

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**



**COMUNICACIÓN Y CRISIS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA 2009-2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**Rosmery Rosa GALVÁN BARZOLA**

**ASESOR**

**Dr. Carlos Rodrigo INFANTE YUPANQUI**

**AYACUCHO-PERÚ**

**2018**

A Manuel, mi abuelo, quien con sus manos  
callosas construyó lo mejor para sus hijos.

A mis padres, Silvio y Olimpia, por su amor. A  
mis hermanos, Manuel y Marx, la razón de mis  
primeras canas. A Yuri, por sus palabras, y a Vladimir,  
esa melodía que calma mis demonios.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, porque todo es aún poco para lo que significa. A mis entrevistados, porque escucharlos ha sido volver la mirada atrás y aprender. A mi asesor, Carlos Infante, porque cada plática finalizada ha significado volver a los libros. A mi familia, en especial a Yuri, por enseñarme que a veces es bueno respirar profundamente, descansar los pensamientos y continuar. A las personas que he conocido al elaborar este trabajo, hay un poco de todos en cada línea.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
CAPÍTULO I.....	9
COMUNICACIÓN, POLÍTICA Y CRISIS.....	9
1.1. Comunicación .....	9
1.2. Política .....	11
1.2.1. Política aristotélica y un acercamiento desde Arendt.....	11
1.2.2. Políticas de comunicación, en busca de una definición .....	12
1.2.2.2. Comunicación de crisis .....	13
1.3. Crisis .....	14
1.3.1. Crisis, una mirada desde la teoría.....	14
1.3.1.1. Corrupción y crisis .....	17
1.3.2. Instituciones abiertas y totales .....	20
1.3.2.1. Autonomía, una característica de la universidad como institución abierta     23	
1.3.3. Crisis en las instituciones abiertas.....	25
1.3.3.1. La universidad peruana y la crisis .....	25
CAPÍTULO II .....	35
CORPUS METODOLÓGICO .....	35
2.1. Planteamiento del problema.....	35
2.2. Pregunta principal de la investigación .....	38
2.3. Objetivos de la investigación .....	39
Objetivos específicos .....	39
2.4. Hipótesis principal .....	39
2.5. Variables e indicadores .....	40
2.6. Tipo y diseño de investigación.....	41
2.7. Población de estudio .....	41

2.8.	Tamaño de la muestra .....	42
2.9.	Técnicas de recolección de datos .....	43
CAPÍTULO III.....		46
PERCEPCIÓN, CRISIS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA .....		46
3.1.	Políticas de comunicación y manejo de crisis en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	46
3.1.1.	Implementación y gestión de estrategias de comunicación de crisis .....	46
3.1.2.	La UNSCH y los medios masivos.....	52
3.1.3.	Manejo de la comunicación estratégica como concepto .....	57
3.1.4.	Dirección de la comunicación interna y externa .....	58
3.2.	Percepción sobre la crisis de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (2009-2015) y sobre sus causas .....	60
3.2.1.	Mirada de los actores directos .....	60
3.2.1.1.	Dirigentes estudiantiles .....	60
3.2.1.2.	Autoridades .....	69
3.2.1.3.	Gremio docente y administrativo .....	75
3.2.1.4.	Miembros de la Oficina General de Imagen Institucional .....	77
3.2.2.	Mirada de los actores indirectos.....	80
3.3.	Manifestaciones de la crisis .....	81
3.3.1.	Situaciones (económicas, sociales y políticas) agudizaron la crisis en la UNSCH 81	
3.3.2.	Intervención de la UNSCH .....	84
CONCLUSIONES .....		87
RECOMENDACIONES .....		89
BIBLIOGRAFÍA .....		90
ANEXOS .....		98

## RESUMEN

La presente investigación estudia la relación que existe entre las políticas de comunicación y una situación de crisis institucional. El objetivo ha sido analizar de qué manera la crisis por la que hoy atraviesa la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), está relacionada con deficientes políticas de comunicación. La investigación es de tipo cualitativo y la información ha sido recabada a través de entrevistas semiestructuradas, que se han aplicado a dirigentes estudiantiles, autoridades universitarias, líderes sindicales y actores ajenos a la universidad. Este estudio ha permitido evidenciar las débiles políticas de comunicación que existen hoy en la UNSCH, institución que posee características particulares de un destacado proceso histórico en el que, sin embargo, no están sistematizadas las estrategias de comunicación como elemento significativo que permita aminorar los efectos de una crisis y mucho menos resolverla.

