

**ATRAVESANDO EL COVID - 19:
ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA ADAPTACIÓN: UN ANÁLISIS
SOCIO-ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS RELACIONES DE PODER
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS EN
TIEMPOS DE PANDEMIA**

Gonzalo Canelo. Estudiante de la especialidad de Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. g.canelo@pucp.edu.pe

Sebastián Esquivés. Estudiante de la especialidad de Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. sesquives@pucp.edu.pe

Daniela Flores. Estudiante de la especialidad de Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. daniela.floresg@pucp.edu.pe

Juan Jesús Valdiviezo. Estudiante de la especialidad de Sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. a20155520@pucp.edu.pe

Resumen: El presente trabajo busca analizar el proceso de adaptación virtual de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) durante la situación de pandemia por el COVID-19. Se escogieron dos momentos clave para realizar el análisis: la nueva modalidad del examen de admisión y las clases virtuales. A partir de la revisión de fuentes institucionales, publicaciones de redes sociales y noticias se ha buscado comprender los alcances y limitaciones de las presentes decisiones tomadas por la dirección de la UNMSM. La universidad como organización, por lo tanto, es entendida como un espacio donde las relaciones de poder fluctúan y, en este caso particular, encuentran dificultades para hallar un consenso al momento de tomar decisiones. Se ha subrayado la capacidad de dos actores que suelen tener intereses contrapuestos: por un lado, el grupo rectoral, agrupado por el rector, los vicerrectores y decanos de facultad, y, por otro lado, estudiantes organizados gremialmente.

Palabras clave: UNMSM, Relaciones de poder, COVID-19.

**A JOURNEY THROUGH COVID-19:
BETWEEN UNCERTAINTY AND ADAPTATION:
A SOCIOLOGICAL-ORGANIZATIONAL ANALYSIS OF POWER RELATIONS IN
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS DURING THE COVID 19
PANDEMIC**

Abstract: This paper seeks to analyze the online adaptation process of the Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) during the COVID-19 pandemic. Two key moments were chosen for the analysis: the new modality of the admission exam and the online classes. Based on the review of institutional sources, social network publications and news, we sought to understand the scope and limitations of the present decisions taken by the UNMSM management. The university as an

organization, therefore, is understood as a space where power relations fluctuate and it is difficult to find consensus when making decisions. Also, the capacity of two actors with conflicting interests has been highlighted: on the one hand, the rector's group, made up of the rector, vice-rectors and faculty deans, and, on the other hand, students organized as a union.

Keywords: *UNMSM, Power relations, COVID-19.*

1. INTRODUCCIÓN

El COVID-19 marcó un cambio significativo en la sociedad porque las personas se vieron en la necesidad de aislarse socialmente para no contagiarse. En el caso de las organizaciones, muchas se vieron en la obligación de trasladar sus procesos administrativos y los servicios que ofrecían a una modalidad virtual. Esto tuvo un impacto considerable dentro de estos espacios debido a que, previo a la pandemia, no poseían la infraestructura ni las herramientas necesarias para realizar la transición al entorno digital. Uno de los sectores que se vio particularmente afectado por la pandemia en ese sentido sería la esfera de la educación.

En el Perú, la gran mayoría de centros de aprendizaje estaban diseñados para funcionar a través de un formato presencial y usaban las plataformas digitales como un medio de apoyo. La transición intempestiva previamente mencionada generó problemas en la metodología de enseñanza y, por otro lado, en la accesibilidad a la educación. En primer lugar, muchos temas de estudios no se pudieron trasladar a esta nueva modalidad de manera correcta, puesto que se enfocan en conocimientos prácticos (cómo las carreras de ciencias o ingeniería). La experiencia de enseñanza que los alumnos tenían era de peor calidad y no se ajustaban a las particularidades del entorno digital. En segundo lugar, las clases virtuales se volvieron menos accesibles porque demandaban tener un acceso a equipos informáticos y una conexión a internet constante, cosa que no era un hecho garantizado por parte de los estudiantes. Asimismo, otro problema del formato virtual fue que no todas las personas poseían el mismo dominio de las herramientas digitales, por lo que la experiencia educativa se volvía más pasiva, lo cual terminaba generando una desventaja entre las personas que no sabían cómo funcionaba esta

modalidad y las que se pudieron adaptar al formato.

Dentro de la esfera educativa, las organizaciones universitarias se vieron particularmente afectadas por estas dos problemáticas, debido al rango amplio de carreras profesionales que ofrecían y porque no poseían una plataforma digital lo suficientemente fuerte para aguantar la virtualización de la educación. Por ende, el cronograma universitario tuvo que ser atrasado para darle tiempo a las instituciones de diseñar un proyecto educativo digital que se ajustara al nuevo contexto. En el caso de las universidades privadas, esto no supuso un gran problema y pudieron reanudar clases alrededor de los meses de abril o mayo. Sin embargo, en el caso de la educación pública, la adaptación a la pandemia terminó siendo más demandante y recién pudieron retomar clases en el mes de julio. En el caso de universidades como la UNMSM la transición fue más difícil debido a que hubo toda una pugna entre el aparato administrativo y el cuerpo estudiantil. El objetivo de este trabajo es entender cómo el proceso de virtualización de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos fue determinado por las protestas estudiantiles. Esta investigación se concentra en dos procesos universitarios clave dentro de la UNMSM: el examen de admisión y la experiencia educativa virtual. Ambos fenómenos son de interés debido a las polémicas que levantaron producto de su mala virtualización.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo surge a partir de la coyuntura actual en torno a la pandemia del COVID-19 y las modificaciones que esta ha generado en el rubro educacional, específicamente en el proceso de virtualización dentro de la educación superior pública. Por ese motivo, el siguiente trabajo buscará presentar un análisis socio-organizacional para la comprensión de los

nuevos procesos y decisiones tomadas dentro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM] en torno a este paso a la educación virtual, así como las posibles implicancias en las que estas puedan derivar para todos los personajes involucrados.

