

The cover features a surreal landscape with a green field and a blue sky. A large globe is positioned in the background, with a white, wavy path leading from the foreground towards it. A silhouette of a person carrying a briefcase is walking along this path. The title and subtitle are overlaid on the upper portion of the image.

# Por los caminos de la educación

Aportes a la sociología de la experiencia

Otoniel Alvarado Oyarce

# POR LOS CAMINOS DE LA EDUCACION

## OTONIEL ALVARADO OYARCE

### INTRODUCCION

Estamos plenamente convencidos que el análisis, la crítica, las propuestas y en general cualquier tipo de estudio sobre temas educativos nunca pierden vigencia, ni están demás, por el contrario, cada día se enriquecen con el aporte de nuevos agentes, individuales o institucionales, interesados en dichos temas.

Precisamente este modesto trabajo pretende constituir un aporte personal, desde una perspectiva eminentemente empírica, sobre las variantes educativas ocurridas en nuestro país durante las últimas décadas, para lo cual se ha tomado como un referente empírico algunas experiencias significativas, educativas y laborales, acontecidas al autor durante su periplo por los diferentes niveles educativos e instancias administrativas que perfilan el sistema educativo nacional.

El presente trabajo, si bien metodológicamente no se inscribe dentro de un método, ni de un estilo literario definido, podemos considerarlo como una sincresis académica, puesto que contiene elementos duales debidamente amalgamados, así por ejemplo al relato histórico lo complementamos con la crítica y cuestionamientos, frente al ensayo o a la memoria formulamos algunas propuestas; dualidad que se manifiesta también tanto en relación al tiempo al tiempo, puesto que las experiencias vividas tratamos de contextualizarlas en lo posible, como en relación a la persona al tratar de referir los hechos en dos dimensiones, como beneficiario y como productor del servicio educativo, ambas como generadoras de experiencias pedagógicas personales e institucionales.

Constituye pues un relato secuencial, mas o menos cronológico, de las vivencias educativas comenzando con las primeras experiencias en la escuela del pueblo, del cual es originario el autor, hasta las de los niveles de post grado, pasando por las diversas instancias del quehacer profesional y laboral, de las cuales se han extraído las experiencias que aquí se relatan con un sentido pedagógico y por ello con un lenguaje bastante amigable.

En tal sentido, es propósito fundamental del trabajo servir de un referente bio-bibliográfico a los lectores jóvenes, en especial a los provenientes del magisterio del Perú profundo, a quienes va dirigido preferentemente, con la esperanza que las experiencias y peripecias aquí relatadas puedan servirles como modestas enseñanzas para salvar vicisitudes o aprovechar mejor sus oportunidades que siempre se presentan en la vida.

Hago votos porque otros tengan las mismas o mejores oportunidades, por el bien personal y social que conlleva su aprovechamiento, por ello aspiro que la Derrama Magisterial meritúe el presente trabajo, en la medida en que pueda constituir un aporte para el magisterio joven de nuestro país.

## **Preámbulo**

Para ubicar el origen y el sentido de esta narración, debemos previamente ubicar al autor en el espacio y en el tiempo, a fin de poder describir o inferir, según los casos, los cambios ocurridos tanto en el plano del desarrollo personal como en el devenir histórico de la educación nacional.

Nos ubicamos a mediados de la década de los cuarenta, en un humilde pueblo andino de nombre San Francisco del Yeso, provincia de Luya, departamento de Amazonas, ex región Nororiental, pueblo de naturaleza eminentemente campesino, un tanto semicivilizado para dicha época pero aun muy recóndito para la presente.

### **La educación temprana**

En el pueblo existía una escuela de nivel primario, hasta el segundo grado, pero unidocente, en la cual funcionaba una sección de preparatoria, o de transición, como se le llamaba, porque entonces la educación inicial no se conocía como en la actualidad, la misma que fue institucionalizada recién en la década de los setenta, en el marco de la reforma del sistema educativo.

Seguramente que de haber existido dicho nivel educativo tampoco hubiese funcionado en el lugar debido a su lejanía, atraso, abandono, y pobreza material y cultural; y porque además aun en nuestros días – más de medio siglo después – la educación inicial no llega a todos los rincones del país, por no ser nivel prioritario para los gobiernos y por no ser obligatorio constitucionalmente, pese a la gran importancia formativa de este nivel.

Dos fueron las razones que motivaron nuestra voluntaria y muy temprana aproximación, de manera no formal, a la entidad educativa, porque no teniendo obligación ni edad para acudir a la escuela lo hacía en primer lugar, porque sentía admiración y envidia infantil por la disciplina, entusiasmo y puntualidad con la que asistían diariamente a dicha escuela algunos familiares mayores; y en segundo lugar porque para mí funcionaba como una motivación muy fuerte, talvez por ello lo recuerdo con bastante nitidez, el deseo de ofrecer el ritual saludo a mis mayores, en especial a mis familiares cercanos, al término de la jornada pedagógica.

Inferirá el dilecto y amable lector que es posible encontrar otros factores que generen una vocación temprana por el estudio, utilizando elementos – como en este caso – subjetivos y por ende adecuados a cada persona, incluso totalmente lejanos de lo que recomiendan las modernas técnicas educativas, más aun tratándose de medios geográficos económica y socialmente muy pobres, donde aun en la actualidad no hay alcance a los medios de comunicación, menos al material bibliográfico indispensable.

Por ello si tratásemos de contraponer la realidad educativa descrita a la situación actual, podemos expresar un cierto regocijo por el funcionamiento de un Centro de Educación Inicial en el lugar; Sin embargo, como parece ser una constante en el país, aun existe descuido y aun desidia para atender a este nivel evidenciado en la designación de los respectivos docentes (no profesionales) muchos de ellos sin formación pedagógica, al asignar recursos exiguos u obsoletos y por la falta de orientación o supervisión adecuada.

### **La primaria incompleta.**

Tratando de ser racionales debemos explicar y aun justificar que la realidad económica del país siempre ha condicionado a los gobiernos, pese a sus posibles buenas intenciones, a formular y llevar a la práctica estrategias coherentes para atender de la mejor manera las demandas educativas de la población nacional. Es así como en este epicentro pedagógico funcionó – hasta los años sesenta aproximadamente – la escuela primaria de solamente dos primeros grados, de tipo mixto pero probablemente no coeducativo, a cargo de un normalista rural, o talvez urbano, como se les categorizaba entonces de acuerdo al centro de formación magisterial de procedencia, aunque al parecer al no evidenciar diferencias significativas entre ellos se determinó hacer desaparecer dichas categorías magisteriales, quedando por tanto en la historia remota de la educación

La historia reciente indica que hoy los profesores provienen de las Facultades de Educación, de los Institutos Superiores Pedagógicos, de los Programas de Complementación pedagógica y de Profesionalización docente, respectivamente, cuyo análisis crítico lo reservamos para otra oportunidad.

Las experiencias pedagógicas más significativas de este corto período escolar se pueden resumir en al afán por la lectura, sobre todo de un librito denominado “mosaico” el mismo que antes que un documento de carácter pedagógico, es decir orientado a la comprensión de su contenido, resultaba mas bien un artefacto de percepción visual para tratar de identificar las variadas y confusas grafías. Resultó bastante fácil el aprendizaje de los cálculos aritméticos elementales, pero intrascendentes –por falta de una adecuada motivación – el cultivo de un pequeño huerto escolar y el rústico proceso de manipulación del yeso, existente en el lugar, para la elaboración de la tiza que se utilizaba en la misma escuela.

Una experiencia, posteriormente juzgada como negativa o infeliz, fue el desarrollo del “valor” ( o quizá antivalor) de la obediencia ciega al maestro, posiblemente por la ingenuidad propia de la edad o a lo mejor por mi origen campesino, al extremo de resultarle el alumno preferido para conseguirle su respectiva dosis diaria de licor con el que “estimulaba” sus neuronas, las mismas que por tal motivo se agotaban sin ningún esfuerzo mental y que además eran fácilmente recuperadas, casi de inmediato, mediante un sueño rápido y profundo en una sola sesión de clase.

Hasta la década de los sesenta, la evaluación final del rendimiento en el aprendizaje – más propiamente sería de la enseñanza - de los escolares de primaria y secundaria se hacía mediante jurados especiales, conformado por profesores provenientes de lugares vecinos, y además con presencia de público, como todavía se estila en la actualidad para los exámenes de grado profesional.. Ante esta eventualidad, debo suponer que debido al tremendo cargo de conciencia de mi adicto maestro, quien en vez de alentarme para seguir adelante en mis estudios, me sugería no aprobar mis exámenes -por cuanto ello me posibilitaba y obligaba a la vez a emigrar a otro lugar en busca de más educación – aduciendo que se iba quedar sin algún alumno que saque la cara por él en términos de rendimiento, ya que era muy evidente su deficiente aporte pedagógico a estar por los resultados obtenidos por los demás integrantes del salón, todos ellos mayores y con escasos rendimientos.

Es así como concluye este primer peldaño educativo, preparatoria y dos primeros grados, sin logros pedagógicos significativos que destacar y que evidencien un real aporte del maestro, y que de no haber sido por el interés, esfuerzo y auto motivación puestos de manifiesto mi destino hubiese sido el temprano abandono del sistema educativo, como es muy común en los estudiantes del Perú profundo.

Nos preguntamos si, mas de medio siglo después, habrá mejorado esta situación en este pueblo y en otros similares, seguramente que han cambiado las normas, los locales, las personas, pero es muy probable que el fondo o el sentido intrínseco y trascendente de la educación haya hecho muy poco o casi nada por cambiar o posibilitar el desarrollo personal y social en todos los pueblos de nuestro país.

### **La primera migración educativa.**

La necesidad de continuar con los estudios obliga a muchos escolares de nuestro país a emigrar a otros lugares, como es nuestro caso en que un pequeño grupo de niños nos vimos obligados a acudir al vecino pueblo de Leymebamba, hoy muy famoso por los muy publicitados restos arqueológicos descubiertos hace poco tiempo en la Laguna de los Cóndores, que por entonces no sólo que no se sabía de su existencia sino que se le daba poca o ninguna importancia al resto de vestigios arqueológicos existentes, diseminados en toda la jurisdicción.

En el Centro Escolar de este pueblo descubrimos las bondades y temores de la polidocencia, no solo por las características propias del sistema, sino por el prestigio de sus profesores.

Las circunstancias de alejarnos del pueblo natal, en pos de más y mejor educación, conlleva una serie de experiencias, cada cual más útiles y comprensibles en el tiempo, entre ellas quizá resulte más relevante la referida a que en este lugar y muy tempranamente tratamos de relacionar y armonizar la educación con el trabajo. Si bien el trabajo no era remunerado, sin embargo de

alguna manera servía para compensar el gasto que significaba a los familiares que nos albergaban en dicho lugar. Labores de pastoreo, algunas faenas agrícolas, recojo de leña, participación en la elaboración del pan, etc. eran labores frecuentes que indudablemente restaban horas a las destinadas al estudio pese al esfuerzo, la disciplina y posiblemente una instintiva distribución del tiempo.

Una experiencia educativa muy valiosa se relaciona con el tema de economía y se deriva de la calidad pedagógica de los maestros, sobre todo de uno de ellos, que para enseñarnos de manera muy didáctica, y por ende muy vivencial, el valor del intercambio comercial – a través de lo que denominaríamos una “miniferia escolar en aula” o lo que sería lo mismo un *proyecto innovativo*, en el lenguaje de estos tiempos, mediante la cual se debían utilizar y relacionar conceptos económicos como dinero, precio, pesas y medidas y el de negociación, para lo cual se debía utilizar papel lustre de distintos colores para simular ingeniosamente los billetes de entonces.

Pero posiblemente la experiencia mas significativa, por las huellas físicas y anímicas que deja en los escolares de zonas ruarles y campesinas de nuestro país, es el hecho de caminar muy de madrugada alrededor de 10 kilómetros a pie calato, sobre un camino pedregoso de una trocha carrozable y sobre la escarcha matinal, sobre todo en las épocas de heladas, cargando pesos incompatibles al esfuerzo de un niño, puesto que teníamos que llevar nuestros propios víveres para subsistir semana a semana.

Concluye nuestra educación primaria con los resultados comunes y conocidos, para algunos exitosos, gratos o ingratos según como se miren, no obstante podríamos afirmar que tales experiencias de alguna manera posibilitaron tener algún desempeño posterior en el ámbito agrario, como sucedió con muchos de mis compañeros, sin embargo en otros, como en mi caso, surgió una previsible y existencial pregunta **¿y ahora qué?** .... Aun recuerdo las ingenuas y talvez sabias consultas de mi madre al Director del Centro escolar para saber si estaba o no en condiciones de poder seguir con los estudios secundarios consiguientes.

## **Segunda migración educativa**

Hasta finales de la década de los sesenta, en el contexto de la estrategia de desarrollo educativo de entonces, los colegios secundarios se localizaban prioritariamente en las capitales de departamento y sólo eventualmente en algunas provincias importantes. Como tal, en el departamento de Amazonas sólo existían colegios secundarios en la ciudad de Chachapoyas, a dónde tuve que migrar obligatoriamente, de manera un tanto tímida debido probablemente a algún – justificable y explicable - complejo de inferioridad, puesto que era la primera vez que conocía una ciudad con sus relativos “adelantos” como la radio, la luz eléctrica, el cine, los periódicos, restaurantes, etc. además porque era la primera vez que tenía que utilizar zapatos, con las consiguientes y variadas molestias que como experiencia inicial ocasiona.

Mi mayor preocupación psicológica y luego frustración pedagógica se produce al tener que someterme y no lograr puntaje aprobatorio en el examen de ingreso pertinente, puesto que entonces la secundaria era selectiva y no obligatoria. Lo curioso del caso fue que casi todos los que proveníamos de zonas rurales o semiurbanas corrimos la misma suerte. Ahora se comprende el porque de dichos desniveles educativos de acuerdo a determinados ámbitos geográficos, sin embargo dicho mecanismo de selección la considero aun como una estrategia alternativa válida para mejorar la calidad de la educación.

