estudios Generales Letras de la PUCP

*Abril, 2007*

**Síntesis:** La universidad tiene un compromiso como interlocutora frente a los grandes problemas del país. Sin embargo, la universidad peruana enfrenta desafíos importantes que limitan su capacidad de serlo. Por un lado, frente al modelo de las grandes universidades latinoamericanas dedicadas a la investigación y la docencia, ha surgido un modelo con fines de lucro que tergiversa la misión de la universidad. Por otra parte, la universidad peruana sigue enfrentando grandes desfases –con respecto a las exigencias del contexto global, desarrollo nacional, mercado laboral, sistema educativo y uso de tecnología–, así como el reto de asumir la multiculturalidad.

**Gonzalo Alcalde/Palestra:** **¿Cómo caracterizaría a la universidad latinoamericana actualmente, en términos del papel que cumple en la vida nacional? ¿Cuáles son sus aspectos positivos y negativos?**

**Fidel Tubino:** Es difícil encontrar una característica común, ya que hay varios modelos de universidad funcionando. Por un lado, algo que hemos visto durante los últimos años en el Perú, y que se repite en muchos países de América Latina, es el surgimiento de las universidades que son empresas lucrativas que se rigen por la lógica del mercado. Ese es un modelo de universidad distinto al de las grandes universidades latinoamericanas como la Universidad Nacional Autónoma de México, la USP de Sao Paulo, la Universidad de Buenos Aires o nuestra universidad (PUCP): en el modelo de estas, lo prioritario es el trabajo de investigación y el aporte a la ciencia, a la filosofía, a la tecnología. Ese es un elemento común a varias universidades latinoamericanas.

**¿Eso quiere decir que la brecha más profunda no se encuentra entre los países sino entre el modelo tradicional de universidad y el modelo con fines de lucro?**

La brecha se plantea entre la universidad–empresa y la universidad comprometida con el trabajo de investigación y que mantiene un compromiso ético y social explícito con relación a la sociedad nacional en la cual se encuentra. Eso no existe en varias universidades. Hay diferencias sustanciales entre ellas.

**¿Cree que hay una incompatibilidad de fondo entre una universidad con fines de lucro y este tipo de compromiso con el país y con la sociedad?**

Teóricamente no debería haberla, pero en la práctica creo que sí la hay, porque el hecho de subordinar la universidad al lucro limita, por ejemplo, en cuanto a qué es prioritario investigar y qué no. Porque hay temas que sí vale la pena investigar, pero no porque sea lucrativo hacerlo sino porque son temas importantes para el país por diversas razones como, por ejemplo, la necesidad de implementar políticas públicas de lucha contra la pobreza que sean eficientes y que vayan a la causa de los problemas. Esto no es lucrativo en términos inmediatos, pero es importante. Por ello, creo que la subordinación a la obtención de ganancias tergiversa, de alguna manera, la misión de la universidad y su compromiso.



Las grandes universidades, por el contrario, son interlocutoras privilegiadas frente a los grandes problemas, porque el conocimiento que construyen está por encima de las divergencias ideológicas y partidarias de los contextos en que se desenvuelven.

## ¿Se podría decir que pierden su papel objetivo?

Sí. Por ello cuando nos preguntamos qué tipo de universidad queremos o necesitamos, o qué tipo de universidad necesita el Perú, pienso que el Perú necesita una universidad bien enraizada en lo local pero, al mismo tiempo, abierta al mundo global: las dos cosas juntas.

Ahora, ¿qué quiere decir “tener raíces en lo local”? Quiere decir manejarse con responsabilidad social, con apertura a la diversidad cultural que hay en el país. Eso implica por ejemplo implementar políticas de acción afirmativa para la inclusión de la diversidad cultural, étnica y lingüística en la universidad pública y privada. Creo que eso la enriquece. No se trata solamente de la proyección social, de ir hacia fuera de la universidad, sino de traer al país a la universidad. Pero, al mismo tiempo, es necesario que la universidad se abra a la internacionalización.