En primer lugar, el análisis dentro de la UNMSM se comprende de manera importante debido a la consolidación de la misma como una de las mejores dentro del Perú; por ejemplo, siendo la segunda universidad pública mejor posicionada a nivel nacional, ello de acuerdo al ranking realizado por la revista Times Higher Education (THE) en el año 2021, solo por detrás de la Universidad Nacional Agraria La Molina. En esa línea, al poseer un nivel elevado dentro del círculo educativo superior peruano, esta termina configurando un ejemplo referencial para las demás universidades peruanas en torno a las acciones acometidas para una fructuosa transición a la virtualidad. A pesar de ello, en declaraciones del presidente de la Federación Universitaria dicha institución [FUSM] al diario La República (2020), se denunció que la casa de estudios “ha tenido un proceso lento de la situación [de adaptación a la virtualidad]. Los únicos antecedentes son en Estudios Generales o quizás, el aula virtual, pero no de la otra modalidad. No hay experiencia”. La misma fuente afirma que “si bien la UNMSM envió el plan de ‘Adecuación de la universidad para la enseñanza no presencial de algunos cursos’, en ello, no mencionan la participación y fiscalización estudiantil. ‘Se ha dejado el criterio solo docente, hay nula participación, no hay democratización. Hay muchos cursos prácticos que se quieren llevar virtual cuando no es así’”.

Como consecuencia, se observaron dificultades tanto en la aplicación del examen de admisión, como en el proceso inicial adaptación a clases virtuales. Dada la importancia, no solo académica, sino también simbólica de la institución, la cobertura mediática de ambos

procesos, así como de las pugnas políticas involucradas en ellos fue considerable.

En ese sentido, resulta clave comprender las dinámicas que han tenido lugar dentro de la universidad y cómo han influido en el desenlace de los exámenes de admisión y clases virtuales del 2020.

3. MÉTODOS

Para comprender las dinámicas de toma de decisiones, analizaremos, en primera instancia, el área económica; ello para el conocimiento en torno al análisis de las decisiones tomadas para una correcta ejecución presupuestaria de los fondos e ingresos monetarios que la universidad ha recibido por parte del Estado peruano durante el periodo de pandemia. Sumado a ello, el área pedagógica, como parte de la implementación de las herramientas virtuales necesarias y de otros procesos que permiten un desarrollo completo de la enseñanza en esta nueva modalidad. Y como tercer eje, el área política, relacionado a todos los personajes componentes de la universidad, desde el rectorado hasta al sector estudiantil.

Es en el eje político donde el siguiente trabajo incidirá a nivel organizacional, puesto que permitirá comprender dentro de la estructura de la universidad como se configuran los procesos dentro de la misma, como es la toma de decisiones, como se consensuan las mismas dentro de la misma estructura universitaria y, asimismo, cuáles son las tensiones entre quienes la componen. En síntesis, permitirá visualizar los aspectos positivos y negativos dentro de la UNMSM.

Se usarán fuentes primarias y secundarias, entre las que están artículos de periódicos,

publicaciones en redes sociales y testimonios de algunos alumnos.

4. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo nos centraremos en tres perspectivas para el marco teórico: Crozier y Friedberg (los juegos de poder incluyendo las zonas de disputas e incertidumbre), Pfeffer (proceso de toma de decisiones) y, por último, Axelrod (cooperación y confianza en las organizaciones).

Con respecto a Crozier y Friedberg (1990), la reflexión sobre las estrategias que realiza el autor es el punto principal de análisis. Para dar cuenta de esa reflexión se debe partir del poder pues, “en tanto mecanismo fundamental de estabilización del comportamiento humano, el poder es la base del conjunto de relaciones que él conforma” (p. 54). En este sentido, la categoría de poder se vuelve central en tanto nos permite entender que no es un atributo de las cosas o de las personas, sino relaciones. Sea cual sea su fuente, el poder siempre implica posibilidad, de algunos actores o grupos, de actuar sobre otros. Es una relación de fuerza en la que uno puede sacar más provecho del otro. Sin embargo, ello no significa que las contrapartes con desventajas sean pasivas, sino que es una relación de intercambios en constante flujo y con dinámicas particulares. Por lo previamente dicho, si el poder es una relación social, de intercambios, fuerza y flujo, este reside en el margen de la libertad que disponga las partes participantes comprometidas en la relación de poder; en otras palabras, mayor o menor posibilidad de rehusarse a lo que el otro pida. Crozier no niega el control ni la dominación, pero, para entender el poder, se requiere entender que, como característica fundamental, exista un margen de libertad de los participantes.

En relación con el margen de libertad, Crozier y Friedberg (1990) señalan que no solo involucra las relaciones de poder en sí, sino que ocurren en determinada estructura social, es decir, en determinadas reglas de juego y dependiendo del momento. A partir de esto, lleva a reflexionar sobre las zonas de incertidumbre: si el poder reside en el margen de libertad, los actores pueden generar espacios, zonas, en la que una parte, dentro de la relación, pierda ese margen; se le obliga a tomar decisiones y su capacidad de actuar se ve reducida. Es desplazar la naturaleza de las reglas de juego para que el balance en la relación de poder cambie de dirección.