Relacionado con esta situación llamó poderosamente mi atención el hecho que muchos colegiales, de condición muy modesta, tenían que caminar descalzos cuando no estaban en el colegio, con el fin de prolongar la vida útil del único par de zapatos que podían comprarse. Cuarenta años después es de esperar que esta situación haya cambiado ya, aunque a estar por los indicadores económicos mucho temo que la situación aun se mantenga, como es fácil observar en las zonas urbano marginales de las grandes ciudades de nuestro país.

Esta situación dio motivo a una preocupante decisión familiar para incorporarme al único colegio privado existente en el lugar, era un colegio seminario con externado, que nos permitía compartir experiencias pedagógicas conjuntamente con alumnos seminaristas y que dicho sea de paso ninguno de ellos culminó en el sacerdocio, pese a ser muy buenos alumnos, casi todos ellos muy parejos y mejores que los externos. Debo suponer que la prematura vocación, el rigor del internado y la temprana edad de los seminaristas generaron dicha deserción.

En aquella época era norma que los exámenes finales sean tomados mediante balotario y por jurados especiales provenientes del colegio nacional. Aquí es cuando surge mi segunda experiencia un tanto traumática, puesto que llevado por la letra inicial de mi apellido acostumbraba estudiar sólo las primeras balotas, pero *justo cuando sabía las respuestas me cambiaron las posibles preguntas...* Creo que la moraleja es obvia y ejemplarizadora.

Tanto para vencer mi frustración cuanto para sentir "orgullo" de ser estudiante de un colegio nacional, como era natural en aquellos tiempos y que hoy lamentablemente dicha valoración parece que se ha invertido, tuve que lograr mi traslado al colegio nacional, donde era evidente y notoria la calidad del servicio educativo pese a que muchos profesores no eran pedagogos, así por ejemplo un médico enseñaba Física, un odontólogo Literatura, un abogado Historia, un antiguo y temido profesor no titulado enseñaba Matemáticas y así otros más. La verdad es que todos ellos lo hacían muy bien, con el rigor, sapiencia y didactismo necesarios. Esta condición docente, recurrente en muchos colegios de nuestro país, viene siendo utilizada para argumentar la posibilidad de declarar carrera liberal al magisterio nacional, situación que al parecer ha tomado bastante fuerza en muchos colegios particulares amparados en una ley específica y además porque en el magisterio estatal hace ya un buen tiempo en que la denominada *carrera pública* se ha roto o por lo menos

ha sido desnaturalizada con el concepto de la “*empleabilidad*”, bajo el influjo de la globalización y el neoliberalismo..

No puedo dejar de mencionar que mi presencia en el colegio nacional fue bien recibida por mis compañeros y profesores al extremo de ver colmado mi orgullo al ser incorporado a la escolta del colegio, pero que lamentablemente una inesperada bronquitis me impidió hacer gala de mi civismo y dotes marciales en el ritual y tradicional desfile escolar de fiestas patrias.

Como las expectativas de los padres siempre son superiores, y las personales también, mi padre tuvo la feliz iniciativa – para regocijo y un poco de temor mío - de posibilitar la culminación de mi secundaria en el Colegio Nacional de Cajamarca, que por entonces gozaba de gran prestigio por ser históricamente colegio centenario. No sé si para bien o para mal no se logró tal propósito, en todo caso, esta situación a la vez que me generó cierta frustración, sirvió para atenuar mis justificables temores y preocupaciones ante la posibilidad de tener que vivir y convivir en otro lugar no solo lejano a mi terruño sino totalmente desconocido y diferente a mi realidad. Quizá la historia personal hubiera cambiado de rumbo, quien sabe.

Tratando de contextualizar la experiencia de mis estudios secundarios con la de los tiempos actuales se podría afirmar que cualitativamente fue muy superior por diversas razones, entre ellas: la calidad de la enseñanza de mis profesores, pese a la carencia de los recursos educativos de los que hoy se disponen, la amplitud de los horarios (de doble turno), la diversificación curricular (en letras y ciencias), las diversas modalidades de la educación secundaria técnica, la disciplina impartida (uniforme incluido), pero por encima de todo la práctica de valores a toda prueba.

Todo ello nos invita no solo a añorar la buena educación de aquellos tiempos, sino también a pensar en volver a repetir, de alguna manera, alguna de dichas experiencias. *Lamentablemente todo tiempo pasado ya es historia.*

## **El anhelo costeño y una tercera migración**

Condicionado por el centralismo limeño, vigente en nuestro país en muchos aspectos, sobre todo en el caso de la educación universitaria – salvo la formación docente en las ex Escuelas Normales - nos tuvimos que ver obligados a enrumbar, en este periplo académico, hacia la costa en busca de más educación.

Después de cuatro largos y esforzados días de viaje terrestre y utilizando diversos medios llegamos a la tan ansiada Capital, la misma que para decir la verdad, a simple vista nos causó una impresión poco agradable, primero, porque para nadie –creo- resulte placentero llegar muy fatigado a las tres de la mañana, aunque fuese de verano. Otra razón de esta momentánea desazón lo constituyó el tipo de paisaje costeño, monocorde, con casas apretadas,



grisáceas y con techo horizontal, que actualmente lo encontramos incluso hasta en la sierra.

Ambas razones se fueron desvaneciendo paulatinamente al constatar los beneficios de los notorios adelantos, sobre todo en el rubro de los servicios básicos, consecuencia de la ventaja de ser la ciudad Capital.

Como posiblemente sucede con la gran mayoría de los egresados de secundaria – incluso en los tiempos actuales – la deficiente o inadecuada orientación vocacional, añadido a la escasa visión personal y de los padres, limitan de manera muy significativa poder definir alguna profesión a estudiar, razón por la cual – de manera intuitiva o llevado por determinados símbolos – se opta por las carreras tradicionales aun vigentes.

Sucedió que sin la suficiente fuerza vocacional ni motivacional postulé sin éxito alguno a la Escuela de Oficiales de la Ex Guardia Civil, llevado fundamentalmente por el influjo familiar, puesto que a esta institución pertenecían casi todos mis familiares cercanos, incluso mi padre.

Inmediatamente después de este previsible y hasta probablemente esperado fracaso, me desplazé a la Ciudad de Trujillo para, haciendo un giro vocacional de ciento ochenta grados, intentar alguna posibilidad en la Facultad de Medicina, conjuntamente con algunos de mis compañeros de promoción venidos desde la lejana y subdesarrollada Chachapoyas, en cuyo intento, lamentablemente, ninguno de los que postulamos tuvimos la “suerte” de ocupar algún cupo.

Considero que fundamentalmente factores de calidad educativa en las ciudades lejanas de nuestro país han incidido primordialmente en este fracaso académico, no obstante el eficiente desempeño de los profesores ya aludidos. Entre otro de los factores significativos que circunstancialmente intervinieron en esta magra performance podemos mencionar una accidentada, y para nosotros novedosa y traumatizante, carrera de autos realizada en el perímetro de la ciudad. que ocasionó muertos y heridos, entre ellos un compañero de promoción y postulante a la vez. Creo que este percance motivó para que se suprimieran eventos deportivos de esta naturaleza, en el casco urbano de las ciudades.

En lo personal, existieron otras variables que minimizaron mis posibilidades de éxito, por el ejemplo el alejamiento de mi madre, quien retornaba a mi pueblo natal, la añoranza del terruño, la soledad en una ciudad desconocida, la falta de orientación y de un sistema de estudio adecuado para el caso, y también el deslumbramiento ante tantas “novedades”, como es el caso de una tradicional piscina en la que aprendí a nadar a fuerza de una leve rotura del cuero cabelludo, que nos presentaba esta señorial y hermosa ciudad.

Esta experiencia, transitoriamente negativa, obligó a tomar una decisión de mayor racionalidad y trascendencia futura. Ante la disyuntiva de regresar al seguro y rudo mundo agrícola en la tierra natal o de regresar a la capital a

enfrentar una vida incierta, opté por esta última, decisión que felizmente tuvo algún apoyo de parte de algunos familiares.

Sin embargo, esperar que pase un año sin hacer algo era lo menos que pensaba, así que había que obligarse a realizar trabajos variados, básicamente en áreas de servicios, con la finalidad de cubrir algunos gastos, ocupar el tiempo y sobre todo ganar algunas experiencias y amistades, aunque para decir verdad poco es lo que se puede obtener en estos tipos de trabajos. Quizá la mayor experiencia fue conocer de cerca y aun soportar el mal trato y la explotación a la que son sometidos los trabajadores en estos tipos de negocios, aunque visto en perspectiva tales condiciones laborales pueden resultar superiores si se tiene en cuenta que hoy en día al no haber trabajo la juventud se enrola con gran facilidad en el pandillaje, la drogadicción, la prostitución juvenil y otras lacras sociales, que constituyen características de la sociedad de nuestros tiempos.

Siempre con la firme voluntad de dar continuidad a los estudios, en lo posible había que combinar el trabajo con el estudio, puesto que sin tiempo ni dinero era imposible pagar alguna de las escasas academias existentes desde entonces. Circunstancialmente en ese tiempo Radio Nacional propalaba un programa muy corto sobre temas históricos y geográficos que me permitían cierto ahorro de lectura y lógicamente el ahorro de la academia. Sin embargo por más buena voluntad que hubiese, si no hay un programa formal de educación a distancia y un régimen sistemático de estudios no es posible obtener buenos resultados.

Tratando de persuadirme a mí mismo de la necesidad de reafirmar esta superflua vocación policial, nunca bien enraizada, volví a intentar el ingreso a dicha Escuela, felizmente esta vez con resultados positivos, pese a que me correspondió competir con un reconocido atleta nacional, quien gozaba del visible favoritismo y del apoyo efectivo de los examinadores.

Como no hay triunfos completos y por esos designios que se presentan en la vida y que la razón no entiende, pese a tener un lugar más o menos expectante en el cuadro de méritos pertinente no alcancé vacante alguna. Tampoco fue posible acceder como alumno pagante, condición que se presentaba por primera vez en la Institución para los que no alcanzaban vacante, tanto por no tener dinero ni persona alguna a quien recurrir en busca de información o apoyo.

Talvez ésta fue la experiencia (frustración) más traumática hasta entonces, pues ni siquiera el apoyo moral de un tío muy querido me ayudó a racionalizarla, por el contrario por primera vez fui presa de una serie de estados psicobiológicos como por ejemplo la frustración, la envidia, la ansiedad e incluso la depresión con su correlativo insomnio, que ocasionaron, como actualmente es muy difundido, una compulsiva secreción de jugos gástricos con la secuela de los malestares subsecuentes.

Felizmente al poco tiempo de haber sufrido esta decepción, motivado por el sectarismo político reinante en la entonces Escuela Normal Superior -

posteriormente Universidad Nacional de Educación – de la Cantuta, se reabre el antiguo y primer Instituto Pedagógico Nacional, convocando al ingreso de jóvenes con otra mentalidad. Al postular obtuvimos el éxito esperado, por lo menos en forma parcial, ya que tampoco alcanzamos beca, sin embargo nos propusimos y lo logramos para el siguiente año. A fin de asegurar dicha beca, acudí por primera vez a hacer lobby ante un distinguido parlamentario por mi departamento, quien al escuchar mis argumentos desistió de cualquier intervención aduciendo que la beca la tenía bien ganada, por méritos propios, como que felizmente así se reconoció.

Realmente resultó un privilegio estudiar prácticamente gratis, puesto que la beca cubría gastos de estudios, alimentación y uniforme, pero además fue placentero disfrutar de la capacidad didáctica de la mayoría de los profesores, en especial de los del área de ciencias, como también nos generó cierta extrañeza observar como uno que otro profesor hacía malabares para disimular la falta de solvencia en el curso, justificando así la Teoría “X” de Mac Gregor, que más tarde la estudié e interpreté con mayor fundamento.

Esta experiencia positiva, de haber dado inicio a mi futura profesión y carrera, generó un paulatino crecimiento de la vocación magisterial, de la cual creo que nadie se puede ni debe arrepentir, dada las satisfacciones espirituales que depara el invalorable servicio a los demás, en un área que conjuntamente con la nutrición y la salud constituyen los pilares de la naturaleza humana.

Esta experiencia nos enseña como, aun no teniendo una vocación previa, es posible desarrollarla posteriormente, incluso estando ya en el servicio, la cuestión es saberla alcanzar y hacer, mediante ella, una vida personal y laboral satisfactoria y productiva.

Luego de la una prolongada trayectoria profesional y tratando de contrastar la calidad de la formación pedagógica recibida, considero que ésta fue muy consistente, la administración del Instituto muy bien conducida, posiblemente por ser la “niña bonita” de los funcionarios de entonces del Ministerio de Educación, aunque lamentablemente, poco tiempo después, fue cerrado definitivamente por que se replicaron los mismos problemas de la Universidad de La Cantuta de la cual se desmembró.

Como futuros buenos profesores y para cerrar el ciclo de nuestra formación pedagógica, organizamos un viaje promocional para conocer y vivenciar casi todo el sur y centro de nuestro país, tour que como todo viaje resultó altamente edificante y que además, por elección de mis compañeros, me permitió demostrar algunos dotes de conductor de grupos.

Concluimos nuestra formación profesional con sendos trabajos monográficos, previo trabajo de campo, los cuales fueron sustentados y felizmente aprobados. En este aspecto debemos indicar que por el esfuerzo intelectual añadido a cierto rigor metodológico y por algún aporte ofrecido o por lo menos por la experiencia ganada, esta modalidad de graduación resulta de mayor valor académico que las actuales modalidades establecidas. Suprimir esta exigencia académica en todas las ramas profesionales con el pretexto de

que son intrascendentes, improductivas o repetitivas, ha devenido en una solución simplista, facilista y hasta economicista, que viene beneficiando solo a las entidades formadoras, en desmedro de la calidad académica de los recién egresados.