**Usted mencionó hace unos años que la universidad peruana estaba desfasada en cuatro aspectos: frente a las exigencias del contexto globalizado, del desarrollo nacional, del mercado laboral y del mismo sistema educativo. ¿Seguimos tan desfasados?**

Eso fue publicado en el libro *La universidad que el Perú necesita* (2001), como resultado de varios talleres que hicimos junto con las otras universidades del consorcio (UP, PUCP, UPOCH y UL) y en convenio con el Foro Educativo, que trabajaba el tema de educación superior. Fue de esa serie de reuniones que emergió la tesis de los cuatro desfases.

Si hoy en día hablamos del último –la brecha que existe entre la universidad y la educación secundaria– la situación es alarmante, creo que ha crecido aun más. Desde que ese libro fue editado, yo me hice cargo del Decanato de Estudios Generales Letras, y aquí puedo asegurar que la secundaria arroja cada vez más una impresionante diversidad de estudiantes con desniveles muy fuertes en lo académico: aunque hay estudiantes que tienen buenas habilidades básicas y un excelente rendimiento académico cuando ingresan a la universidad, hay también una gran masa de estudiantes con serios problemas básicos de lectura, comprensión de textos y de redacción, que deberían ya estar solucionados.

## **Problemas con las aptitudes y los conocimientos básicos...**

Hay cierta cultura básica que permite a un joven aprovechar la educación universitaria y que, en términos generales, los colegios no brindan: una ubicación en la historia del Perú, del mundo, en la geografía universal, interés por los acontecimientos internacionales... Ese desfase, lamentablemente, se sigue ahondando.

Otro desfase se relaciona con la internacionalización. Ahí sí hemos avanzado, pero me temo que la internacionalización se está limitando al tema de la acreditación internacional que, aunque es importante, no lo es todo. El tema de la internacionalización es bastante más vasto.

**Claro, no solo se trata de alcanzar exigencias formales, sino que hay otras cosas...**



Exacto. Por otro lado, siempre he pensado que las universidades latinoamericanas hemos desarrollado, con el tiempo, una identidad propia. Por ello, la apertura a la internacionalización no debe ser totalmente indiscriminada, sino que cada universidad debe saber bien en qué carril se está metiendo; si los criterios a los que nos ajustamos corresponden o no al modelo de universidad que estamos impulsando desde hace muchísimo tiempo y que hoy estamos modernizando. Para mí es muy importante que se mantenga el tipo de modelo de estudios interdisciplinarios iniciales que tenemos en la PUCP.

**¿Se puede decir que en el Perú ha habido una profesionalización de la universidad, es decir, que la universidad se ha vuelto una institución que existe principalmente para formar y dar título académico, más que para investigar?**

Definitivamente. Y esto está bien, pero creo que paralelamente a la profesionalización de calidad, la universidad debe hacer dos cosas importantes. Primero, debe proporcionar al futuro profesional también una formación ética y ciudadana muy sólida porque, si queremos que nuestras universidades contribuyan al desarrollo nacional, la profesionalización no basta. Puedes ser un estupendo profesional y ser un corrupto (y de esos casos también tenemos). Entonces, para que la profesionalización cumpla una función positiva para el país, tiene que estar acompañada de esa formación ética y ciudadana.

Segundo, en el mundo actual un buen profesional es una persona que puede desempeñarse bien en equipos interdisciplinarios. Para que esto sea factible, es necesario que nuestros estudiantes tengan una buena formación interdisciplinaria, que se consigue con los estudios generales, pero sería interesante que al final del postgrado retomara, en un nivel más rico, el enfoque interdisciplinario. Los estudios de doctorado y post doctorado son un campo en el que es importante conjugar especialización con interdisciplinaria. No basta la profesionalización; hay un modelo de formación más complejo.

Ahora, el problema principal de la universidad peruana es que en los últimos años ha habido una proliferación impresionante de universidades que no cumplen con los requisitos básicos de calidad para otorgar ni siquiera la profesionalización. En este momento, ese es un enorme problema social.

**¿Hace falta un sistema de acreditación?**

El problema es que no hay un buen sistema de evaluación, de acreditación, de certificación. Un sistema bueno tendría que ser autónomo del gobierno y de los partidos políticos, pero mientras no exista eso, seguirá creciendo el problema social que se ha generado con esa apertura irresponsable e indiscriminada de universidades. En el Perú hay más de noventa universidades, las cuales, a su vez, abren múltiples sucursales que encuentras en todas partes. Ahí hay un problema social enorme que hay que abordar y resolver con criterio.