Con respecto a Pfeffer (1993), la toma de decisiones dentro de las organizaciones y entre organizaciones no es un acto neutral; contrariamente, es un acto altamente político. Es posicionarse dentro de un entramado de relaciones, ejercer poder y disputar. En su análisis de estudios de toma de decisiones en organizaciones demuestra dos constantes: el conflicto por toma de decisiones se da, sobre todo, en espacios donde los grados de interdependencia son bastante elevados y cuando se requiere tomar decisiones con respecto a la asignación de recursos. Por lo previamente dicho, podemos señalar que las organizaciones representan un espacio particular para comprender las relaciones de poder y en qué momentos las relaciones tensas se intensifican. Sin embargo, Pfeffer no solo plantea el problema político de la toma de decisiones, sino que plantea la necesidad de llevar a cabo; de caso contrario, la decisión en sí misma no ha generado cambios. El que una decisión sea positiva o negativa, dependiendo del contexto y objetivos, depende, sobre todo, por la ejecución de esta y las posteriores decisiones que se tomen, es decir, cambios durante el proceso. De esta manera, el tomar decisiones tienen un carácter de gestión, pero, a la vez, político: ambos elementos juntos permiten que determinadas decisiones se

ejecuten de manera efectiva en relación con los objetivos propuestos. Es importante señalar esta mirada pues no contrapone el lado organizativo con el político, sino que ambos, necesariamente se encuentran juntos; desligarlos es no observar la red de disputa en la que los actores se encuentran involucrados.

Por otro lado, Axelrod (1986) plantea la pregunta de cómo es posible que exista la cooperación en un mundo egoísta, que piensa en su propio beneficio. Retomando el dilema del prisionero, las relaciones entre las partes, con escasa información, deben suponer y actuar en base a la manera en la que actuará la parte contraria; durante del desarrollo del juego, se van generando decisiones y las partes comienzan a llegar a acuerdos; lo importante, a este punto, es confiar en que la otra parte cumpla con el acuerdo. El presente dilema es útil para comprender la acción de los actores involucrados en un determinado contexto bajo la hipótesis de que las partes quieren lo mejor para sí. El juego plantea que, si ambas partes confían mutuamente, sus beneficios serán mayores, pero también pueden ser defraudados en el proceso, se puede tratar de generar revanchas o cambiar las estrategias. En situaciones más elaboradas y reales, la cooperación se puede ver socavada por conocimientos previos, desconfianzas por especulación o un “ya sé cómo actúan desde antes”. De este modo, el presente enfoque ayuda a comprender acciones que van tomando (o no) los actores y en qué momento se toman. Sin confianza en una organización, por lo tanto, no se puede trabajar de manera conjunta: las partes se desarrollan de manera separada, incluso llegando a afectar negativamente a sí mismos.

5. EL EXAMEN DE ADMISIÓN VIRTUAL: ENTRE LA COOPERACIÓN, LA DESCONFIANZA Y EL PODER.

Frente a la pandemia global del COVID-19, que tuvo sus inicios en marzo del 2020, la generación de expectativas negativas e incertidumbre aumentaron. Algunos pensaron que duraría un par de semanas; sin embargo, con el transcurso del tiempo, la enfermedad continuaba afectando a todo el mundo. La clausura temporal de las actividades presenciales fue una de las muchas medidas tomadas por el Estado; el espacio educativo no fue la excepción. La virtualización, estudiar sin salir de casa mediante internet, se presentó como una alternativa frente a esta situación. No obstante, como la situación era incierta y la duración de la pandemia también, distintas actividades comenzaron a posponerse de manera indefinida, como lo son los exámenes de admisión de las universidades. Por su carácter fundamental para el ingreso a la universidad, estos tipos de exámenes cuentan con altos protocolos de seguridad para que ningún postulante cometa plagio; no obstante, ahora con la pandemia, la disyuntiva continuaba entre la postergación (sin fecha posible) o realizar un examen de admisión nunca realizado antes, es decir, de manera virtual. Las posiciones alrededor de ambas son variadas; algunas escépticas de la seguridad, otras criticando las desigualdades sociales y el ingreso al internet de estudiantes, y otros felicitando que las universidades se adapten a las condiciones que el mundo requiere.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), de alto renombre y demanda por parte de postulantes, se encontró con la situación previamente descrita. Frente a ello y la incertidumbre, se tuvo que tomar una decisión: el 27 de agosto del 2020, el bloque rectoral vota en conjunto y, con 8 votos a favor, se imponen

ante 1 voto en contra y las 2 abstenciones del bloque estudiantil; de esta manera, el consejo aprobó realizar el primer examen de admisión virtual. Ante esta decisión, fuertes críticas aparecieron. Una facción de estudiantes organizados a través de gremios y la federación de estudiantes señalaron las posibles deficiencias y actitudes corruptas de las autoridades, se movieron las consignas de defender la educación pública y acorde a la realidad de los estudiantes. Es por ello que la federación y gremios de estudiantes señalaron que realizarlo de manera virtual era negativo era desigual para los estudiantes: el carácter de universidad pública, gratuita, era retomado por la federación estudiantil para poder señalar que un examen de este tipo generaría problemas para los estudiantes de menos recursos económicos con problemas de conectividad. Así, no se garantizaba un acceso democrático para todos. A pesar de plantones y manifestaciones de parte de un sector estudiantil, la UNMSM decidió continuar con lo previsto y tomar el examen¹.