Debo concluir esta etapa relatando una experiencia desagradable, que linda con una prematura desilusión, al haber sido objeto de una inesperada propuesta de un amigo muy respetado para afiliarme a un partido político, flamante en el gobierno de entonces, con el fin de conseguir con facilidad un empleo en el magisterio, incluso algún cargo directivo en una provincia de mi departamento. Felizmente no acepté.

### **Al encuentro con el mundo real.**

Con el “cartón” en la mano, como se dice en el argot profesional, debimos transitar por los senderos que nos conduzcan a las posibles fuentes de trabajo, pese a las vanas ilusiones de querer seguir estudiando otra carrera, Agronomía o Zootecnia en la Universidad Agraria, como lo hicieron algunos amigos, como se ve una carrera totalmente lejana de la que acabamos de egresar

Ante la imposibilidad de poder conseguir algún trabajo nocturno en la capital, que me permitiera plasmar mi deseo, tuve que aceptar la primera oferta de trabajo docente en la ciudad de Huacho, lugar aunque un tanto cercano me permitía cumplir con la exigencia de la ley, de iniciar el servicio docente al Estado en alguna ciudad fuera de la Capital. Cercanía que a veces no resulta tan favorable puesto que ocasiona doble gasto al tener que establecer vivienda en ambos lugares.

El mundo del trabajo nos permite acumular información valiosa para contrastarlo con algún referente teórico. Así por ejemplo, en este centro laboral comprendí que muchos rituales, creencias, costumbres, etc. vividos en ese entonces y que en conjunto hoy en día se denomina la Cultura Organizacional, tienen mucha importancia para un saludable desempeño y vida laboral. Costumbres tan arraigadas y tradicionales como el “bautizo” del profesor nuevo, los desayunos de media mañana, la ingenua creencia de un posible despido del trabajo si no se acude a sendas recepciones a políticos de gobierno visitantes al lugar, aun son vigentes.

Una experiencia significativa, desde el punto de vista administrativo, fue constatar la inopia de los directivos del centro educativo para percatarse de las notorias deficiencias en la construcción del segundo piso del local, pues a medida que se levantaban las paredes las ventanas del primer piso cedían ante el peso de dicha construcción, la misma que como es de suponer no pudo resistir al primer movimiento sísmico.

El inicio de mi función pedagógica fue muy auspiciosa, como generalmente sucede con todo novel profesional, sobre todo recién egresado. Entonces como ahora en que se proclama que la calidad debe imponerse desde el comienzo, centré mi esfuerzo y preocupación en una adecuada preparación de cada clase. Será por esta razón que muchos colegas, tal como

se ha comprobado, se preocupan sólo por preparar muy bien las clases a dictar en el primer año, con lo cual se ahorran el esfuerzo de los años siguientes, sin tener en cuenta que los contenidos, los temas, los cursos, los grupos de trabajo, etc. siempre son cambiantes, y ante tales cambios es imprescindible volver a preparar la respectiva clase y estrategia de trabajo respectiva, buscando siempre el mejoramiento continuo, que es otro de los paradigmas de la calidad.

### **De vuelta hacia otra realidad.**

En el deseo de aproximarnos a la Capital, acepté casi “a ciegas” un puesto en un cercano “pueblo joven” como se llamaba entonces, hoy un populoso y pujante distrito. La aparente ventaja de trabajar en la Capital conlleva también una serie de limitaciones y sacrificios, como por ejemplo en el caso de ser profesor nuevo en el Centro tiene que aceptar el curso, sección y horario que le impongan los más antiguos. Siendo esta mi condición, tuve que aceptar dictar clase en una sección del tercero de secundaria, donde ningún profesor quería aceptar, pues ellos sabían muy bien porque a dicho sección le llamaban “la clínica”, precisamente porque estaba integrado por alumnos repitentes, con edades que oscilaban entre los 17 y 20 años, sin vocación por el estudio y algunos con conductas antisociales.

Posiblemente por la juventud del profesor, la empatía demostrada y el esfuerzo desplegado por agregarle valor añadido al proceso de enseñanza de la asignatura asignada, me permitieron salir airoso de esta experiencia, al extremo de terminar como padrino de dicha promoción e incluso cuasi padrino de un prematuro matrimonio de uno de los egresados.

Talvez una de las experiencias que más han marcado mis aurales años de experiencia pedagógica, precisamente en este lugar, ha consistido en la profunda preocupación al observar como algunos alumnos merodeaban por la cafetería, para ser más preciso un modesto kiosko, a la espera de alguna migaja que pudiera mitigar el ayuno obligado de dichos alumnos en situación de extrema pobreza; preocupación que pronto se convertiría en pena al no poder mitigar a todos los necesitados y durante todos los días. Felizmente los programas sociales aplicados por los gobiernos posteriores, especialmente en el ámbito escolar (como los desayunos escolares) seguramente deben paliar en algo esta situación de suma gravedad, cuyos efectos (la desnutrición) como está demostrado incide negativamente en el desarrollo pedagógico de los niños, generando a la vez un pernicioso circulo vicioso.

### **Los pininos sindicales**

Por extracción social y por convicción, en el Perú y en esta profesión, no es posible permanecer indiferentes, menos aun exentos de alguna sensibilidad social, incluso en nuestros días. Por ello nació y se acrecentó el deseo y

obligación de tener alguna participación activa en las lides sindicales, tan en boga en aquellos años. Tal era la efervescencia sindical que llevó a la generalización del paralelismo sindical, llegando incluso al nivel de los centros educativos; situación que si bien simulaba cierta práctica de democracia sindical, sin embargo la excesiva politización consiguiente llevó a enfrentamientos irreconciliables, haciendo de la práctica sindical una actividad prácticamente intrascendente. Viene a la memoria, por ejemplo, como un número reducido de maestros, organizados en pequeñas células sindicales, tenían que enfrentar al grupo opositor mayoritario, llegando incluso a hacer paros laborales por separado.

La participación sindical en la dirigencia nacional, del entonces denominado SINPES (Sindicato Nacional de Profesores de Educación Secundaria), nos permitió asistir por primera y única vez, con nuestro propio peculio, a un Congreso Internacional en la Ciudad de México, experiencia que nos permitió constatar una serie de informaciones adicionales, como por ejemplo la sólida organización de los gremios magisteriales de otros países (México, Venezuela, Chile, Argentina), los diversos servicios al magisterio (hoteles, restaurantes, turismo, etc.) promovidos por el Sindicato Mexicano de Maestros, la correcta organización del evento en sí, etc. En lo que a nuestro país se refiere, nos permitió constatar la gran admiración y expectativas por la entonces Ley vanguardista 15215, que fue puesta a conocimiento del evento, pese a ser objeto de algún disimulado seguimiento y observación de algún emisario del gobierno, sobre todo cuando se es de oposición.

Conjuntamente con otros dirigentes nacionales nos correspondió presentar diversos reclamos y planteamientos magisteriales ante el Ministro de Educación de la época, un general del ejército integrante del gobierno militar de fines de la década de los sesenta. Como se podrá suponer, enfrentar a un poderoso militar y a la vez ministro, no era un acto protocolar cualquiera, requiere antes que de una sólida y coherente argumentación, de valor, firmeza y serenidad para enfrentar la prepotencia, la soberbia y el verticalismo y aun las manifiestas amenazas propias del rango militar y político. En nuestro afán por formular algún reclamo salarial para el magisterio argumentamos, con cálculos previos y debidamente elaborados, la dedicación y esfuerzo adicional que significaba por ejemplo el tener que cumplir con una serie de evaluaciones que por primera vez se establecía (pasos orales, escritos, asignaciones diversas por cada alumno) incluso con menoscabo del tiempo destinado al desarrollo de las clases en sí, obviamente sin resultado alguno.

A la luz de los resultados educativos actuales nos cuestionamos si acaso este trabajo burocrático, que linda con ser una distorsión pedagógica, no será una de las causantes del empobrecimiento de la calidad educativa. Tener que priorizar acciones burocráticas, sin mayor sentido ni trascendencia, restringiendo la interacción docente alumno, que es la esencia del acto educativo, indudablemente constituye un contrasentido pedagógico. No se crea que desdeñemos de la evaluación, por el contrario, lo consideramos imprescindible, siempre que sea técnicamente formulada y debidamente dosificada y administrada.

Dos acontecimientos adicionales enmarcan mi transitorio itinerario por los senderos sindicales. El primero de ellos, llevado tanto por mi vocación pedagógica como por la inquietud gremial, se refiere a una furtiva infiltración a una reunión de alto nivel académico, en el salón “El Herraaje” del ex Instituto Nacional de Planificación, donde se debía discutir por primera vez los lineamientos de la Reforma Educativa en ciernes. Grande fue la sorpresa para los asistentes y mayor el malestar para los organizadores, cuando me correspondió “balbucear” algunas inquietudes sobre la necesaria participación del magisterio en una empresa de tal envergadura.

El segundo acontecimiento se refiere a que la directiva sindical de la que formaba parte fue la última del nefasto período del paralelismo, pues contra viento y marea nos correspondió iniciar e impulsar la unificación sindical para dar nacimiento al actual SUTEP, generándose así una etapa más en la historia del sindicalismo magisterial peruano.

Precisamente observamos con beneplácito como, después de más de un cuarto de siglo de existencia de este sindicato magisterial, se registra una lenta y paulatina reorientación y modernización, tanto en términos conceptuales como pragmáticos, así en lo primero observamos un sindicato orientado mas hacia el servicio social y el desarrollo profesional de sus afiliados, y en lo segundo creo que se está pasando de la etapa del rol tradicional, del reclamo o protesta reivindicacionista, a una concepción y praxis de desarrollo empresarial autónomo (autofinanciado) de los diversos servicios ofrecidos a través de la Derrama Magisterial.

El hecho de transitar de un viejo modelo de sindicalismo político proselitista hacia un sindicalismo profesional y profesionalizante de sus agremiados nos permite inferir la paulatina ruptura de viejos estereotipos de trato al magisterio para dar paso a nuevos paradigmas de la profesión magisterial.

### **La educación continua.**

Cuando el deseo de superación es bastante fuerte siempre es posible encontrar alternativas para aprovechar las oportunidades que normalmente se presentan en cualquier circunstancia de la vida. Siguiendo este principio y en pos de la superación académica personal me cupo la oportunidad de ser alumno, de quien posteriormente llegaría a ser Presidente de la República, el ingeniero Alberto Kenya Fujimori Fujimori. Fue un curso de matemáticas para futuros profesores de Educación Normal, organizado por el Ministerio de Educación, en convenio con la Universidad Agraria de La Molina, un curso de capacitación en servicio, fuera del horario de clases.

Quien iba a pensar que este tímido profesor, de voz baja y castellano mal hablado, de rostro rígido y nada empático con los alumnos, llegaría años mas tarde a ser nuestro primer mandatario y con los resultados que ya todos conocemos y que debemos recordar siempre para evitar que se vuelva a

repetir. Insistimos en que visto con una óptica de ahora, era difícil imaginar que una persona retraída, un profesor universitario competente, pero notoriamente tímido, se convierta en un autócrata, posiblemente eficiente, como buen ingeniero, pero un corrupto mandatario. Nos cuestionamos si será posible que el poder haga cambiar radicalmente a la persona. *¿Que procesos mentales, fisiológicos, psicológicos, antropológicos y axiológicos entraran en juego en estas circunstancias, que condiciones tremendos cambios?*

Adicionalmente y tratando de sacarle mayor provecho a mi residencia en la Capital, indudablemente haciendo esfuerzos por alargar el tiempo, me propuse estudiar otra carrera, en horario nocturno, en una universidad nacional y mediante exoneración de examen de ingreso. La alegría y satisfacción por el ingreso y la culminación de dichos estudios se vio cambiada radicalmente al enterarme en el momento de tramitar la Licenciatura que mi expediente de ingreso, como seguramente muchísimos más, habían sido incendiados en una de las tantas tomas de local, que en esos tiempos era práctica constante en la mayoría de universidades estatales.

A propósito viene al caso, y creo que es pertinente indicar, que pese a la insuficiente vocación por la nueva carrera, pues ni antes - menos ahora - pasó por mi mente la idea de ser un empresario, poco a poco se fue afirmando la satisfacción por los estudios de la Administración, hecho o circunstancia que me sirvió como una oportunidad para lograr mi ingreso al primer curso multinacional sobre Administración de la Educación, organizado por el Ministerio de Educación y con los auspicios de la Organización de Estados Americanos. Este curso tuvo como finalidad formar los cuadros directivos que la Reforma Educativa en vigencia demandaba con urgencia, como cualquier reforma que se desee implantar.

Aun recuerdo con bastante nitidez la poco disimulada intención, hasta cierto punto incoherente, de parte de los miembros del jurado entrevistador para este curso al tratar de objetar mi posible admisión sosteniendo –durante la entrevista – con el argumento de que no es recomendable sacrificar a un profesor de ciencias para dedicarlo a la administración, objeción que fue fácilmente rebatible puesto que nuestro contra argumento consistió en tratar de relacionar o amalgamar los estudios de administración con la formación y práctica pedagógica; pues de esta síntesis trata concretamente la nueva especialidad en gestión o administración de la educación, la misma que ya se encuentra bastante desarrollada y utilizada en estos tiempos.

La participación en este curso de post grado, por ser en nuestro país el primero con carácter multinacional, permitió además de establecer las normales buenas relaciones con colegas de otros países, medirnos cualitativamente y regocijarnos por la notoria superioridad de la mayoría de los participantes peruanos en términos de conocimientos, experiencias, habilidades, esfuerzo y deseos de superación entre otros factores de comparación, y que son precisamente los que conducen al éxito de los estudios de calidad en este nivel.



Lo más grato de esta experiencia fue comprobar y aprovechar el esfuerzo del Estado por proveer de los mejores profesores, tanto nacionales como de otros países latinoamericanos, aunque no siempre faltan los “expertos” internacionales, que de tal sólo tienen en título porque en la práctica algunos de los participantes podrían haber ofrecido un servicio docente –de lejos – de mejor calidad que aquellos.