**Cambiando un poco de tema, ¿qué hace y qué debe hacer la universidad peruana frente a los grandes cambios tecnológicos, que llegan de manera cada vez más acelerada?**

Las grandes universidades ahora no son solo receptoras de tecnología, son innovadoras. Hay que investigar para innovar, como ha sucedido, por ejemplo, en la India: no hay razón para que nosotros no aspiremos también a hacerlo. Y aunque la universidad cumple un rol central en esos campos, ahí estamos quedando rezagados.



**¿Cree usted que esto tiene que ver con el desfase que hay entre la universidad nacional y el mercado laboral, con que sean formados demasiados profesionales y muy pocos técnicos? ¿Hay algún tipo de institución que deba ser fortalecida para ajustar el sistema educativo al mercado laboral?**

Lo que pasa, en realidad, es que en el Perú la crisis no es de la educación universitaria, sino de la educación superior en general, lo cual incluye institutos superiores tecnológicos y pedagógicos. Ahora, por ejemplo, se está debatiendo una nueva ley universitaria, pero habría que debatir una nueva ley de educación superior a partir de una consulta amplia y responsable, que es como se deben hacer las leyes.

Con respecto a lo otro que decías, efectivamente, muchas de las funciones que han asumido las universidades durante los últimos años corresponden a institutos superiores tecnológicos y centros de capacitación profesional, pero esto no ha respondido a un deseo sino a una necesidad: si las universidades no hacen nada, el problema se agudiza. Lo mismo ocurre con relación a la educación secundaria, donde tenemos dos posibilidades: asumimos o no el déficit de la educación secundaria. En Estudios Generales Letras de la PUCP decidimos que sí, y mientras la educación secundaria no mejore, vamos a tener que dar una formación complementaria a nuestros alumnos, para que estén en mejores condiciones de asimilar una buena formación universitaria. Si bien esa función, teóricamente, no nos corresponde, es cierto que uno tiene que dar respuestas reales a los problemas reales.

### **Estudios Generales Letras está facilitando la transición...**

Así es, porque, a pesar que no nos corresponde, no podemos cerrar los ojos a la realidad.

**Para cerrar este tema de los desfases, asumamos que el Perú comienza a avanzar por el camino correcto. ¿Cuánto tiempo será necesario para cerrar las brechas, para que la universidad peruana pueda estar a la vanguardia en educación en América Latina?**

Los cambios en la universidad son lentos porque requieren procesos largos: primero hay que discutir y ponernos de acuerdo dentro de la universidad. Los profesores y los estudiantes universitarios somos personas dedicadas al trabajo intelectual, y de lo que se trata es de que estos desfases sean asumidos por la propia comunidad universitaria, que se los plantee y trate de dar respuestas que después ella misma implementará. Eso toma tiempo. Es nuestro estilo de cambiar, de progresar, porque así también se forman los estudiantes para la ciudadanía, en la medida en que asumen los problemas de la universidad como propios. Poco obtienes formando en ciudadanía a un estudiante cuando no lo involucras en los problemas de la universidad. Los estudiantes se forman en la medida en que participan, y esos estudiantes son las futuras capas dirigenciales del país. Eso es una cosa importante.

Pero no todo necesita ser cambiado. También tenemos adquisiciones y hábitos que tenemos que conservar; hay que cambiar lo que está mal, pero lo que está bien hay que mantenerlo y conservarlo. La estructura interna de la universidad peruana, la idea de una asamblea universitaria y de un tercio estudiantil, me parecen grandes aportes que deben ser mantenidos. No hay que renunciar al modelo de universidad como comunidad porque los cambios se hagan más lentos o porque hay que generar una consulta. Sí, serán más lentos, pero serán más sólidos.



**Entonces, de hecho, no estamos hablando de cambios que puedan ser notorios, por ejemplo, al finalizar el actual gobierno del país...**

No. Estos desfases hay que irlos aligerando, aminorando, y eso debe tomar entre diez y quince años. Siempre que nos mantengamos en esa línea, cosa que no está ocurriendo. Todavía no hemos internalizado que estos desfases son estructurales y que tenemos que remontarlos, a corto y a largo plazo.