De marzo a octubre, aproximadamente 7 meses después, se realizó el examen de admisión 2020-II los días 2 y 3 octubre del 2020. Aquellos días se presentó vasto movimiento y un alto nivel de crítica, sobre todo por parte de estudiantes organizados en gremios, de que el examen virtual había sido un fracaso, puesto que aparecieron diversas denuncias de intentos de plagio, resolución de exámenes e, inclusive,

transmisiones en vivo desarrollándose. En otras palabras, el examen no daba las condiciones de seguridad que la universidad había prometido. Se comenzó a pedir la anulación del examen de admisión. Frente a esto, las autoridades de la UNMSM sacaron un pronunciamiento el 3 de octubre 2020, última fecha del examen de admisión, en el que se señalaba que, contrariamente a lo dicho, sí se cumplieron con los protocolos de seguridad y todas aquellas personas que habían cometido alguna infracción iban a ser localizadas y sancionadas². La situación generó polémica a nivel nacional, al punto de citar al rector de aquel momento, Orestes Cachay, para el día 5 de octubre del 2020, al congreso para que responda frente a todas las quejas vertidas por distintos estudiantes³.

Finalmente, la tensión terminó sin responsables políticos y sin la anulación del examen de admisión. Dos posturas contrarias: para el grupo de estudiantes de gremios, fue un fracaso desde distintos ejes; para las autoridades, fue un éxito. Pasando los meses, el tema del nuevo examen de admisión volvió como punto de agenda. El 4 de junio del 2021 se aprueba realizar, nuevamente, el examen de admisión virtual; el 27 de julio del mismo año cambia a la modalidad presencial⁴. En comparación al examen del año pasado, no existieron tensiones; las preocupaciones se centraban más en temas operativos, pero no al grado de pedir anulación del examen o de

¹ <https://www.facebook.com/fusm1948/photos/3338840496195873>

² <https://www.facebook.com/1551UNMSM/posts/4414198615318022>

³ <https://exitosanoticias.pe/v1/rector-de-la-san-marcos-asistira-hoy-al-congreso-para-responder-por-examen-de-admision-virtual/>

⁴ <https://www.facebook.com/irradiandosm/photos/3793496150751712>

afirmar que el examen cometía discriminación clasista.

Por lo previamente descrito, nos encontramos en un campo donde la disputa por el poder se mueve de manera constante. Retomando a Pfeffer (1993), el proceso de toma de decisiones no es neutral, sino altamente político, con sus consecuencias y enfrentamientos. La aprobación del examen de admisión virtual expresó ese conflicto. Un sector de los altos cargos directivos y administrativos propuso llevar a cabo el examen en esta modalidad; su contraparte fue la crítica de un sector estudiantil organizado, que cuestionó la capacidad de gestión y los acusó de malversación de fondos. El primer campo de disputa, estructurado con sus propias reglas de juego, como mencionan Crozier y Friedberg (1990), era el del consejo universitario, en el cual la propuesta fue aprobada por votación. Es decir, la manera formal e institucionalizada en la que decide, organizativamente, la universidad fue la aprobación del examen virtual.

La comprensión del consejo en esta decisión da cuenta del (des)balance de poder. La votación ya mencionada respecto al examen de admisión da cuenta de la desigualdad entre posiciones. El sector estudiantil cuenta con poca capacidad de incidencia dentro del consejo universitario, pues se reducen a tres miembros con voto. Aquel margen de libertad entre las partes se encuentra en una relación asimétrica; la capacidad de imposición de las propuestas rectorales tiene mayor probabilidad de realizarse. De esta manera, puede parecer estéril el diálogo dentro de este espacio pues, finalmente, quienes tienen la mayor capacidad numérica de decidir no son los estudiantes. De esta manera, el balance en la

relación de poder, institucionalmente, se encuentra en una situación desfavorable desde un inicio para un sector del consejo. Habría que recordar, sin embargo, que los actores, sobre todo los que pierden dentro de una estructura de juego, no son pasivos; como menciona Crozier, los actores pueden generar zonas de incertidumbre donde aquella estructura de relaciones de poderes se configure a favor de ellos.

Como las primeras reglas de juego generaban un limitado margen de acción del sector estudiantil representante, se busca trasladar y configurar el balance de las relaciones de poder a una zona de incertidumbre. El segundo campo de disputa se da de manera externa a los mecanismos institucionalizados y pasa a la movilización y protesta; es decir, a la acción colectiva. Es en este contexto en el que, con una plataforma de postulantes y gremios universitarios, llaman al desconocimiento del examen de admisión, se critica la forma de llevarlo a cabo y se especula alrededor de la malversación de fondos. En este campo de juego un grupo de estudiantes busca la atención mediática, pues es la manera de dar cuenta de su problemática y adquirir fuerzas, no solo dentro de los estudiantes no movilizados, sino también de la población civil. La lógica es distinta: ya no existe la votación, sino la movilización y la organización disputan sobre el qué hacer con el presente examen que se realizará.

Finalmente, el examen se realizó (con varias acusaciones de plagio y desorganización) y no se canceló, a pesar de las distintas movilizaciones. Retomando a Pfeffer, este es un claro ejemplo de cómo las decisiones organizacionales adquieren un carácter sumamente político; es posicionarse

en un entramado de posiciones buscando que determinada perspectiva y/o política se imponga sobre los demás grupos. Sin embargo, no es solo tomar una decisión, sino ejecutarla hasta su realización final, como lo que ocurrió en el presente examen. No se canceló en ningún momento y los que obtuvieron un determinado puntaje ingresaron. A pesar de todas las críticas, los responsables de la decisión no declinaron. Sin embargo, el problema se complejiza todavía más, pues, en este contexto, ya no solo se realiza un balance político de la decisión, sino un balance de gestión de cómo se llevó a cabo.