Un curso muy intenso con estas características, además a dedicación exclusiva, por lo tanto todos en uso de licencia con goce de haber, estructurado en cuatrimestres, era el marco ideal para sacarle el mayor provecho posible. Para cada período debimos elegir nuestro delegado, de manera que en forma casual y quizá hasta intencional, logré la representación en el tramo final, hecho que me permitió asumir el reto y aprovechar la oportunidad de hacer uso de la palabra en la solemne ceremonia de clausura, posibilitándose así un espacio propicio para presentarse formalmente ante las autoridades educativas en pos de las metas subsiguientes. Podríamos bautizar a esta circunstancia como una estrategia de marketing personal, pese a que entonces esta técnica aun no se encontraba desarrollada, ni teórica ni operativamente, tal como se la conoce y aplica hoy en día.

### **Ascenso al ámbito burocrático.**

Era casi previsible que la estrategia antes descrita diera resultados concretos y esperados, pues al término de la ceremonia de clausura se nos comunicó a un primer grupo de egresados la convocatoria de la Alta Dirección del Ministerio de Educación para sostener una entrevista a primera hora del día siguiente. Con las cavilaciones y nerviosismo propios de la circunstancia acudimos puntualmente al llamado. En el caso personal, el impacto emocional durante la entrevista fue más grande y controvertido al recibir la propuesta para asumir el cargo de Director Zonal pero en el departamento de Madre de Dios.

Tal propuesta a un cargo de alto nivel, para un profesor de apenas cinco años de servicios docentes, era como para sentirse en las nubes, pero el hecho de arriesgar la salud en dicho lugar, puesto que el año anterior tuve la ingrata experiencia de pasar tres meses postrado en un hospital, hizo que me cayera de golpe de esta nube virtual.

Felizmente la propuesta no fue conminatoria, por lo que la respuesta inmediata fue la de comunicar mi decisión en el plazo más corto posible. Otra vez ante una disyuntiva de gran trascendencia había que poner en la balanza los por y los contra, las ventajas y desventajas, de buscar la mayor información y consejos inherentes para que la decisión sea la más acertada posible, es así como llegado el momento nuestra respuesta fue desestimar la propuesta, muy a nuestro pesar.

Sin embargo, en la vida existen decisiones que pese a ser racionalmente procesadas, generan consecuencias imprevisibles y que en muchos casos derivan en nuevos rumbos de acción totalmente imprevistos, para bien o para mal. En el presente caso, nunca pasó por mi mente que esta negativa me generaría un “cierra puertas” para posibilitar otras oportunidades. Me pregunto

ahora ¿será posible que una respuesta negativa en una organización rígida y verticalista - cuasi militar – trae estas consecuencias?

Esta situación posiblemente explique porque nunca llegó a salir una resolución designándome como Sub Director Zonal en otro lugar de mayor conveniencia personal.

Ante la imposibilidad de conseguir algún “cargo de confianza”, como indebidamente se los sigue denominando aun pese al tiempo transcurrido, donde pueda tener la oportunidad de dar utilidad a los conocimientos recibidos en el curso, no quedó otra alternativa que concursar, y además ganar, en una Dirección Regional del norte, un cargo aunque de menor jerarquía pero de mayor expectativa para mi desarrollo profesional.

### **La primera experiencia administrativa**

Es indudable que para tener éxito en un cargo jefatural no bastan los conocimientos, más aun si no hay experiencia alguna de por medio, ni siquiera de subalterno, por algo se dice que *“el que ha sido un buen subalterno podrá ser un buen jefe”*, considero que adicionalmente se requiere de mucha voluntad para hacer las cosas bien, de confiar en la capacidad de los colaboradores inmediatos, descubriendo y desarrollando sus potencialidades y a la vez generando una relación horizontal de mutua confianza con todos ellos.

Comprendí entonces el rol trascendente que cumple una secretaria eficiente, pues el éxito de un jefe depende también en gran porcentaje de la calidad de la colaboradora inmediata. Como las labores administrativas en estas entidades burocráticas, en gran medida se orientan a la aplicación y cumplimiento de normas, el paso por este cargo nos ha permitido constatar el abuso del derecho de parte de los usuarios, sobre todo cuando de licencias se trata, o el total desconocimiento de los derechos en otros casos, lo que refleja la escasa capacidad lectora o el posible desinterés de muchos, pero también el abuso de autoridad de la otra parte, como es por ejemplo la decisión del Director Regional de partir el horario de trabajo, sin justificación técnica alguna y con serio perjuicio para los trabajadores, con el único pretexto que el personal salía a tomar su refrigerio en la cafetería de un partido político, opositor al gobierno, cuyo local quedaba exactamente al frente de las oficinas.

Motivo de satisfacción personal constituyó el reconocimiento público del Director de Personal del Ministerio de Educación por la exitosa organización y conducción de un primer gran concurso a nivel regional para cubrir las plazas vacantes de todas las Direcciones Zonales, dependientes de la Dirección Regional, en cuya programación se utilizó la técnica del PERT y cuyo resultado fue contar con el personal más idóneo, para cubrir las demandas que la reforma educativa implicaba.

Las teorías acerca del manejo de personal recomiendan que no se puede descuidar el aspecto humano de los trabajadores, es así como hace treinta

años y tratando de hacer eco de dichas teorías, se organizó de manera un tanto incompleta – como acción de bienestar – una olimpiada entre todas las unidades orgánicas de la Dirección Regional, aunque lamentablemente los juegos de mayor atracción y competitividad fueron los individuales, posiblemente reflejo del estilo de trabajo cotidiano, cuando lo ideal para estas actividades resultan los juegos colectivos, o en equipo, como una forma de prolongación o de entrenamiento para el trabajo de oficina.

Pero en forma paralela a las satisfacciones vienen de manera inevitable las insatisfacciones, en este caso la frustración ante la imposibilidad de formar un cuadro selecto de directores de centros educativos de la jurisdicción, integrado por profesores jóvenes, carismáticos y entusiastas, capaces de promover el desarrollo educativo de sus instituciones y de sus comunidades; es decir, desarrollar al personal directivo para formar los líderes educativos que la región y el país necesitan....¿No será acaso aun vigente este ideal?... En vez de masificar la formación y capacitación del personal docente, *¿no sería mejor elitizar la formación y desarrollo de líderes regionales o comunales?* Más aun hoy en día en que no existe ninguna entidad educativa destinada específicamente al desarrollo magisterial, como si lo tienen los demás países latinoamericanos, me refiero concretamente al INIDE.

### **De vuelta al “laboratorio” pedagógico.**

Un aforismo antiguo dice “*no hay mal que por bien no venga*” lo que en términos estratégicos de nuestros tiempos significaría que las crisis, amenazas o debilidades pueden o deben convertirse en oportunidades y fortalezas para posibilitar un mayor grado de avance o de cambio.

Viene a colación esta aseveración porque motivado por una recaída, de mi supuestamente superada enfermedad, tuve que verme obligado a retornar a la Capital y aprovechar el momento propicio en que se encontraba en pleno proceso de institucionalización del laboratorio pedagógico de la Reforma Educativa, el famoso INIDE, al cual logré incorporarme como Jefe de Personal de dicho “monstruo” académico.

Mucho se ha escrito sobre el aporte real de este Instituto, de Investigación y Desarrollo, talvez uno de los pioneros y líderes en América Latina, como que también debemos destacar que nada se ha dicho sobre su injustificada extinción. En lo que me corresponde considero oportuno referir someras características sobre la organización y funcionamiento, desde la perspectiva del difícil cargo que me cupo desempeñar.

En primer lugar, creo que a la par de novedoso y original resultaba muy coherente el modelo organizacional adoptado, pues era evidente que con cierta creatividad y esfuerzo se logró hacer un traslape de la estructura académica universitaria a una estructura burocrática, típica de cualquier entidad integrante del sector público, logrando una organizacional funcional, bastante plana, con sólo tres niveles jerárquicos.

A nivel de Alta Dirección existía una clara división del trabajo, era fácil advertir como el Director General, además de asumir las decisiones más trascendentes, establecía y desarrollaba las relaciones con el entorno, en tanto que la preocupación principal del Director Académico se centraba en el desarrollo de las unidades académicas o de línea. Aunque no era explícito, sin embargo era posible inferir la adopción de un estilo de Dirección por Objetivos.

La estructura de cargos, Especialista Principal, Asociado y Auxiliar, era muy similar a la de la docencia universitaria, con salarios muy significativos, dentro de un sistema de remuneraciones técnicamente establecido para toda la administración pública, y que hoy lamentablemente ha sido totalmente distorsionado y en algunos sectores probablemente liquidado.

Característica distintiva del INIDE fue la incorporación de la variada gama, casi completa, de profesionales que logró reclutar, desde los estrictamente académicos (filósofos, investigadores, matemáticos, etc.), hasta los del ámbito artístico (escritores, diseñadores gráficos, etc.) . Dentro de esta variopinta gama de profesionales era bastante fácil identificar como, en un cierto sector de ellos, era muy notoria la conducta resistiva, o por lo menos renuente, para adecuarse o alinearse a las normas y prácticas administrativas que regulan el comportamiento de los trabajadores en entidades de esta naturaleza, especialmente en los aspectos referentes al registro y control de asistencia y otros trámites inherentes.

Precisamente esta situación motivó a que en una de las Direcciones, a pedido de su respectivo Director, se subrogara a todo el personal indisciplinado, que por lo mismo nunca llegó a cobrar un sueldo completo, debido a los reiterados y abultados descuentos por faltas y tardanzas. Sin embargo no pasó mucho tiempo que el mismo Director, para sorpresa del resto de personal, de comportamiento "normal", se viera obligado a solicitar el retorno de dichos trabajadores argumentando que en el mercado laboral no existía personal que los pudiese suplir, estableciéndose de este modo en esta Institución un sistema de trabajo por producción e inclusive fuera del propio centro de trabajo, incluso a domicilio, anticipándose al sistema vigente, el denominado "tele trabajo", actualmente muy generalizado como consecuencia del desempleo ocasionado por el desplazamiento cada vez más agresivo que ocasiona el avance vertiginoso de la tecnología informática.

En verdad, desde mi perspectiva, resultó muy gratificante participar en un trabajo incesante y productivo, de estrecha coordinación entre las distintas unidades y de permanente aprendizaje, casi todos identificados y comprometidos con el proyecto educativo en marcha, un dinamismo laboral nunca antes visto generador a su vez de una elevada autoestima por ser una entidad estatal élite en lo académico. Creo que todos los tuvimos la oportunidad de trabajar en este "laboratorio" debemos sentirnos satisfechos no sólo por el aporte personal, sino sobre todo por la oportunidad de aprender y compenetrarnos con los lineamientos y perspectivas de un nuevo sistema educativo, moderno, integral y de calidad.

Es muy sabido por toda la comunidad educativa la forma como se liquidó el proceso de institucionalización de la Reforma Educativa, al extremo aun hasta la fecha no ha sido suplida totalmente, pese a que han pasado varios gobiernos no se ha presentado ningún proyecto o modelo alternativo, tan es así que la ley que pretendió modificarla solo logró “maquillarla” y de allí que dicha ley, después de veinte años, ha devenido en obsoleta. Precisamente esta reforma, del gobierno de entonces, pese al tiempo transcurrido, es la única que se recuerda con bastante admiración y aprecio, incluso por parte de sus naturales e interesados detractores.

Personalmente mi gratitud con esta entidad es doble, primero por permitirme satisfacer mi necesidad de pertenencia al integrarme a una entidad donde se posibilitaba un aprendizaje constante, y en segundo lugar, por darme la oportunidad de realizar estudios fuera del país, mediante una beca, obviamente. Una razón poderosa, aunque parezca contradictorio o incoherente manifestarlo, fue la necesidad de escapar a como de lugar del rigor jefatural de mi Jefe inmediato, a una señora cuya falta de tamaño lo suplía ampliamente con su excesivo autoritarismo y bastante dosis de mal humor, de manera que una forma mas elegante de zafar de dicha férula. Al enterarse de mi aceptación a una beca internacional para continuar estudios de maestría no le quedó sino reconocer y congratular por el éxito alcanzado.

Como se podrá advertir aquí se presentó nuevamente la ocasión de convertir una “amenaza laboral” en una “oportunidad académica”, como casi siempre se presentan las circunstancias de la vida, en mucho casos sin siquiera darnos cuenta de lo que sucede.

### **Una migración más.**

Las razones antes expuestas impulsaron y facilitaron mi postulación y aceptación a una beca de la OEA, para estudiar una maestría en Administración de la Educación, en una prestigiosa universidad de un hermano y sufrido país latinoamericano.

La universidad que me acogió se caracterizaba por estar muy bien organizada, como casi todas las demás de este país, estructurada bajo el modelo norteamericano, debidamente implementadas con bibliotecas, centro de recursos didácticos, comedores muy bien atendidos, aunque mucho se comentaba que la leche en polvo enviada por los EE UU para estos comedores tenía algún componente esterilizante. Pero lo que mas llamaba nuestra atención era la idoneidad de sus profesores, casi todos ellos con uno o dos post grados en sus respectivas especialidades, con equipamiento técnico moderno, en ese entonces, hace más de veinticinco años, realidad que al grupo de peruanos asistentes al curso nos causo cierta envidia al comparar con las universidades de nuestro país.

Sin embargo tal envidia se disipó al poco tiempo al constatar las notorias y profundas deficiencias educativas en el nivel básico, nivel en el cual el Perú

registraba evidentes ventajas comparativas, como un ejemplo refiero el hecho anecdótico que en algunos lugares de dicho país a los maestros les pagaban sus salarios en especie.