**Con respecto al tema de la multiculturalidad, que también usted ha trabajado, ¿cómo enfrenta y cómo debe enfrentar la multiculturalidad la universidad peruana?**

En términos de brechas culturales y multiculturalismo, la respuesta tiene que venir como ha ocurrido en otros países: asumiéndolos como problemas para empezar a implementar políticas de acción afirmativa. Eso es algo muy concreto, pero estas políticas tienen que ser implementadas con mucho cuidado, porque no basta con cuotas de ingreso a la universidad para los grupos étnicos o sociales marginados. También es necesario que los que accedan a la universidad a través de acciones afirmativas tengan un muy buen desempeño académico. Hay que implementar oficinas que hagan seguimiento a los programas de acción afirmativa, donde se programen cursos complementarios para estos estudiantes y donde haya un buen sistema de tutorías.

Por otra parte, la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos de la formación universitaria probablemente ponga de manifiesto problemas de discriminación, racismo y problemas de convivencia al interior de la comunidad universitaria, y eso también debe ser trabajado con todos los estudiantes, porque es un problema de doble vía: no solo hay discriminación de arriba hacia abajo, sino también de abajo hacia arriba; también la hay en la dirección opuesta. Para esto se necesitan programas de tutoría, pero es un tema que tiene que ingresar a la universidad.

**¿Qué otros desafíos plantearía un programa de acción afirmativa?**

Tampoco se trata solo de incluir estudiantes en la universidad, sino que también la currícula se debe diversificar y hacerse multicultural. Pero esos cambios vienen con el tiempo; hay que empezar por implementar acciones afirmativas y, dentro de ellas, trabajar algunos problemas: los de convivencia, los de interculturalidad, los de deficiencia académica, y luego incorporar nuevos temas en la currícula de las universidades.

**¿Estas medidas se deben aplicar solo a estudiantes, o también a profesores?**

Creo que la cuestión de los profesores tendría que ir más por el lado académico. Un profesor no debe ser ni excluido ni incluido en la docencia porque pertenezca a un grupo étnico; eso no se puede aceptar en ningún lugar del mundo.

**En el largo plazo, ¿se puede decir que estas acciones afirmativas incidirán en que los profesores también sean un grupo más diverso?**

Así es, porque los alumnos que ingresen por las políticas afirmativas podrán acceder a maestrías y doctorados. En eso sí estamos bien atrasados. En Ecuador y en Bolivia, por ejemplo, hay muchos profesionales indígenas, pero en el Perú no. No se toma en cuenta a la población indígena para promover su profesionalización de manera seria.



**¿Se puede establecer una analogía entre brechas culturales y generacionales, por ejemplo en cuanto a los avances de la tecnología? ¿Los profesores serán capaces de asumir una nueva manera de comprender las cosas, originada por la tecnología?**

Te puedo decir lo siguiente: un profesor que enseñaba hace veinte años, ahora no puede enseñar igual. Porque, la manera en que los estudiantes establecen los vínculos y la manera de practicar la comunicación ha cambiado más rápidamente de lo que podríamos haber imaginado. Por ejemplo, el uso de tecnologías entre los estudiantes atraviesa todas las clases y culturas; es generacional, está en todos lados. Ahora, los jóvenes tienen más facilidad para aprender desde el lenguaje de la imagen que por el lenguaje del concepto, la imagen es como antesala del concepto. Entonces, la utilización de medios audiovisuales en clase se ha tornado cada vez más necesaria. Sin embargo, yo sí soy de la idea de que las tecnologías son negativas cuando sustituyen el discurso argumentativo y conceptual. Tienen que ser algo así como una antesala que remita a conceptos, al discurso racional, a la argumentación pura.

**¿Cómo se están utilizando los medios audiovisuales?**

Durante los últimos tiempos me he dado cuenta que muchos profesores no reciben una capacitación adecuada en estas materias, y por eso usan mal la tecnología: el profesor entra, proyecta su PowerPoint y lee lo que dice. Es un mal uso del recurso técnico porque lo audiovisual no debe servir para dictar, sino para ilustrar o introducir un tema. A partir de la imagen tiene que haber un debate, una interacción, un ejercicio argumentativo. La tecnología, por sí misma, no asegura una buena formación; la formación depende del uso que se haga de la tecnología. Es necesario aprender a utilizarla bien.