Para la presente situación, consideramos que en lugar de mencionar si el examen de admisión virtual fue un éxito o no, que dependerá mucho de esos dos balances propuestos, es importante atender esta tensión, acciones opuestas, que lleva a imposibilitar un trabajo en conjunto. Según la perspectiva de Axelrod (1986), el dilema del prisionero puede esclarecer esta problemática. Bajo el supuesto que los individuos son egoístas y buscan su propio beneficio, nos conviene pensar que las distintas partes (grupos), que se encuentran dentro de la estructura de poder de los actores, también buscan los mayores beneficios para su universidad (pues esto les afecta positivamente como individuos). No obstante, esta contraposición de miradas sobre qué hacer dificulta la cooperación, mas no la imposibilita. Las partes deben confiar mutuamente; deben reconocer en el otro una actuación acorde y pactada, que lleve a consensos transparentes y no se traicionen mutuamente. A pesar del peso histórico de desconfianza, una posible salida a esta situación es la reorganización interna de la estructura organizacional, específicamente

dentro del consejo universitario. Es complejo confiar y llegar a acuerdos recíprocos cuando, desde un inicio, cuantitativamente tu propuesta (para los representantes estudiantiles) va a perder. Se pueden generar posiciones de conflicto, inclusive, previo al diálogo, pues ya se sabe de antemano cuáles serán los resultados. Frente a ello, un cambio en el peso cuantitativo de los actores se vuelve una necesidad para un diálogo horizontal. Sin embargo, el problema no yace exclusivamente en términos numéricos, sino, también, en términos cualitativos: ¿quiénes son los que deben conformar el consejo universitario?, ¿los trabajadores deberían tener voz?, ¿deben ser estudiantes individuales los que voten o los centros de estudiantes? Estas preguntas llaman a repensar cómo debe ser la estructura organizativa de la UNMSM para la toma de decisiones. Por el tema de confianza y transparencia, nos inclinamos a la idea de nuevas formas de organizar el voto estudiantil (pues es este el que requiere mayor consenso con las bases de estudiantes) y nuevas formas de voto de los trabajadores (que responde también a un consenso dentro del sindicato).

6. CLASES VIRTUALES: CUANDO LA AYUDA SE CONVIERTE EN PROBLEMA

Por otra parte, es necesario hablar de las clases virtuales en sí. La mayoría de las universidades peruanas respondieron rápidamente a los retos que supuso la pandemia. Por ejemplo, tanto la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) como la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) implementaron programas internos destinados a favorecer económicamente a aquellos estudiantes que

tuvieran problemas de conectividad^{5,6}. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la situación ha sido distinta. Para empezar, a diferencia de los casos previamente mencionados, eran miles los estudiantes que se encontraban en situación de vulnerabilidad. Esto se sabe gracias a que, en inicios de la pandemia, el Rectorado de la casa de estudios realizó una encuesta para conocer las condiciones de conectividad de los estudiantes. Los resultados mostraron la existencia de 8000 estudiantes sin conexión a internet u otros equipos tecnológicos; sin embargo, Ángel Terrones, expresidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos [FUSM], sugirió que esa cifra estaría subestimada, pues habría una considerable cantidad de alumnos que no tuvieron los medios para responderla (La República 2020). Adicionalmente a las limitaciones de conectividad, muchos estudiantes también experimentaron la necesidad de trabajar a raíz de la recesión económica que se experimentó a inicios de la pandemia, lo que trajo como consecuencia mayores dificultades para conectarse a clases en horarios preestablecidos (La República 2020).

De acuerdo con Porras (2020), para el portal Irradiando San Marcos, producido y dirigido por estudiantes de la especialidad de Comunicación Social de dicha universidad, en julio del 2020 se inició un proceso interno que tenía como objetivo entregar equipos informáticos y chips de internet para permitir la conexión a las clases virtuales. La distribución de éstos se realizó de acuerdo con los criterios especificados en el

Decreto Legislativo N°1465 y en el Decreto



COMUNICADO

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), a través del Vicerrectorado Académico de Pregrado, informa a la comunidad universitaria y al público en general que la entrega del servicio de internet, a través de dispositivos (chip y modem), se ha realizado teniendo en cuenta el Decreto Legislativo N° 1465, artículo 2, numeral 2.3 y el Decreto Supremo N°006-2020-MINEDU para estudiantes y docentes que reúnen los siguientes requisitos:

- Tener matrícula vigente en el periodo académico 2020.
- Pertener a hogares en condición de pobreza o pobreza extrema, según la clasificación establecida en el Sistema Informático de Focalización de Hogares (SISFOH) actualizada al 27 de marzo de 2020.

Lima, 8 de julio de 2020

Oficina General de Imagen Institucional

VRAP08072003

OGL Av. Germán Amáteaga 375, Edificio Jorge Basadre 301, sede central - Ciudad Universitaria, www.unmsm.edu.pe Teléfono: 619-7000 Anexo: 736/7363/7425 - e-mail: imagencomunicad@unmsm.edu.pe

Comunicado interno de la UNMSM con respecto a los criterios de selección.

Fuente: Irradiando San Marcos (difusión)

Supremo N°006-2020-MINEDU.

Meses después a la promulgación de dichas medidas, Alexandra Ortega (2020), periodista del diario La República, recogió las declaraciones de Ángel Terrones al respecto:

“Lo que el Gobierno ha decretado, con el fin de mitigar estas brechas digitales y accedan a las clases virtuales, es la entrega de chips. Ahora, por un lado, en muchos casos es insuficiente por la cantidad de trabajos que requieren, y también, algunos tienen el chip, pero no el equipo para poder ponerlos” (s/p).