Motivo de gran satisfacción fue la invitación que recibíamos los peruanos para visitar algunas comunidades donde debíamos explicar, a nuestra manera, la experiencia peruana en lo referente a los cambios educativos y políticos en aplicación. También fue motivo de cierta extrañeza, aunque bastante satisfactoria, la invitación que recibimos todos los participantes, desde el primer día de clases, para celebrar el tradicional “viernes cultural” en la casa de algún estudiante, de manera rotativa, semana a semana; pero al enterarnos que de cultural no tenía nada, salvo compartir alegría, jolgorio, algo de licor, etc. no nos quedó más que acatar dicha costumbre nacional, que se hace extensivo incluso a los centros educativos, en los cuales las últimas horas de clases de los días viernes queda a disposición de los alumnos para un “relax” estudiantil.

Como era un programa que por entonces auspiciaba la OEA, era natural que tanto alumnos como profesores provengan de diferentes países latinoamericanos, por tanto una de nuestras recurrentes preocupaciones académicas, como en casi todos los eventos, era la obligada discusión sobre la viabilidad de la eterna utopía latinoamericana, el de la Integración. Mas de un cuarto de siglo después, es poco lo que se ha avanzado a través de los Programas ( Andrés Bello y Simón Rodríguez) del ex Grupo Andino, hoy Consejo Andino de Naciones, CAN.

Una estrategia administrativa exitosa que motivó nuestra atención fue la implementación y desarrollo de un programa similar paralelo, pero a tiempo parcial, dedicado exclusivamente a los maestros nacionales, con los dineros excedentes del programa oficial; programa que a la sazón resultó ser el último porque de acuerdo a sus proyecciones el mercado académico ya se encontraba saturado con especialistas en administración de la educación con el grado académico de maestría. Esta situación, probablemente, pronto se observará en nuestro país dada la proliferación de programas de esta índole y en muchos casos de dudosa calidad.

La dedicación exclusiva al estudio, reflejada en la regularidad de nuestros rendimientos académicos y la consistencia de nuestra participación en clase, así como el seguimiento constante de parte del INABEC, considero que han sido factores que han coadyuvado para sacar el máximo provecho de nuestro paso por dicha Casa de Estudios, al extremo, en el caso personal, de haber sido tentado para incorporarnos como docente en una universidad venezolana; sin embargo, más primó, en la decisión de retornar a nuestra patria, el compromiso legal y moral con nuestro país y también la añoranza familiar y del terruño.

---

## **De vuelta al terruño y un escalón más.**

Después de más de un año de alejamiento de la patria, todo retorno resulta muy gratificante desde muchos puntos de vista, sin embargo el regreso a la misma rutina laboral resulta algo mortificante, más aun si se considera que las competencias adquiridas a nivel de maestría posibilitan nuevos y más exigentes desempeños.

Al poco tiempo de la reincorporación al centro de trabajo, es decir al INIDE, se presentó una buena oportunidad para poner en práctica por lo menos alguno de los conocimientos adquiridos mediante el desempeño de funciones inherentes a la Supervisión y el Control, eventualmente de Evaluación, en la Sede Central del Ministerio de Educación.

A través de visitas de inspección se debería verificar fundamentalmente la eficiencia en la aplicación de los procedimientos administrativos, antes que la eficacia en el logro de los objetivos, en las diferentes dependencias del propio Ministerio y de los escalones dependientes del mismo a nivel nacional. Como órgano de control era el encargado de velar por la moralidad en los actos administrativos a todo nivel.

A propósito una experiencia anecdótica muy elocuente y aleccionadora se refiere a una investigación realizada en la Dirección de Educación Ayacucho, donde hasta entonces era costumbre que los Directores consecutivos ocupasen, de manera gratuita, la misma casa de propiedad de un sacerdote de la localidad. Sin embargo tal gratuidad era sólo de nombre puesto que el valor se lo recuperaba con creces dicho sacerdote al influir ante sus "inquilinos" para posibilitar determinados trámites a favor de los maestros, quienes como es obvio buscaban al sacerdote como intermediario de sus demandas, previo pago de por medio. Justamente la visita se relacionaba con la verificación de dichas denuncias, porque en algún caso alguno de los "clientes" del sacerdote fue atendido directamente por el funcionario respectivo, generando la ira y las quejas consiguientes.

La treta para demostrar la culpabilidad de ambos era simular una petición de traslado ante el sacerdote, en su respectiva parroquia y a una hora adecuada, ante la cual dicho religioso no le quedó mas delatarse indicando que en ese momento no podía atender el traslado por que se encontraban dos funcionarios del Ministerio de Educación investigando dichas irregularidades, sin percatarse que dichos funcionarios eran precisamente los que estaban hablando con él.

El cambio de cargo y de dependencia permitió evidenciar las notorias diferencias entre una entidad administrativo-académica, como el INIDE, y una entidad eminentemente burocrática, como la Inspectoría. En ésta se evidenciaba una estructura muy verticalista, con un jefe máximo de origen castrense, con normas y procedimientos propios de la organización militar. Aquí no era posible, por ejemplo, hablar con algún jefe superior si previamente no se había hecho conocer tal deseo o necesidad al jefe inmediato.

---

Resulta que en estos tipos de organizaciones guardar un rígido respeto al canal de mando o línea jerárquica, significa el respeto –casi reverencial – a la autoridad, como signo de su poder casi omnímodo, con lo cual, lamentablemente, cualquier intento de desburocratización o de informalización (horizontalización diríamos mejor) de las relaciones entre jefes y subalternos, que supone el ejercicio de un estilo democrático de gestión, se ve automáticamente bloqueado.

Este rigor burocrático, que confirma los postulados weberianos, se observaba no solamente en las relaciones verticalistas descendentes sino también en la dinámica misma del trabajo, un ejemplo de ello lo constituían las amenazas de parte del Jefe para que un Inspector encuentre a como dé lugar cualquier tipo de errores o deficiencias en la labor de los inspeccionados. También en la elaboración de los informes respectivos, los cuales resultaban demasiado esquematizados y con terminología de cliché, con lo cual – indudablemente – se restringía la capacidad discrecional, la iniciativa y la posibilidad de aprendizaje de cada especialista.

La praxis administrativa, en roles secundarios, y el desempeño - simultáneo – en la docencia universitaria, en muchos casos entran en contradicción, generando serios conflictos conceptuales. Como un ejemplo de este dilema se puede indicar que resultaba bastante difícil distinguir si el tipo de organización exigía de un determinado estilo de gestión directiva, o si por el contrario, el directivo debía imponer su estilo, independientemente del tipo de organización.

En el presente caso resultaba muy evidente observar como, posiblemente condicionados por la naturaleza de la dependencia, se hacía preeminencia de los estilos autocráticos, eventualmente autoritario-benevolentes, como propone Likert, a diferencia de las entidades académicas donde no sólo se practican o posibilitan, sino que se necesitan, de estilos democráticos y participativos, porque son los que mejores resultados producen.

Sin embargo como cualquier entidad burocrática estatal, no era menos raro observar la práctica de estilos excesivamente permisivos de parte de algunos directivos que académicamente resultaban ampliamente superados por sus subalternos, al extremo que en algún caso uno de ellos se tuvo que ver obligado a estudiar un tradicional y anecdótico texto titulado “El Administrador Maquiavélico”, cuyas lecciones – supuestamente – le deberían posibilitar la imposición de su autoridad ante sus subalternos aplicando las estrategias contenidas en dicho libro.

Estos estilos autocráticos, como los experimentados en cierta etapa de nuestra vida laboral, de hecho constituyen serios obstáculos tanto para la estabilidad emocional como para la superación personal; pero pueden servir a la vez como un acicate para buscar otras oportunidades, como es el caso que les presento a continuación. Se encontraba vacante una de las direcciones de línea de la Inspectoría General, y era de esperar que, por los méritos demostrados y la experiencia ganada durante mi desempeño en dicha unidad,



dicho cargo me sea asignado sin mayores observaciones, sin embargo no fue así. Ante tal eventualidad opté por postular y acceder a un curso de especialización en Administración Pública durante un año.

Ante esta situación mis jefes inmediatos no tuvieron más que aceptar un alejamiento prolongado, posiblemente de muy buena gana porque esa era una forma no sólo de sacarme del camino sino de evitarse mayores preocupaciones, cumpliéndose así uno de Los Principios de Peter, cuyo manual, antiguo y universal, supongo les habrá servido de referencia.

Por mi parte, tuve la oportunidad de sentirme más que gratificado puesto que antes que asumir algún cargo directivo, de por sí demasiado pasajeros, preferí la capacitación y los agradables y vitalizantes momentos de vida estudiantil. Nuevamente y tal vez de manera fortuita, e intuitiva, la amenaza de no poder acceder al cargo directivo lo convertí en una oportunidad de superación profesional, y que a la larga resulta ser mucho más rentable académicamente.

### **La docencia universitaria.**

Por la década de los setenta la institucionalización de los programas de post grado en nuestro país era incipiente, razón por la cual era muy previsible que el desarrollo de estudios de maestría, más aun si estos se hacen fuera del país, a cualquier persona le posibilitan un acceso relativamente fácil a la vida académica universitaria.

El primer programa de post grado en Administración de la Educación, a nivel de segunda especialidad, primero y maestría, después, fue creado en 1972 en la Universidad de Lima, con la finalidad de apoyar con el personal calificado a la implementación de la reforma educativa en marcha.

Es precisamente en esta universidad y en este programa, dada la necesidad de personal especializado, en mi caso sustentado con el flamante grado académico y aprovechando algún canal de comunicación, donde logro hacer mi incursión al desafiante y a la vez gratificante mundo de la docencia universitaria, exactamente a mediados de la referida década.

Pero también en el deseo de incursionar en el nivel de pre grado acudimos a hacer antesala en una universidad privada, en la cual previa entrevista con el Decano de una Facultad, tuvimos aceptación y el inmediato ofrecimiento para el dictado un curso, previa la elaboración del sílabo pertinente, el cual fue hecho con bastante prontitud y esmero, presentado incluso tipeado en esténcil, que era el material utilizado en la época. Lamentablemente mi justificado entusiasmo se vio transformado en frustración y rabia al recibir exabruptamente la información de que el curso había sido asignado a otro profesor, supuestamente recomendado desde Palacio de Gobierno, y a quien había hecho entrega, sin remordimiento alguno, el sílabo que había presentado con la debida anticipación. Sin embargo, tal experiencia funesta, no fue óbice para incursionar en otras universidades, donde pudimos laborar con mayor comodidad y expectativas.

---

El desempeño prolongado de la docencia en este nivel nos ha permitido, como seguramente a muchos colegas, en el plano pedagógico comparar las características personales de los alumnos de las universidades privadas en relación a los de las estatales. Entre ellas, por ejemplo, la escasa adicción a la lectura, la casi nula participación en clase, la predilección por temas de contenido eminentemente técnicos o pragmáticos, más aun si tienen incidencia directa en la generación de alguna utilidad crematística inmediata. Pero sobre todo, llama poderosamente la atención docente, la poca sensibilidad social frente a la problemática nacional, como si a ellos no les afectara, lo cual se acentúa aun más con la total indiferencia a la participación en actos cívicos, menos aun la posibilidad de identificación política alguna.

La experiencia política de la década pasada nos revela la imperiosa necesidad de que todo estudiante universitario, en tanto futuro profesional, adopte alguna posición ideológica que le permita posteriormente asumir algún liderazgo consistente y con contenido y horizonte definidos.

Motivo de una gran preocupación, que es nuestra obligación profesional hacerla pública, es la falta de planificación del desarrollo de la educación universitaria de nuestro país, puesto que no encontramos ningún proyecto de desarrollo universitario, o algún plan de gobierno que contemple este tema, ni siquiera políticas coherentes, menos la asignación de recursos suficientes que garanticen el desarrollo armónico de la universidad peruana; lo que viene ocasionando la anarquía, el desequilibrio y el oportunismo, agravado o favorecido por las políticas neoliberales, extensivas al campo educativo, en donde la educación se ha reducido a la condición de mercancía, como cualquier otra.

### **La masificación universitaria**

La falta de prioridad política a la atención de la educación universitaria ha devenido, en la década del fujimorato, en el reconocimiento oficial del negocio educativo, vía la denominada ley de promoción de la inversión privada, cuyo dispositivo legal surge en el contexto de la política económica del libre mercado, con lo cual el desarrollo educativo, en todos los niveles, queda sujeto a la azarosa y cuestionable ley de la oferta y la demanda, reduciendo al estudiante a la deshumanizante condición de cliente.

Existen muchas razones, todas ellas valederas, que refutan la condición de cliente del alumno universitario, con mayor razón de los alumnos de niveles inferiores. Entre ellas:

- La educación universitaria es una inversión a largo plazo.
  - El alumno, directo beneficiario, no es quien paga el servicio
  - El producto universitario se ofrece fraccionado (por ciclos, asignaturas)
-

- El alumno no puede exigir un servicio totalmente individualizado
- El alumno tiene escasa capacidad para tomar decisiones de compra
- El alumno es relativamente ignorante para juzgar el producto universitario
- La enseñanza universitaria exige sacrificio al alumno.

Como se podrá inferir, por estas y otras razones más trascendentes, resulta totalmente contraproducente tratar al alumno como cliente, a la educación como mercancía y a la universidad como cualquier empresa lucrativa, como viene sucediendo en la actualidad con la educación privada de nuestro país. Pese a ello, estas consideraciones podrían ser aceptables si es que la finalidad o propósitos rectores fuese el fortalecimiento, concreto, evidente y medible, de la calidad educativa, por que con ello se estaría propiciando el desarrollo humano y social de nuestra población y que es su razón de ser.

Lamentablemente, debemos proponer como posible hipótesis que, el decaimiento cualitativo de la universidad estatal ha favorecido el crecimiento y prestigio de muchas universidades privadas, situación que dista mucho de ser realidad en los países desarrollados, donde funciones mas y mejores universidades estatales, con preferente atención de sus gobiernos, y donde las privadas crecen y se desarrollan por sus propios méritos y no a costa de las públicas.

Tal concepción de la universidad ocasiona y obliga a una situación competitiva entre ellas, generando una “guerra” marketera, en algunos casos por captar la mayor cantidad posible de “clientes” y en otros por tratar de supervivir. Quizá tenga explicación una infeliz expresión, en un evento académico, manifestada por un asesor ministerial de que “las universidades serán como los chifas, solamente quedarán las de mejor calidad”, como si tal analogía fuera válida y coherente con la realidad de nuestro país, o la de un propio ministro de educación al declarar que la masificación profesional no hace daño.