La investigación arrojó como resultados que, si bien las deficientes políticas de comunicación no son causa para agravar la crisis, estas juegan un rol importante al momento de aminorar sus efectos en la imagen de la universidad, por esta razón es indispensable contar con plan de comunicación y/o un plan de comunicación de crisis para poder empezar a enfrentar a la crisis, y sobre todo evitar este tipo de escenarios desde el campo de la comunicación.

**Palabras claves:** comunicación, crisis, políticas de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación «Comunicación y crisis en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga», enmarcada en el periodo 2009–2015, se sitúa en la región de Ayacucho, en la provincia de Huamanga, la cual se realiza para optar el título profesional de licenciada en Comunicación Social.

La comunicación cobra cada vez mayor importancia en contextos de crisis, si bien no siempre ha estado concretada en políticas, actualmente encontramos que ha adquirido relevancia en diversas instituciones, principalmente privadas. La universidad, y en este caso la universidad pública, es una institución cuyas particularidades (diferentes incluso a otras instituciones del sector estatal), la hacen muy sensible a los cambios o alteraciones en la estructura social; por esta razón, nuestra tesis postula que principalmente en contextos de crisis, la universidad debiera contar con políticas de comunicación que respondan a sus necesidades. El espacio de la investigación es la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y durante el periodo señalado ha sufrido una serie de conflictos debido al cambio en las políticas en la educación superior (voto universal, nueva ley universitaria) y también a los problemas que ha enfrentado desde su funcionamiento (falta de docentes, infraestructura, presupuesto). Consideramos que es de vital importancia entender la estructura social en la que funciona la universidad y cuáles son las fracturas, los cambios y los desórdenes que causan un desequilibrio en su normal funcionamiento, lo que en nuestro estudio evaluamos como *crisis*. Talcott Parsons y Robert Nisbet nos permiten entender el complejo campo social, así como la razón o base de la estructura de un sistema y cuándo es que se produce un desequilibrio o un «cambio» en el mismo.

Nuestro primer capítulo está centrado en el estudio de la teoría útil a la investigación. Partimos de una mirada desde la doctrina de la comunicación para luego comprender las políticas en este campo, donde desarrollamos el significado e implicancia de la comunicación estratégica. Otro aspecto teórico que abordamos se refiere a la crisis en las instituciones.

El segundo capítulo describe los elementos metodológicos con los que se ha desarrollado la investigación.

El tercer capítulo contiene la presentación y discusión de los resultados de nuestro estudio, a partir de los datos y criterios recogidos a través de las entrevistas semiestructuradas.

Todo lo anterior nos permite extraer conclusiones y proponer recomendaciones concretas para desarrollar la estrategia de comunicación en la UNSCH.

Finalmente, en los anexos presentamos los cuestionarios utilizados para entrevistar a cada grupo de actores y las entrevistas transcritas.

Las limitaciones que hemos enfrentado en el proceso de investigación se refieren principalmente a la selección de entrevistados. Como nuestro estudio se enmarca en los años 2009–2015, muchos de los que tuvieron una participación activa en este periodo ya no se encuentran en la universidad. A esta dificultad se sumó otra, es el caso del exrector Dr. Humberto Hernández Arribasplata quien no autorizó que grabemos sus declaraciones, por lo que tuvimos que anotarlas, priorizando los aspectos que consideramos relevantes para nuestro estudio.



# CAPÍTULO I

## COMUNICACIÓN, POLÍTICA Y CRISIS

### 1.1. Comunicación

Para abordar nuestro objeto de estudio, es de vital importancia entender primero el campo de la comunicación. Muchos autores coinciden en que la comunicación surge desde que existe el hombre como ser social y sostienen que es innegable su importante papel en la formación de las sociedades. En la Grecia antigua, Aristóteles (1910) la definió como «todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance» (p. 176), así como precisó los componentes de la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio. Reparemos, entonces, que el fin último de la comunicación para Aristóteles es la *persuasión* al auditorio.