Los inconvenientes en el proceso descrito por Terrones se pueden entender en relación con la forma de clasificación de la pobreza utilizada por el Sistema Informático de Focalización de Hogares (SISFOH), el cual utiliza los censos y otras encuestas para aplicar *proxys* y así, estimar el ingreso de las personas. Hanna y Olken (2018) advierten que, a pesar del uso justificado del

5 Ayuda UPC: <https://noticias.upc.edu.pe/2020/04/15/covid-19-upc-8-millones-continuidad-academica-alumnos/>

6 Fondo de conectividad PUCP: <https://administrativo.pucp.edu.pe/comunicados/accede-al-fondo-de-conectividad-pucp/>

SISFOH en un país con pocos recursos para el recojo de información como el Perú, la metodología utilizada inevitablemente implica que “una cantidad considerable de hogares pobres escapan del sistema y son excluidos” (p. 224). Sería, entonces, importante replantear la relación interinstitucional entre ambas entidades: la UNMSM y el SISFOH. Cabe preguntarse si acaso el alcance de éste último puede satisfacer las necesidades particulares de una institución educativa. ¿Podría un programa pensado en torno a necesidades nacionales ser de utilidad para una institución particular de 37000 estudiantes?

El decreto supremo previamente mencionado, el N°006-2020-MINEDU, también contemplaba la entrega de equipos informáticos. El problema con esta medida, de acuerdo con Benavides (2020) portal Ius360 es el siguiente:

“lo que causa extrañeza respecto del mencionado Decreto Supremo es la definición de “Dispositivos Informáticos y/o Electrónicos”, la cual solo se circunscribe a la compra de módem externo o puerto USB para brindar el servicio de internet según corresponda, esto es, la premisa es que un alumno que se encuentre en una situación de pobreza o de extrema pobreza contaría con una computadora, tablet o celular con la capacidad suficiente para poder llevar sus clases”.

Una vez más, se puede observar una potencial descoordinación entre organizaciones: el MINEDU y la UNMSM. Es en este sentido que el testimonio previamente referenciado, del expresidente de la FUSM, cobra sentido. El desfase entre las decisiones tomadas y las políticas públicas puede provocar situaciones en las que, por un lado, no haya suficientes chips y módems para toda la población en necesidad y, por otro lado, que se entreguen a personas que no tengan los equipos necesarios para ponerlos en funcionamiento.

Los reclamos de la comunidad universitaria no se reducen a la aplicación del Decreto Legislativo N°1465 y el Decreto Supremo N°006-2020-MINEDU. El registro de la sesión ordinaria rescatado del acta N°139-CU-UNMSM-2020 evidencia las particularidades de relación de poder entre el rectorado de esta universidad frente a la población estudiantil. Dentro de este documento, la comunidad universitaria problematiza por un lado la ausencia de la beca informática 2020 (que se diseñada para ayudar a los estudiantes que no tienen un acceso fácil a las clases virtuales) y el incumplimiento de educación virtual en tanto había profesores que estaban demandando a sus alumnos a ir a la universidad a pesar de la prohibición de la SUNEDU. Las demandas estudiantiles en esta reunión fueron deslegitimadas por el equipo rectoral y, cómo se desarrolló anteriormente, la misma distribución de poder del consejo universitario imposibilitaba cualquier tipo de resistencia por parte de los estudiantes.

A partir de lo anteriormente desarrollado se identificaron dos espacios de disputa presentes en el proceso de toma de decisiones para resolver estas problemáticas: el estatal y el universitario. En el primer caso, se puede observar que, por un lado, son el MIDIS (que está a cargo del SISFOH) y el MINEDU los ministerios encargados de los programas macrosociales que tienen el objetivo de garantizar el acceso virtual de los alumnos con bajos recursos.

El problema descrito se puede entender desde múltiples aristas. A partir de Pfeffer (1993), se puede observar el desafío que supone el alto grado de interdependencia entre distintas instituciones: la Universidad, el MINEDU, el SISFOH y el MIDIS - e inclusive se podría incluir al INEI -. Así como se señaló en el análisis del proceso de exámenes de admisión,

en tanto las organizaciones definitivamente implican un aspecto político, la voluntad política, el *expertismo*, el conocimiento y la capacidad son fundamentales para ejecutar un plan eficiente que permita obtener el resultado deseado. Estos cuatro elementos no se plasmaron de manera eficiente en el proceso inicial de adaptación a la educación a distancia; nos atreveríamos a sugerir que fue debido a la falta de un elemento fundamental: la voluntad política de tomar una decisión que apoye a los estudiantes.

De este modo, en el 2020, los reclamos de los estudiantes no se referían exclusivamente al *modus operandi* del examen de admisión. En relación con los resultados de la encuesta mencionada al inicio de este texto y los - al menos - 8000 estudiantes que tendrían problemas de conectividad, La República (2020) recogió lo siguiente a partir del testimonio del presidente de la FUSM:

“Por último, denunciaron que el rector mencionó que iniciarán con ese porcentaje de alumnos. ‘No podemos prometer cosas a los estudiantes que no se van a dar. Si el 70 % puede, hay que iniciar, así nos dijo el rector. No les importa. Cuando nosotros exigimos nos botaron del Concejo’, concluyeron” (s/p).

De esta manera, es sumamente complicado que exista siquiera la intención de articular esfuerzos con los estudiantes y otras instituciones.

En segundo lugar, en tanto Pfeffer también problematiza la tenencia de recursos y las asimetrías en las relaciones de poder entre los actores, es posible observar las tensiones concretas entre el rectorado y la representación estudiantil desde una perspectiva relacional.