Con el pretexto de marketear a sus instituciones vienen aplicando diversas modalidades de ingreso, casi todas ellas con el denominador común de reducir o eliminar las exigencias de mayores aptitudes para acceder a los estudios universitarios. Entre las modalidades que conozco están:

- ❖ El ingreso preferencial, sólo con cartas de recomendación.
- ❖ El ingreso libre por ser del tercio superior en la secundaria
- ❖ La exoneración del examen para los deportistas e hijos de diplomáticos.
- ❖ El ingreso libre, en algunos casos con prueba referencial, para los dos primeros puestos de los colegios.
- ❖ El ingreso de alumnos que ingresan un estando en el cuarto de secundaria
- ❖ El ingreso aprobando sólo una de las cuatro partes de la prueba de selección
- ❖ El ingreso libre para el caso de ingresantes por convenio
- ❖ El ingreso directo de los que pasan por los respectivos centros pre universitarios

- ❖ El ingreso tradicional, sobre todo en algunas universidades estatales
- ❖ El ingreso libre, para los provenientes del bachillerato, aun en proyecto.

Tal será la dispersión, naturaleza o características de los exámenes que actualmente se han tenido que ver obligados a recurrir al Ministerio Público para resguardar la transparencia de los mismos. Pese a ello resulta un contrasentido aceptar el ingreso de postulantes con notas desaprobatorias, con el único propósito – injustificable por cierto – de cubrir todas las vacantes establecidas. Resulta también un vicio, ya tradicional en muchas universidades, el artificio pseudo administrativo de la ampliación de vacantes, seguramente para atender demandas, un tanto dudosas y de escaso valor académico.

*¿No sería acaso posible, como estrategia para mejorar la calidad de los estudiantes universitarios, optar por un examen único y universal? realizado a nivel nacional, en la misma fecha, con la misma prueba, preferentemente diversificada por especialidades (ciencias y humanidades) para después de ella generar una segunda oportunidad, la misma que podría ser a medio año. Caso contrario se corre el riesgo que las técnicas del marketing se lleguen a imponer a las exigencias académicas de los futuros estudiantes universitarios, como lamentablemente ya esta sucediendo.*

En cuanto a los regímenes de estudio se observa que, si bien literalmente se ciñen a lo establecido en la Ley Universitaria, en la práctica, basados en la autonomía universitaria, no se respetan los períodos de duración de cada semestre, pues no todos cumplen con las diecisiete semanas y si las programan lo hacen incorporando actividades no lectivas, como matrículas, entrega de notas, suspensión por la semana universitaria y otras.

Un área curricular, a mi juicio, muy débil para garantizar una sólida formación profesional lo constituye la práctica pre-profesional, la que incluso en el nefasto gobierno del decenio ha sido incorporada indebidamente como una modalidad laboral, sin tener en cuenta las exigencias académicas que debe conllevar una coherente y planificada práctica, más académica que laboral, que resulta muy distante de ser cumplida en el ejercicio laboral, a lo que se debe añadir la explotación a la que son sometidos quienes se acogen a esta modalidad de contrato de trabajo.

Una experiencia positiva que podría servir de referencia para las demás especialidades sería la que se viene desarrollando en el área de las Ciencias Médicas, probablemente con algunas excepciones, para lo cual se debieran designar sendas comisiones técnicas encargadas de normar y supervisar el desarrollo de esta actividad, con la participación de los ministerios respectivos, los colegios profesionales, la asociación de facultades, representantes de los egresados y aun de la sociedad. Solo así se podría garantizar una adecuada formación profesional, de calidad homogénea en todas las ramas.

Los actuales sistemas de acreditación y certificación ISO no garantizan la uniformidad en la calidad de la formación en todas las carreras universitarias, ni en todas las universidades del país, en todo caso si son técnicas y honestas solo benefician a una minoría y en muchos casos solo a un área de la universidad certificada.

Una causa más que también explique la baja calidad en la formación universitaria radica en los sistemas de graduación establecidos y que vienen siendo aplicados intensivamente desde la anterior década, comenzando por el bachillerato automático, sin saber como, ni en que nivel se aprobaron los créditos establecidos pasando por las diversas modalidades de graduación, a saber:

- 
- ◆ Examen de suficiencia profesional
  - ◆ Comprobación de la experiencia laboral
  - ◆ Formulación de proyectos profesionales
  - ◆ Desarrollo y sustentación de una investigación.
- 

Es evidente que la primera modalidad es la mas utilizada porque, a través de los cursos de Suficiencia Profesional, se ha convertido en un buen renglón de ingresos económicos. No creemos equivocarnos al postular que la graduación profesional sirve más para financiar los presupuestos o cubrir déficits antes que para medir las competencias académicas que el perfil profesional exige y que la sociedad demanda. Tan cierta es esta afirmación que hasta los Institutos Tecnológicos lo han adoptado de manera poco pertinente y con escaso beneficio para sus egresados.

Con relación a la tercera modalidad existen muchas anécdotas, provenientes sobre todo de entidades de formación docente, donde es frecuente encontrar la conversión de proyectos que se suponen académicos por proyectos de desarrollo de la infraestructura o de donativos de materiales de construcción o de equipos educativos a cambio del respectivo Diploma.

Sobre las investigaciones, desde que se han establecido dichas modalidades, éstas prácticamente son inexistentes y si los hay son de dudosa procedencia, ya que no es raro encontrar algunas “fabricas de tesis”.

Como es previsible el conocimiento científico no avanza porque no hay investigación, y no hay investigación por que no hay incentivos, por lo tanto sería bueno pensar en algunas alternativas ingeniosas que posibiliten aprovechar el aporte de alumnos talentosos, sobresalientes, a quienes se podrían estimular convenientemente para desarrollar algunas investigaciones relevantes.

Finalmente no podemos dejar de mencionar el problema del gobierno universitario que en nuestro país prácticamente es un mal endémico, donde la

participación de los estamentos es manipulada, por lo tanto poco crítica, o en otros casos demasiado sectarizada y poco democrática e incluso poco funcional. Se conocen casos donde no se llevan a cabo los respectivos Consejos de Facultad, porque hay temor de enfrentamientos, incluso se ha llegado a poner en práctica seudos “consejos virtuales”, ojalá fuera por el uso de los medios informáticos a lo que alude el término, sino para eludir las sesiones presenciales y cubrir con la formalidad de las actas.

Tenemos dudas que ni aun en el futuro cercano se hagan “sesiones virtuales” o telesecciones, haciendo uso de la parafernalia informática, por el contrario somos de la opinión que, pese a las limitaciones o defectos de la administración universitaria actual, es preferible un gobierno participativo, democrático, crítico, innovativo, antes que un sistema empresarial estrictu-sensu, porque la universidad no es una fábrica de profesionales que se forman en serie, con personal autómatas, como ya se vislumbran en algunos casos de universidades que se han acogido a la norma que para beneficiar a alguien emitió el gobierno de entonces.

---

### **Experiencia en el post grado**

El dilatado tiempo de mi labor universitaria, mayormente dedicado a la docencia en el nivel de Post Grado y el estar aun “deambulando” por casi todos los post grados de las universidades más importantes del país, me han permitido obtener información relevante sobre las características en que se desarrolla dicho nivel, que a continuación se describe de manera muy somera, sin que ello signifique necesariamente un diagnóstico técnico, sino más bien algunas reflexiones al respecto, producto de nuestra experiencia e inquietud académica personal.

En tal sentido, consideramos pertinente formular nuestras reflexiones en torno a los siguientes aspectos:

- a) Describir de manera general y desde una perspectiva de la gestión, algunas características de los programas de post grado, específicamente de los de maestría en el campo de la educación.
- b) Sugerir posibles temas de investigación, para docentes y estudiantes de post grado, a fin de obtener información consistente y necesaria sobre temas específicos y relevantes..
- c) Proponer algunas sugerencias orientadas al mejoramiento de dichos programas.

Para formular una caracterización bastante aproximada sobre el desarrollo de los programas de maestría en el Perú, nos centraremos – entre otros - en cinco aspectos fundamentales: el enfoque asumido para la

creación, los sistemas de admisión que se aplican, la ejecución del plan de estudios, el desarrollo de investigaciones y la condición de los docentes.

En cuanto al enfoque:

Se asume que los estudios de post grado se orientan a la formación de docentes universitarios e investigadores en cada área del conocimiento. Sin embargo cabría preguntarnos si todos los programas existentes apuntan a estos propósitos, o si por el contrario la creación de los mismos responden a otras motivaciones, como podrían ser por ejemplo:

- i) La necesidad de generar nuevos o mayores ingresos para las universidades, dado que todos ellos son autofinanciados.
- ii) Asumir un mayor énfasis competitivo para ganar mayor espacio en dicho segmento educativo.
- iii) Posibilitar una mayor extensión de los servicios de enseñanza universitaria (integración vertical con un nuevo nivel) para ganar mayor prestigio institucional en el ámbito universitario.

Una hipótesis adicional, fácilmente demostrable, podría relacionarse con la creación de dichos programas basado en las demandas coyunturales de los egresados, dado el incesante volumen de graduados de año en año. Esto se corroboraría por ejemplo al constatar que no existen estudios técnicos de oferta y demanda que orienten el desarrollo de este nivel de estudios. Consecuentemente también podríamos plantear y afirmar que con estos estudios difícilmente nos incorporaremos a la competitividad mundial que la globalización exige. Aquí también podríamos concluir que el neoliberalismo a ultranza (pragmatista y utilitarista) impregnado incluso en los ámbitos académicos podrían traer consecuencias negativas para el desarrollo educativo del país.

Los sistemas de admisión:

Consideramos que no por el hecho que cualquier persona tenga pleno derecho a la educación, se pueda aceptar sin mayores exigencias o prerrequisitos a postulantes que deseen estudiar maestría. No nos explicamos por ejemplo como se puede aceptar a postulantes a maestrías para los cuales no tienen ninguna experiencia, alguna vocación, cierta expectativa o por lo menos una adecuada formación académica. En alguna universidad los alumnos refieren seguir estos estudios sólo para mantener sus actuales puestos de trabajo (profesores estatales). Tener profesionales con maestría sería lo ideal siempre que se prevean otras expectativas laborales y profesionales, compatibles con el tipo de maestría estudiada, caso contrario el estudio de una maestría puede devenir en algo superfluo, sin sentido y sin un mayor beneficio que pueda por lo menos cubrir los costos que ocasionan. Coherente con este comentario, sería muy interesante por ejemplo que por lo menos las entidades estatales establezcan estos requisitos en la descripción de sus cargos de las respectivas líneas de carrera en la cual puedan escalar los maestros y

doctores, como estímulo al mérito y como una medida de seguimiento a la calidad del profesional. Sólo así se podría incentivar la superación profesional y evitar la previsible devaluación del grado académico.

En cuanto al currículo

Si bien es cierto que el creditaje establecido no es signo de calidad, sin embargo en estos programas de maestría encontramos notorias disimilitudes, pues observamos que los planes de estudio oscilan entre los 30 y 80 créditos, a lo que se puede añadir la falta de coherencia al asignar o distribuir dichos créditos.

De otro lado, previa una investigación, sobre calidad de estos estudios, se podría obtener información sobre la eficacia de cada una de las diferentes modalidades de desarrollo existentes, así por ejemplo existen:

- ✓ Aquellas que se dan en clases diarias, otras en dos o tres días a la semana, también las realizadas sólo los fines de semana.
- ✓ También las que se realizan curso por curso, o las que se realizan por módulos bimensuales y mediante los tradicionales bloques de cursos semestrales
- ✓ Un modelo curricular aplicado por una universidad limeña consiste en el envío de algún material referido a la asignatura, el refuerzo académico mediante una clase presencial de algunas horas y se complementa con algún taller complementario inherente.

Indudablemente resultaría pertinente y necesario discutir la eficiencia del currículo rígido o flexible que conllevan cada una de las modalidades indicadas

Administrativamente observamos que existen universidades que aceptan traslados de matrícula de una universidad a otra, o de una maestría a otra, universidades que convalidan estudios análogos en otras universidades o que aceptan la graduación de egresados de otras universidades.

En fin, existiendo tanta disimilitud académico-curricular sería oportuno la realización de algún evento académico universitario con la finalidad de armonizar –en lo posible- algunos criterios o estándares de calidad para evitar la inevitable estratificación de los graduados y la pronta desvalorización de las maestrías.

A propósito viene al caso – como anécdota - el calificativo de “maestría chicha” asignado, durante un evento de programas de post grado en el que tuvimos la oportunidad de participar, a un programa de maestría desarrollado en alguna provincia del país por una universidad privada capitalina. Podrá imaginarse amable lector el desagradable momento que tuvo que soportar el colega representante de la universidad cuestionada.



En resumen podemos afirmar que en nuestro país todos los programas de maestría son a tiempo parcial y básicamente en horarios nocturnos, lo que a nuestro entender limita la calidad en los aprendizajes, evidenciado por la poca relevancia y rigor en las investigaciones que suponen estos estudios.

Que importante sería encontrar alguna forma de financiamiento o apoyo a algunos programas prioritarios de maestría para ser desarrollados a dedicación exclusiva, sobre todo de aquellos cuya características así lo exijan y el país los demande.

En cuanto a la investigación:

Sin temor a equivocarnos podríamos afirmar que uno de los problemas medulares en los estudios de post grado en nuestro país, y probablemente en otros del ámbito latinoamericano, radique en el desarrollo de las investigaciones, inclusive se lo ha diagnosticado como el síndrome del “**TMT**” (**T**odo **M**enos **T**esis) y es que sin un mayor esfuerzo de trabajo estadístico podríamos confirmar que si el 10% o 15% de los egresados por promoción logran defender sus tesis resultaría un índice bastante optimista. Posiblemente las limitaciones referidas al tiempo, al costo, a la escasa o insuficiente asesoría técnica, dada la falta de pericia del graduando, puedan explicar este “síndrome”.