Esta concepción de la comunicación se mantuvo vigente por muchos años, desde luego, mostrando ligeros cambios en torno a los elementos que describió Aristóteles. Con el transcurso del tiempo, la definición fue tomando nuevos matices, se han formulado distintas teorías así como diversos modelos de comunicación.

Una de las teorías de la comunicación vigentes hasta el momento le pertenece a Jürgen Habermas, quien fuera parte de la última generación de la Escuela de Frankfurt. Este filósofo escribió, en dos tomos, la «*Teoría de la acción comunicativa*», tesis que ha constituido la base de la teoría crítica de la modernidad. De acuerdo con Luis Garrido Vergara (2011), «en esta obra logró construir una teoría comprensiva de la sociedad y de la comunicación social a partir de los conceptos de “sistemas” y “mundo de la vida”» (p. 3). Según Habermas, la comunicación se compone de tres aspectos: la cultura, la sociedad y la personalidad. Cabe señalar que esto se asemeja a la «Teoría Social de Parsons» (1936), para quien los aspectos de un sistema social concreto (de acción social) son: lo social, lo individual y lo cultural.

De acuerdo con la teoría de la acción comunicativa:

[...] al actuar comunicativamente los sujetos se entienden siempre en el horizonte de un mundo de la vida. Su mundo de la vida está formado de convicciones de fondo, más o menos difusas, pero siempre aproblemáticas. El mundo de la vida, en tanto que trasfondo, es la fuente de donde se obtienen las definiciones de la situación que los implicados presuponen como aproblemáticas. (Habermas, 1987, p.84).

Entendemos este *mundo de la vida* como los actos culturales o sociales en general, donde se lleva a cabo la acción comunicativa. Habermas plantea que la comunicación busca un consenso y, para llegar a él, los interlocutores deben compartir un contexto cultural similar. Por eso, cuando se refiere al lenguaje, nos dice que tiene dos finalidades: entender el mundo y dirigir la acción; y para que la comunicación pueda darse se necesita una comunidad de significado, es decir, que haya un acuerdo, un consenso.

(...) el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extra verbales) entablan una relación interpersonal. Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones. (Habermas, 1987, p. 124)

En consecuencia, para llegar al entendimiento, desde el punto de vista de Habermas, se necesita un acuerdo entre los participantes; y ese consenso se mide por las pretensiones de validez: la veracidad expresiva, la rectitud normativa y la verdad preposicional.

Consideramos que la mirada habermasiana sobre la comunicación nos permite entenderla no solo como una acción base necesaria para la interacción, sino como el camino para construir una sociedad mucho más democrática; es decir, prescindir de todo aquello que está fuera de lo que la comunicación nos puede permitir solucionar, buscar la salida a través de la acción de comunicarnos. Para Habermas, el cambio social debe darse en el campo de lo simbólico, de allí la importancia de la comunicación.

Entonces, podemos entender que la comunicación desde un punto de vista habermasiano tiene una importancia innegable en un espacio como la universidad,

porque la búsqueda de la democracia también es tarea de institución como la universidad.

## **1.2. Política**

### **1.2.1. Política aristotélica y un acercamiento desde Arendt**

Aristóteles (1910), menciona que las ciudades son lo más natural que existe y que el hombre por su naturaleza es un animal político, también afirma que el hombre que no vive en la «polis» es visto como un hombre «errante y sin ley» (p. 15); para que este animal político sea tal, debe pertenecer a una comunidad, porque este es el espacio donde se desenvuelve. Aristóteles no concibe la construcción de la sociedad a partir de un solo hombre, como es lógico; él entiende que la base de la sociedad es la polis, es decir la ciudad.

[...] debe considerarse a la ciudad como anterior a la familia y aun a cada uno de nosotros, pues el todo necesario es primero que cada una de sus partes, ya que si todo nuestro cuerpo se destruye, no quedará pie, ni mano, sino solamente cuanto a la comunidad del vocablo (1910, p. 16)

Por su parte, Arendt (1997) sostiene que la política no es inherente al ser humano sino que se crea entre los hombres, por lo tanto, no hay «substancia propiamente política» (p. 46), lo que quiere decir que la política proviene del consenso y no de la naturaleza humana y, aunque esto suene totalmente lógico, tiene un profundo sentido filosófico.