Tenemos que inspirarnos en las innovaciones que los propios docentes hacemos. Los profesores universitarios innovan constantemente, pero muchas veces quienes les dictan cursos a los docentes acerca de innovaciones pedagógicas, no toman en cuenta el trabajo hecho desde la universidad. El docente universitario trabaja con un estudiante diferente al de primaria y al de secundaria, y eso debe quedar claro: hay métodos y técnicas eficaces en el colegio pero no en la universidad. Hay desfases en la formación de los profesores, y esto implica que los profesores tenemos que actualizarnos constantemente acerca de las técnicas pedagógicas.

**¿Podría ser la PUCP una institución líder en la superación de estos desfases, o los cambios deben empezar al interior de cada universidad?**

Hablábamos de un desfase en relación con el desarrollo nacional y otro en relación con el mercado laboral. Creo que la universidad no debe tratar de solucionar, por ejemplo, la brecha con el mercado laboral independientemente del Perú. La universidad no debe ser solo una caja de resonancia de la sociedad; debe tener iniciativa para resolver los problemas. Y puede hacerlo: la universidad puede decir: “¿acá qué se necesita para el desarrollo? Pues acá necesitamos comunicadores para el desarrollo con enfoque intercultural”, por ejemplo.

Debemos producir lo que el modelo que hoy está vigente requiere para funcionar bien, pero también la universidad debe plantear reformas al modelo vigente y, sobre esa base, ir generando un nuevo modelo societal y, con él, un nuevo mercado laboral. O sea, la universidad no solo debe responder al mercado que existe, sino generar uno nuevo, que atienda a necesidades que hoy nadie atiende. Eso me parece importante.



### **¿Qué ejemplos nos puede dar de este tipo de acción?**

Por ejemplo, es muy importante que la PUCP haya creado la facultad de Gestión y Alta Dirección, donde se va a formar también a los futuros burócratas del Estado. Eso no se ha hecho antes en el Perú; nunca ha habido un lugar donde se aprenda gestión pública. Se aprende gestión empresarial, pero las ONG se pierden en el camino. Así como esta, hay otras áreas que están siendo desatendidas, y hay que encontrarlas para generar esos profesionales.

### **¿La PUCP podría ser líder al atender estas necesidades de desarrollo?**

Sí, pero no lo va a hacer solo la PUCP. El liderazgo se construye con el tiempo y en alianza con otras universidades: el liderazgo es fruto del trabajo en equipo y es algo que el resto otorga, no que uno mismo se adjudica. Uno no es líder si se presenta como líder, sino porque te reconocen como tal.

Te doy un ejemplo: el desarrollo humano sustentable y el desarrollo de capacidades son modelos que no incluyen sólo la economía, el derecho, la sociología, las ciencias políticas y la filosofía; es un modelo muy grande en el cual entramos todos, y la PUCP tiene recursos humanos y profesionales suficientes para liderar todo lo que tenga que ver con desarrollo humano sustentable, con el desarrollo de capacidades para el país, y que responda a los retos de todos nosotros. Pero debemos activar más nuestras alianzas interuniversitarias, no solo en Lima sino en todo el país. Tenemos muchos convenios que mantener vigentes, y eso puede hacerse con temas de desarrollo. A eso me refiero; esa sería una buena manera de liderar un proceso.

### **Con respecto al sector privado y al Estado, ¿qué medidas se tomarían para incorporarlos en un diálogo sobre el papel de la universidad en la sociedad?**

La empresa puede aportar con los recursos que se necesitan para programas de investigación, de acción afirmativa y de responsabilidad social que nos permitan acortar las brechas de las que hemos hablado. En ese sentido tiene que haber una apertura a la empresa nacional y potenciar el trabajo con la cooperación internacional.

En relación con el Estado, lo que tiene que hacer la universidad es potenciar lo que ya está haciendo: plantear alternativas políticas y públicas para diferentes sectores (salud, educación, reforma del Estado), que son generadas al interior de la universidad, primero de manera informal y que después se formalizan. Hay que continuar haciéndolo y potenciar su liderazgo en la deliberación pública de los grandes temas nacionales. Una universidad enraizada en lo local y abierta a lo global es el tipo de universidad que el país necesita.