De otro lado, los trabajos de investigación realizados como tesis, si bien en la mayoría de los casos satisfacen las exigencias metodológicas, es posible que resulten intrascendentes, por tanto de limitada utilidad o aplicación a la solución de problemas concretos a los cuales deben estar orientadas y lo que es peor, aquellas que resulten relevantes no son aprovechadas por los entes estatales o privados pertinentes, justamente por no haber establecido un sistema de investigación nacional o por lo menos algunos niveles de coordinación interinstitucional que viabilicen estas preocupaciones.

En cuanto a los profesores:

Es indudable que el desarrollo de los programas de post grado requiere de personal altamente calificado para cumplir tareas inherentes al nivel. Sin embargo, en concordancia con el planeamiento inicial, en el sentido de que la mayoría de estos programas responden a enfoques meramente empresariales, la administración del personal docente también se orienta con este enfoque, así es como por ejemplo los profesores sólo cumplen funciones docentes, con un número de horas muy reducido y por los cuales se les retribuye una compensación bajo la modalidad de servicios no personales (4ta. Categoría). Es comprensible entonces que, bajo estas condiciones, resulte muy difícil que los profesores puedan investigar o asesorar a los alumnos convenientemente y menos aun incrementar la producción intelectual a la que deberían estar obligados.

Es de esperar que esta situación amerite alguna preocupación, de parte de las autoridades universitarias y del gobierno, para subsanar esta seria limitación para no caer en un proceso mecánico (como “fábrica”) de formación en serie de maestros y aun doctores.

### Conclusión

Como cualquier conclusión deviene en una afirmación provisional, más aun tratándose de una apreciación personal producto de la experiencia, podemos convenir en la siguiente:

- Los estudios de post grado en el país, en particular los de maestría, se incrementaron explosivamente a partir de la última década, facilitados fundamentalmente por la aplicación del DL 882 que reconoce a la educación privada como cualquier mercancía sujeta a las leyes del mercado, de allí que la creación de estos programas responda a enfoques mercantilistas antes que académicos.
- Asimismo, dada la disimilitud en la organización y funcionamiento de los mismos, podemos aseverar – con cargo a un mayor análisis- que estos programas registran notorias deficiencias que seguramente restringen su calidad.

### Sugerencias.

Desde nuestra perspectiva laboral y profesional, proponemos algunas ideas que bien podrían ser recogidas autoridades y alumnos de post grado con el fin de retroalimentarlos oportunamente.

1° Creemos que compete a la ANR estudiar y formular algunas normas que permitan regular y orientar la creación y funcionamiento de estos programas. Tal parece que en la actualidad la ANR sólo se concentra en el nivel de pregrado, dejando al libre albedrío de cada universidad los de post grado.

2° Diseñar, bajo la conducción del CONCYTEC, el sistema de investigación universitario a fin de coordinar, armonizar, auspiciar y apoyar investigaciones relevantes y aplicables a la realidad nacional.

3° Todas las tesis aprobadas y recomendadas por los respectivos jurados de grado deberían ser canalizadas, a través de CONCYTC o de la ANR, a las respectivas entidades que puedan hacer uso de las mismas.

4° Fortalecer la Asociación ( o Academia) de las Escuelas de Post Grado, como organismo suprauniversitario, destinado a evaluar periódicamente el desarrollo de los programas y proponer las medidas correctivas pertinentes.

5° Resultaría interesante establecer un programa de maestría a tiempo completo, en alguna(s) especialidad(es) prioritaria(s) y afines, de tal manera

que pueda funcionar como programa piloto para las demás y como posible ente acreditador de calidad de las demás maestrías.

Finalmente sugerimos, sobre todo a los estudiantes de maestría, posibles temas de investigación referidos a esta temática, por ejemplo:

- Determinar el enfoque predominante en la creación de estos programas.
- Determinar los niveles de calidad de los sistemas de admisión.
- Establecer niveles de calidad en los estudios respectivos.
- Relevancia de los trabajos de investigación (tesis aprobadas).
- Determinación de necesidades reales de estudios de post grado.
- Seguimiento de egresados de programas de maestría.
- Estudios comparativos de Costo /Beneficio, Costo /Calidad o Costo /Utilidad según sea el caso.

Son algunas preocupaciones que nos permitimos proponer sobre tan importante tema, no con el ánimo de suprimir los actuales programas, aunque muchos así lo merezcan, sino de mejorarlos, porque al fin y al cabo lo que interesa es la calidad y no la cantidad.

### **El último peldaño administrativo**

Como cualquier profesional, motivado básicamente por las necesidades del ego, tuvimos la oportunidad de acceder a un cargo directivo, no sé si de segundo o tercer rango pero considerado de confianza, en el Ministerio de Educación, en el cual prácticamente concluimos nuestra carrera administrativa al servicio del Estado.

Esta experiencia, en el crepúsculo de mi periplo administrativo, duró exactamente dos años, de los cuales puedo relatarles algunas vivencias talvez un tanto interesantes pero posiblemente aleccionadoras, sobre todo para los lectores jóvenes o estudiantes interesados en estos temas.

El encontrarse casi en el pináculo de la pirámide organizacional de cualquier entidad, a la par que da poder suficiente para tomar ciertas decisiones trascendentes relacionadas al quehacer institucional, permite observar, analizar y enfrentar los vaivenes del día a día en todos los campos de desempeño, pero sobre todo soportar el inevitable “run – run” de los gobernados, interesados o relacionados con dichos cargos, entre quienes se tejen una serie de conjeturas y especulaciones, en algunos casos mal intencionadas, y que casi siempre terminan por deteriorar las obras e imagen de determinada autoridad. Comportamientos de esta naturaleza, que en nuestro país no es raro encontrar, constituyen un elemento muy visible de la cultura organizacional en las entidades administrativas del Estado.

Como funcionario de “alto nivel” nos cupo desarrollar dos experiencias que podemos considerarlas muy significativas. Una de ellas exitosa, a nuestro modo de ver, y la otra lamentablemente inconclusa. En cuanto a la

primera, debemos indicar que dentro de los lineamientos estratégicos para desconcentrar la gestión administrativa del Ministerio me correspondió la obligación de visitar diversos lugares del denominado “trapecio andino” para efectuar estudios de factibilidad orientados a la institucionalización de las Unidades de Servicios Educativos, USEs.

La constatación de los profundos y sinceros sentimientos de satisfacción y gratitud de los pueblos que clamaban por el acercamiento de los servicios educativos a sus comunidades, han generado - a su vez - sentimientos gratificantes tan fuertes que nos han posibilitado sobreponernos a los naturales sentimientos de temor ante previsibles emboscadas de parte de las huestes terroristas de Sendero Luminoso, como sucedió en una oportunidad en el trayecto de retorno de Azángaro a Juliaca, de la que felizmente gracias a la osadía y pericia del chofer pudimos superar un previsible ataque. En otra oportunidad, en el trayecto de Abancay a Andahuaylas, por desperfecto del vehículo, en plena zona roja, tuvimos que soportar un creciente nerviosismo a medida que la tarde oscurecía, pero felizmente pasó el susto sin mayores contratiempos, gracias también a las habilidades mecánicas del chofer andino.

Es deplorable que esta innovación administrativa, en el gobierno siguiente fuese totalmente desnaturalizada, primero con la supresión y fusión de algunas USEs a nivel nacional, y posteriormente con la conversión, posiblemente inconclusa, en algunos lugares, en Areas de Desarrollo Educativo, ADEs, como sucede actualmente en el departamento de Puno.

Lamentablemente, este desorden organizativo, aunado al abandono de las acciones de Supervisión y a la ineptitud e ineficiencia del personal en USEs y ADEs no garantizan resultados satisfactorios de los proyectos y programas educativos que puedan impulsar los gobiernos, hecho que probablemente explique y hasta justifique el sistema de contratos ventajosos de otro tipo de personal, situación que a su vez genera no sólo desniveles remunerativos sino también desequilibrios en el clima laboral de los trabajadores de planta.

La segunda experiencia – inconclusa – está referida a la profunda preocupación del equipo directivo ministerial por haber arribado al gobierno sin un plan o proyecto debidamente estructurado. En tales circunstancias, liderados por el ministro de entonces, nos abocamos a pergeñar un posible Proyecto Educativo Nacional, sin pensar ni medir las implicancias de una tremenda tarea a la que nos comprometíamos. Resultaba y resulta muy difícil, por mas habilidad, empeño y buena voluntad que se tenga, cumplir con dos responsabilidades a la vez, la de creación y la de ejecución, puesto que se tenía que cumplir las tareas cotidianas, de por sí muy recargadas, propias de cada área, y dispensar algún tiempo, generalmente por las noches o fines de semana, para dedicarlos a elucubrar el bendito Proyecto.

Por otro lado se presentaba un compromiso ideológico muy fuerte, pues el partido al arribar, por primera vez en su historia, al gobierno debía demostrar que sí tenía por lo menos algunas propuestas educativas

coherentes, así como concepciones ideológicas que sean susceptibles de ser incorporadas a dicho Proyecto, puesto que una vez concluido inevitablemente iba a ser sometido al tamiz ideológico partidario, fundamentalmente de parte del Congreso, hecho que sucedió aunque de manera aislada pero lamentablemente con fuerte carga sectaria y hasta tradicionalista.

La idea era formular un Proyecto Educativo no solo del o para el partido, tampoco solo para el período de gobierno, sino que en lo posible un Proyecto donde converjan todas las concepciones ideológicas y que avizore un horizonte temporal de largo plazo. Lamentablemente la presión del tiempo, la insuficiente formación ideológica y la falta de asesoría técnica, ocasionó que se demorara casi dos años la elaboración de dicho documento, el cual lamentablemente fue lapidado por el nuevo equipo ministerial, pero sin ningún proyecto alternativo que lo supla. Quince años después nos encontramos prácticamente en la misma situación, salvo el valioso pero incierto aporte de Foro Educativo.

En el ámbito específico del área a mi cargo, considero también pertinente referirles sólo dos experiencias significativas que son las que me han proporcionado alguna satisfacción personal. Por un lado está la convicción que la Justicia y la Moralidad van siempre de la mano. En este contexto, nos correspondió ejercer una serie de acciones y medidas para frenar los notorios y numerosos abusos de los promotores, directores y profesores contra los alumnos y los padres de familia. Atenuar el incesante lucro – vía pensiones elevadas y cuotas voluntarias - de los colegios particulares era una de nuestras mayores preocupaciones, al extremo que hasta funcionarios del propio gobierno nos advirtieran que “paremos la mano”, posiblemente para no generar un nuevo frente antagónico al gobierno.

Otro de los espacios de preocupación se centraba en la cautela de la moralidad en el quehacer educativo, en cuyo ámbito era manifiesta la presencia de graves actos de inmoralidad y sobre los cuales, como órgano responsable de la formación moral de nuestros escolares, no podíamos permanecer indiferentes. Desgraciadamente al ver que estos actos se repiten con frecuencia, no se sabe hasta cuando, no nos queda sino lamentarnos y hasta deprimirnos.

Como uno de los gestos relacionados con la honestidad y austeridad en el uso de los recursos públicos podemos mencionar el desprendimiento de todos los funcionarios principales para trabajar a dedicación exclusiva y con sueldos míseros, provenientes del erario nacional, no como ahora que son subsidiados con fondos provenientes de los organismos internacionales para ser pagados en dólares, rompiendo así el principio básico de todo funcionario público de trabajar por la vocación de servicio y no por interés personal; ni que decir de otras prerrogativas de las que gozan actualmente muchos funcionarios. Cuan vigente resultan las *Parábolas de Confucio* cuando una de ellas señala que los intereses individuales de los

funcionarios deben subordinarse a los intereses del Estado. Más aun de un Estado pobre como es el nuestro.

Para lograr resultados relativamente exitosos, era necesario establecer un sistema administrativo – y esta es nuestra segunda experiencia gratificante – que posibilite contar con un equipo humano integrado por personal competente y plenamente identificado con las labores de moralización, porque esta tarea requiere de personas con mucha lealtad a los principios educativos y por ende con entrega al trabajo, todo lo cual nos permitió fortalecer un saludable Clima Organizacional e iniciar el desarrollo de una Cultura Organizacional adecuada, categorías administrativas tan necesarias para lograr la eficiencia y eficacia administrativa que todos buscamos.

Finalmente y a manera de mensaje, a quien interese, debo referir que el desempeño de un cargo de alto nivel implica obligatoriamente una dualidad funcional, de un lado la asesoría que se debe ofrecer sobre todo al jefe máximo, para ayudar a tomar las mejores decisiones ( o como se dice a cuidarle las espaldas); y de otro, la de ejecutivos de las decisiones propias del área. Sin embargo, en ciertas circunstancias puede haber alguna confusión de estos roles, posiblemente por el deseo vehemente de un Ministro de ver realizaciones inmediatas, aunque no siempre eficaces, por ello es muy común escuchar la expresión “necesito soluciones, no excusas o explicaciones”, acciones antes que justificaciones. Viene al caso este comentario porque durante una gestión es inevitable que con frecuencia se presenten situaciones similares y ante las cuales se debe actuar de una u otra manera, de asesor o de ejecutivo.

En el caso personal tal situación se presentó en dos oportunidades, una relacionada con el descubrimiento de videos pornográficos en pleno Instituto de Teleducación, el ex INTE, y el otro relacionado a la recuperación de un módulo de laboratorio indebidamente asignado a una comunidad. En ambos casos el rol de asesoría ejercida obtuvo resultados exitosos, pese a que el Ministro exigía acciones drásticas e inmediatas para corregir tales situaciones. Creo que en muchos caos es bueno saber y poder decir NO, sin que ello signifique una negación.