En base a lo que se expuso previamente, el grupo rectoral y de autoridades de San Marcos aprovecha las asimetrías de poder a su favor

frente a otros organismos colectivos (en este caso los estudiantiles) para dificultar los procesos de coordinación con éstos, que podrían ser beneficiosos para la adaptación a la virtualidad en el marco del programa de ayuda para alumnos con dificultades de conectividad. Ante las quejas por parte del estudiantado frente a las limitaciones del sistema de clasificación del SISFOH, que en primera instancia permitiría abarcar a una mayor cantidad de beneficiarios, en la práctica causó que el programa se encontrara desconectado de la población de interés. Ello en tanto se asumía que estos estudiantes poseían las condiciones materiales necesarias para acceder a equipos digitales. La acción colectiva de la población universitaria no poseía la autoridad necesaria dentro del entramado de relaciones sociales para poder generar un espacio favorable de cooperación con el MINEDU y SISFOH respecto a la asignación de recursos.



Publicación del Centro Federado de Estudiantes de Economía UNMSM, compartida desde el Facebook de la Federación de Estudiantes de la Universidad de San Marcos.

Desde Axelrod (1986), podemos profundizar en las descoordinaciones entre las instituciones y las asimetrías de poder. Para ello, el autor retoma a Hobbes (1962, citado en Axelrod 1986), al

afirmar que para desarrollar la cooperación es indispensable centralizar el poder en una autoridad central y en un gobierno fuerte. Como en la actualidad estas formas de gobierno ya no están vigentes, surge la necesidad de cooperar en base a la reciprocidad y preservación de intereses particulares. En primera instancia, a nivel interinstitucional, podemos cuestionar la capacidad del Poder Ejecutivo para articular las iniciativas y políticas públicas con los instrumentos e información disponible. Al contrastar con lo propuesto por Pfeffer, el dominio de esta autoridad central también debería poder sujetar e imponer cooperación así exista una carencia de voluntad política o alguna otra de las limitaciones presentadas por este autor. Empero, ante el poco dominio de esta autoridad central, en este caso el Poder Ejecutivo, queda en manos de las instituciones involucradas cooperar de acuerdo con el principio de la reciprocidad.

Por otro lado, la desconfianza producto de experiencias previas negativas desde la FUSM hacia el Rectorado de la Universidad también limita la posibilidad de modificar y readaptar acuerdos en la marcha en lo relativo a la aplicación de medidas paliativas a las complicaciones de la virtualidad. Como consecuencia, al no haber confianza en que la otra parte (el Rectorado) cumpla el acuerdo - y la posterior constatación de que, a ojos de los estudiantes, no se hizo-, se pueden presentar ‘revanchas’, en este caso, las manifestaciones virtuales (‘tuitazo’) por parte de los estudiantes.

La interpretación de lo que significaron las manifestaciones virtuales estudiantiles puede ser mejorada a partir del marco de Crozier y Friedberg (1990), superando así la idea de ‘revancha’. Al analizar la situación de acuerdo con este autor, en las demandas estudiantiles del acta N°139-CU-UNMSM-2020, se puede observar lo siguiente: usualmente en la UNMSM la relación de poder entre el rectorado y los

estudiantes no representaría la sumisión de estos últimos, sino que habría un cambio en las dinámicas de disputa hacia entornos más favorables para el estudiantado, alterando las “reglas de juego” en el proceso. La virtualidad, al retirar estos espacios alternativos, permitió que la brecha de poder presente entre estos dos colectivos redujera el margen de libertad que los universitarios de la UNMSM poseían. Esto es un giro interesante surgido únicamente en la pandemia porque se puede observar como un espacio de intercambios constante se ve subyugado a una relación de pasividad en tanto solo se ven ceñidos a un modelo de reglas de juego. El proceso de virtualización dentro de esta universidad y otros centros educativos solo se enfocó en trasladar aquellos procesos administrativos que les permitiera seguir funcionando en contexto de pandemia; no obstante, se dejaron de lado las formas de participación universitaria alternativas que colaboraban en la construcción de proyectos de gestión más representativos. Esto a la larga tuvo un efecto negativo tanto en la población estudiantil debido a la mayor dificultad de organizar al colectivo y al mismo aparato administrativo, ello debido a que sus programas de desarrollo se volvieron más desorganizados producto de la falta de relaciones de intercambio con el movimiento estudiantil.

7. CONCLUSIONES

A modo de recapitulación, la presencia del Covid-19 representó un cambio significativo en la estructura organizacional de muchas instituciones nacionales. En el caso de las universidades, la gran mayoría de estas se vio en la necesidad de retrasar sus ciclos universitarios en tanto carecían de la infraestructura y las herramientas necesarias para realizar una transición completa al entorno virtual. La situación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se volvió de interés particular para esta investigación debido al alto nivel de

organización estudiantil que posee esta institución y, por otro lado, a la situación de necesidad económica que muchos de sus estudiantes poseen que les dificulta el acceso a las clases virtuales.

Si bien, en primera instancia, la Decana de América pudo realizar la transformación digital de sus servicios, la investigación de fuentes secundarias reveló carencias a nivel estatal y organizacional. En primer lugar, el proceso de virtualización de la universidad se ve sujeto a múltiples instituciones estatales como el MIDIS o el MINEDU. La dependencia a éstas denota desafíos y disputas de poder producto de las distintas visiones políticas, competencias y capacidades que cada una de estas organizaciones posee. Se evidenció que el proyecto de asistencia a la adaptación a la educación virtual se encontraba desorganizado: al final no pudo satisfacer las necesidades de la población objetivo y tampoco pudo llegar a gran parte de ésta. Debido a fallas en la integración y cooperación, lo cual se complicó por tensiones en los juegos de poder.