## **El acceso al mundo informático**

La década final del siglo pasado ha significado para nuestro país la incorporación de manera tardía, lenta y un tanto tímida a la era electronal, como la denominó Alvin Tofler al avance de la tecnología informática. Aunque todavía nos encontramos a la zaga de los países más adelantados en la aplicación de esta tecnología, parece ser que hubiésemos dado un salto significativo al pasar directamente de la era agrícola a la era electrónica, a las que hace referencia el mencionado futurólogo.

Esta tecnología, no obstante su practicidad y utilidad, tanto a nivel personal e institucional ha generado notorias resistencias para su aplicación. Paradójicamente tal resistencia, que en muchos casos se deba posiblemente al enraizamiento de determinados hábitos, como el de la escritura por ejemplo, sin embargo la mayor dificultad radica en la aparente complejidad de las operaciones mecánicas inherentes al manejo de un equipo completo de computación.

Como experiencia personal debo referir que, pese a haber tenido la oportunidad de gestionar y dirigir un centro de educación ocupacional destinado a la enseñanza de la computación, en cuyo trámite tuve la oportunidad de constatar la ineficiencia y falta de criterio del personal de la USE respectiva, como consecuencia de los despidos y renuncias masivas del personal con cierta experiencia durante el régimen fujimorista. No sé que se podría pensar de un “especialista”, como se les denomina a estos trabajadores, que al candidato a la Dirección de un modesto CEO, en este caso una persona con dos años de experiencia como funcionario de alto nivel en el Ministerio de Educación y además docente universitario, tal como indicaba el curriculum vitae respectivo, le objete tal postulación arguyendo que solo registra dos años de experiencia administrativa y no los tres como “reza” el reglamento pertinente. ¿No será acaso signo de mediocridad o miopía, por decir lo menos?.

Inicialmente, pese a disponer de todas las facilidades, me resultó totalmente indiferente el aprendizaje de las técnicas entonces vigentes, posiblemente condicionado por encontrarme en las postrimerías de mi vida laboral. Craso error conceptual de mi parte, porque mi dedicación a la docencia universitaria y dentro de ella a la producción intelectual me obligó a tener que ponerme al día de manera acelerada en las operaciones básicas de dicha tecnología. Es indudable que, para nuestro caso, no es necesario ni imprescindible comprender o manejar todo el instrumental que conlleva, porque siendo muy beneficiosa resulta ser una tecnología demasiado adictiva. En otros casos se corre el riesgo de dejarse llevar por la novedad y versatilidad de la tecnología, como pasa con los programas de presentaciones (power point, internet, data display) con los cuales en muchos casos se privilegia las formas antes que los contenidos y conductas, que es lo más importante, convirtiendo así los medios educativos en fines y viceversa.

Creo que en nuestro país, en poco tiempo se ha avanzado bastante en la aplicación de esta tecnología, al extremo que actualmente ya no se enseña como cursos formales en los niveles de pre o de post grado, tampoco se considera ya como un requisito especial para cualquier puesto de trabajo, pues se sobre entiende que ya es de dominio personal.

Esperemos que el avance de esta tecnología vaya acorde con la aplicación generalizada, sobre todo en la población estudiantil de los sectores mas necesitados, porque a pesar de que lo consideremos como un nuevo y sutil mecanismo de dominación y dependencia, evidentemente

menos costoso y por ende probablemente más democrático, constituye una revolución tecnológica de inconmensurable trascendencia.

## **La producción intelectual**

Llegado a una cierta etapa de nuestra vida y después del natural desarrollo personal a través del trabajo, ojalá fuera compatible con el nivel de auto realización de la escala de Maslow, considero que constituye una obligación profesional y una necesidad social, legar a las nuevas generaciones y a la comunidad educativa, algún material bibliográfico que sirva de referente y apoyo para su propia superación académica o desempeño laboral.

Es en este contexto en que nos proponemos describir algunas peripecias que ocasionan la producción de algunas publicaciones en nuestro país, sobre todo si se tratan de textos destinados preferentemente al magisterio nacional, como es nuestro caso.

En primer lugar debemos indicar que es condición necesaria, pero no suficiente, tener y obtener toda la información pertinente debidamente sistematizada, resulta muy necesario tener el tiempo disponible y la tranquilidad adecuada para el ordenamiento, reflexión, selección, redacción, etc. inherentes. Esta condición explica porque, en mi caso, la producción intelectual propiamente dicha se inicia inmediatamente después de haber cesado en las labores burocráticas en el Ministerio de Educación y que por lo mismo puede resultar demasiado tardía.

Como en casi toda empresa, el primer paso resulta ser el más difícil por tener que vencer cierta timidez por la incertidumbre que preocupa a todo novato en estos menesteres. Pues se trata, no sólo de procesar toda la información pertinente, sino también de la preocupación por la edición en sí, ya que es muy conocido que en nuestro país el apoyo a la producción intelectual es prácticamente inexistente. Que decir de los problemas derivados de la comercialización, en una país lleno de informalidades, de maestros con escasa capacidad adquisitiva y deficientes hábitos de lectura y de la piratería gráfica a diestra y siniestra.

Pese a todas estas vicisitudes el escribir genera satisfacciones de diversa índole desde las académicas o profesionales hasta las espirituales, pasando por las de índole psicológica que significa la enorme sensación de placer por el reconocimiento de la calidad y utilidad de la publicación por parte de algunos sectores; como sucedió con una de nuestras publicaciones cuyo subtítulo - *Enfoque Gerencial* – generaba inicialmente muchas suspicacias y cuestionamientos de parte de los lectores nacionales, por un posible subliminal mensaje utilitarista o mercantilista que supuestamente connota el término gerencia. Sin embargo nuestra alegría fue grande al comprobar como en la misma Cuba socialista se venía utilizando intensamente el término y la concepción gerencial en la administración de la



educación, cuyos contenidos eran ampliamente difundidos en los congresos denominados Pedagogía que son realizados bienalmente.

Consiguientemente al esfuerzo y dedicación intelectual, el tema de la edición se constituye en una preocupación medular al tener que tratar de reducir costos, para lo cual en ciertos casos se tiene que sacrificar contenidos reduciendo el número de páginas. Es prácticamente una norma del mercado lector que los libros de mayor atracción son aquellos que no sobrepasen las doscientas páginas. Sin embargo, se advierte como en nuestro medio se practica la cultura del precio, antes que la cultura de la calidad, de allí el éxito incesante de los falsificadores.

Debe advertirse también que probablemente resulte ya una práctica consuetudinaria en el mundo editorial la oferta de auspicios de edición de alguna publicación a cambio de conceder - al auspiciador - ya sea el derecho de autor o la coautoría intelectual de dicha publicación. La verdad es que siendo, para este escritor, una experiencia inédita no encuentro hasta hoy una forma de evaluar correctamente tal acción, en todo caso creo que aquí también lamentablemente se antepone lo económico a lo ético y académico.

Pero así como hay muchos sinsabores en esta actividad, también existen algunos gestos gratificantes que estimulan a seguir adelante, como es el caso de la intensiva utilización de parte de estudiantes de la especialidad, en particular de mis alumnos, o como el caso de una comunicación remitida por el Director de OREAL – UNESCO, Dr. Ernesto Schiefelbein, a propósito de una investigación sobre los sistemas de Supervisión Educativa en América Latina, para efectos de una nueva publicación., en la cual dicho experto hace conocer que la única obra que sobre el tema existe en la biblioteca especializada de dicha entidad, y a la que me remite, es un libro de mi autoría.

Considero que la falta de una política promocional, la escasa vocación magisterial por la lectura, la insensibilidad de los editores, el cinismo de los piratas, entre otros, constituyen factores fundamentales que inciden en el desarrollo educativo y cultural de nuestro país, situación que es necesario revertir.

Felizmente en estos últimos años, sea por inquietud académica o por necesidad de supervivencia, han aparecido nuevas y variadas publicaciones orientados a los diferentes aspectos del quehacer educativo. Ojalá, y este es nuestro deseo, que en lo sucesivo se incrementen significativamente dichas publicaciones, tanto en títulos como en el tiraje, pero sobre todo en calidad y precios, para poder incursionar en otros mercados, sobre todo de países vecinos, creo que ya es tiempo..

## **El tramo final**

En estos tiempos, la vida laboral de un trabajador, en cualquier entidad, nivel o actividad, prácticamente concluye con la pérdida imprevista de la estabilidad, condicionada por diversos factores subjetivos, menos por antigüedad o ineficiencia; en cualquier caso son despidos no oportunos ni decorosos, como establece la teoría administrativa al respecto.

En mi caso se suscitó una situación insólita que bien podría constituir un caso para la antología de la administración universitaria. Por tal razón creo que vale la pena hacerlo de conocimiento de la comunidad universitaria nacional, alejado de cualquier protagonismo, revanchismo o reclamo alguno, que podría suponerse subyace en este relato. El hecho es el siguiente.

Como profesor universitario ordinario (nombrado), de la máxima categoría, con más de veinticinco años de servicios consecutivos a la universidad, con un desempeño por lo menos eficiente, propulsor del liderazgo de la universidad en programas de post grado en administración de la educación y con una reconocida producción intelectual; tenía que ser sometido al proceso de ratificación que la respectiva ley establece.

Es de suponer que, por los antecedentes referidos y por el hecho de ser miembro del propio Consejo de Facultad por tanto colega y amigo de los demás consejeros, la ratificación iba a pasar sin ninguna objeción. Sin embargo, no sé si por excesiva confianza o ingenuidad de parte, no fui capaz de advertir oportunamente en trabajo en contra – vía consigna – que tenía preparado una profesora, Directora del departamento Académico, de quien dicho sea de paso fui su profesor en un programa de maestría, y miembro del jurado de sustentación de su tesis de grado respectiva, la cual incluso fue aprobada por unanimidad.

Llegado el punto de la agenda, de la sesión respectiva del Consejo de Facultad, como es una práctica ya establecida, la Dirección del Departamento expone los antecedentes del desempeño laboral del profesor, quien también tiene que exponer y evidenciar su desarrollo profesional y a la vez absolver algunas inquietudes que se le formulen en ese momento. Luego, en la condición de candidato a la ratificación, debe abandonar la sala de sesiones – dizque por ética – para dejar en libertad a los consejeros para deliberar al respecto.

En el presente caso no se presentaron mayores comentarios, salvo la opinión favorable de dos colegas, ante cuyos argumentos los demás, consigna de por medio, guardan un sintomático y sospechoso silencio, actitud que delató anticipadamente la conducta vergonzosa al momento de la votación, la cual registró un resultado incierto.

De acuerdo al Estatuto de la Universidad, tanto para ser ratificado como no ratificado, se requiere de los dos tercios de los votos del Consejo, y como este no fue el caso esta situación quedó en el limbo, manteniéndose así por un espacio de siete meses aproximadamente, porque supuestamente no se sabía que hacer, pese a que en casos análogos, aunque no tan meritorios, se mantuvieron por largos años o se reconsideraron. Aquí el principio de la analogía no sirvió para nada.

Después de este período, posiblemente por alguna exigencia administrativa, el caso se traslada al Consejo Universitario el cual tiene que resolver el caso, previa cita al docente para que preste su manifestación como si se tratase de alguna falta o acto doloso. Realmente esta situación resulta indignante para casos de docentes proficuos y de trayectoria transparente.

Luego de exponer mi desempeño y evidenciar mi producción intelectual, y supuestamente después de un acalorado debate por la falta de razones justificatorias para la no ratificación, salvo el argumento incoherente, extemporáneo y sacado de la manga por parte del Decano de la Facultad en la cual me desempeñaba, de “no reunir el perfil para ser profesor de la Facultad” después de veinticinco años de docencia en dicha Facultad y de haber llegado a la máxima categoría docente.

Es de suponer que los argumentos principistas, de defensa del docente por el trato arbitrario e injusto de parte de algunos Consejeros, pesaron mucho para que por segunda vez, y de manera inédita en la universidad, no se adoptara ninguna decisión definitiva. Por el contrario, se optó por designar una Comisión de alto nivel, integrado por tres Decanos y dos Funcionarios, para estudiar y proponer la solución ad hoc a tal embrollo.

Dicha Comisión, tomando como premisa que toda situación que llega al Consejo Universitario casi siempre concluye con resultados en contra de los intereses de la persona implicada, y a la vez conocedores de una seria y prioritaria preocupación personal por la continuidad de la atención de una grave enfermedad de un familiar, a quien vengo atendiendo a través de un seguro médico particular conseguido en la póliza de la universidad, me propone como única solución viable, el de renunciar a mi condición de nombrado con cargo a ser contratado y así mantener el seguro. Y esa es mi situación actual, prácticamente comenzando como nuevo después de un largo trecho recorrido.

Posiblemente usted, amigo lector, también se interrogará si esta situación es legal, ética y humana.

Sin embargo, esta nueva condición laboral a todas luces negativa, ha servido como una fortaleza y oportunidad porque de tal manera se ha flexibilizado la rigidez horaria y la carga académica obligatoria, gracias a lo cual el tiempo disponible me ha permitido actualizar algunas publicaciones ya obsoletas y agotadas en el mercado. Pero talvez tan o más importante es el hecho de “deambular” ejerciendo la docencia en muchas

universidades del país, situación que me permite compartir experiencias mas gratas y a la vez recoger información de primera fuente, algunos de dichos datos se presentan en este ensayo.

## **Epílogo**

Así concluye el periplo académico de este maestro de origen andino proveniente de un recóndito pueblo que muy lentamente va incorporándose a la civilización, cuya persona ha servido sólo de pretexto para presentar, en este ensayo, un conjunto de reflexiones y preocupaciones sobre el desarrollo personal y la situación educativa de nuestro país, invocando a la Divina Providencia nos siga concediendo las facultades suficientes para seguir ofreciendo nuestro grano de arena en aras de una mejor educación, porque sólo a través de ella se logrará el desarrollo de las personas y de nuestros pueblos. No hay otra solución.

Otoniel Alvarado Oyarce

[oyalvarad@terra.com.pe](mailto:oyalvarad@terra.com.pe)

[www.otonielalvarado.jimdo.com](http://www.otonielalvarado.jimdo.com)