La modalidad virtual planteada por la UNMSM era funcional para el dictado de clases universitarias, pero dejó de lado los espacios de participación estudiantil (como las protestas) que dependían de la presencialidad para ser efectivos y eventos importantes como el examen de admisión. Los espacios de disputa y resistencia se debilitaron y, de esta manera, las únicas vías de protestas que se mantuvieron fueron a través de las vías oficiales (como los consejos universitarios) o formas de manifestación virtual (como los ‘tuitazos’). El problema en el primer caso, como se evidenció anteriormente, es que existe una división de poder desigual en los espacios de diálogos oficiales entre la universidad y los estudiantes que favorece al bloque administrativo. El segundo caso, se presenta como una alternativa viable para expresar los problemas estudiantiles

de la UNMSM, sin embargo, en la práctica terminan siendo ignorados por la institución y, por el otro lado, esta forma de protesta deja de lado aquellos estudiantes que no poseen las condiciones materiales necesarias para frecuentar la red.

Con todo lo planteado anteriormente, se puede ver que el esquema organizacional de la UNMSM planteado en tiempos de pandemia se caracteriza por la falta de cooperación entre el aparato administrativo y la población universitaria. En la presencialidad, este problema sería mediado a través de espacios de disputa presenciales como las protestas o tomas de la universidad que permitirían a los estudiantes generar espacios de diálogos más representativos entre los estudiantes y la institución. La transición producto del Covid-19 detuvo esta dinámica porque solo se concentraba en trasladar la enseñanza al formato virtual, pero ignoraba los espacios de movilización estudiantil. Esto tuvo un impacto negativo tanto para los universitarios como para la UNMSM porque, por un lado, el primer grupo se veía en una condición de mayor desigualdad frente al grupo rectoral y, por el otro lado, las políticas institucionales se volvieron más desorganizadas e inefectivas producto de la ausencia de un espacio de retroalimentación entre los estudiantes y la universidad. Finalmente, lo que quedaría por explorar en investigaciones futuras sería, por un lado, cómo se configuran las dinámicas de reciprocidad entre instituciones que, en teoría, al permanecer al mismo aparato estatal y compartir objetivos similares, podrían y deberían trabajar más allá del principio de reciprocidad. Y, por otro lado, cómo se podría generar un espacio virtual de enseñanza universitaria que sea más participativo y que

incluya estos espacios de diálogo fundamentales en el entorno presencial.

8. AGRADECIMIENTOS

Queremos dar un agradecimiento especial al profesor Percy Bobadilla por su asesoramiento y seguimiento constante.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acta N°139-CU-UNMSM-2020. ACUERDO DEL CONSEJO UNIVERSITARIO EN SU SESIÓN ORDINARIA VIRTUAL AMPLIADA DEL CONSEJO UNIVERSITARIO DE FECHA 27 DE AGOSTO DE 2020. 27 de agosto de 2020

Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Alianza Editorial, Madrid

Benavides, R. (31 de julio de 2020). Adquirir el servicio de Internet y NO tener Computadora: El Plan Estatal para la Educación Virtual en la Universidad Pública. Ius360. <https://ius360.com/adquirir-el-servicio-de-internet-y-no-tener-computadora-el-plan-estatal-para-la-educacion-virtual-en-la-universidad-publica/>

Crozier, M. y Erhard Friedberg. (1990) *El actor y el sistema. Las Restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.

Federación Universitaria de San Marcos - FUSM. (12 de mayo de 2020). ¡HOY GRAN TUITAZO! Compañeros los invitamos a participar del tuitazo #EnSanMarcosExigimos. [Imagen adjunta] [Publicación compartida del Centro Federado de Estudiantes de Economía UNMSM]. Facebook. <https://www.facebook.com/fusm1948/posts/3042091589204100>

Hanna, R., & Olken, B. A. (2018). Universal Basic Incomes versus Targeted Transfers: Anti-Poverty Programs in Developing Countries. *The Journal of Economic Perspectives*, 32(4), 201–226. <https://www.jstor.org/stable/26513502>

Irradiando San Marcos. (27 de agosto de 2020). #IrradiandoActualiza #UNMSM | Rector de San Marcos junto a los decanos Jose Carlos Ballon de Letras, Gerardo Ronceros de Medicina. [Publicación en muro]. <https://www.facebook.com/irradiandosm/photos/2801970846570919>

Ortega, A. (29 de agosto de 2020). La otra realidad de las clases virtuales en San Marcos: sin internet ni conectividad pese a los chips. La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/08/29/unms-clases-virtuales-en-san-marcos-estudiantes-denuncian-no-contar-con-internet-ni-conectividad-pese-a-los-chips-minedu/>

Pfeffer, J. (1992). *El Poder en las organizaciones: Política e influencia en una empresa*. McGraw Hill Madrid.

Porras, B. (9 de julio de 2020). AL MARGEN DEL PADRÓN: Cuando la ayuda no beneficia a todos. [Artículo en portal estudiantil]. Irradiando San Marcos. <https://irradiandosm.wordpress.com/2020/07/09/al-margen-del-padron-cuando-la-ayuda-no-beneficia-a-todos/>

Reynaud, J. (1994). *La paradoja de Mancur Olson*. Ed Armand Colin, 2da. Edición.

República, La. (12 de mayo de 2020). San Marcos: estudiantes denuncian que aún existen brechas para inicio de clases a distancia. La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/05/12/unms-san-marcos-estudiantes-denuncian-que-aun->

[existen-brechas-para-inicio-de-clases-a-distancia-covid-19/](#)

Rodriguez, M. (2012). Economía y cultura en La confianza de Francis Fukuyama. *Ciencia Económica*, 1(1), pp. 99-105.