Es decir, si Aristóteles concibe al hombre en una comunidad como un animal político, Arendt por su parte sostiene que esto es producto del consenso, de un acuerdo; ambos argumentos tienen como base a la comunidad, sin embargo, mientras Aristóteles concibe la política como algo natural en el hombre, algo que surge espontáneamente cuando el ser humano crece dentro de una comunidad, para Arendt la política la produce el hombre.

Además, Arendt (1997) considera que la política es una «necesidad ineludible para la vida humana, tanto individual como social», debido a que el hombre no es autosuficiente, sino que en su existencia depende de otros, por eso concibe que «[la] misión y fin de la política es asegurar la vida en el sentido más amplio» (p. 67);

siguiendo este raciocinio, la política es aquello que permite la subsistencia de nuestro sistema social.

En síntesis, para nuestra investigación la política se traduce en normas para mantener el orden o el equilibrio de nuestro sistema; nuestra estructura formal está construida por la política, la cual ha sido establecida a lo largo de la historia, y ha sido fundamentalmente un consenso constante.

La política como una dirección no solo se entiende en un contexto macro, sino también micro como en las instituciones, para que esta pueda cumplir sus funciones debe regirse a una serie de políticas institucionales, normas, reglamentos. Estas políticas pueden tener diversos enfoques pero todos siempre tendrán el objetivo de contribuir al desarrollo de la institución.

### **1.2.2. Políticas de comunicación, en busca de una definición**

Las políticas de comunicación, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, se entienden como aquello que debe permitir este constante diálogo, lograr ese consenso del que habla Habermas y replanteárselo en ese mismo sentido.

Como ya se ha mencionado, esta investigación centra su estudio en un espacio universitario. Concebimos a la universidad como una muestra de lo que es nuestra sociedad, por lo tanto, pensamos que su dirección, traducida en políticas, debe permitirnos mitigar, sofocar, atenuar los efectos de una crisis que pueda surgir dentro de este espacio.

También consideramos de vital importancia que todos los miembros participantes de una organización (como lo es la universidad) puedan entender los objetivos, metas y procesos de su institución; si bien lograr el consenso es la finalidad, los participantes necesitan conocer su sistema para alcanzarlo. Habermas (1987) menciona en su «Teoría de la acción comunicativa» que no se trata solo de tener un entorno cultural similar, sino de conocer el problema que se aborda (p. 77); pero, resolverlo, dependerá mucho de la intensión de los participantes. Si bien las políticas de comunicación tienen distintas estrategias en un espacio como la universidad, la comunicación interpersonal es importante y deja en segundo plano su

instrumentalización, porque en este contacto directo radica la esencia de la comunicación tal y como se la concibió desde el principio.

Las políticas de comunicación se hacen mucho más imprescindibles cuando se atraviesa por una situación de crisis, y gestionar las estrategias que la contemplan se hace mucho más difícil aun, es por eso que antes de elaborarlas se debiera conocer las fracturas propias de la institución y las que son consecuencia de la crisis en la estructura para poder dirigir las estrategias.

#### **1.2.2.1. Comunicación estratégica**

De acuerdo con lo ya mencionado, la comunicación estratégica responde a una política, surge de la necesidad de gestionar, administrar la comunicación y las herramientas que los tiempos actuales nos permiten para mejorarla.

La comunicación dentro de una empresa o institución cumple el mismo objetivo del que Habermas nos habla, el consenso; sin embargo, difieren en los medios que usan; cuando una institución involucra a muchas personas, la comunicación estratégica debe encargarse de diseñar nuevas formas para llegar a todos sus miembros y proyectarse adecuadamente hacia el exterior.

El responsable de la comunicación en una institución es también el responsable de gestionar la comunicación estratégica; en el caso que estudiamos, la UNSCH, el jefe de imagen institucional de la universidad es quien debe crear los puentes de comunicación entre los distintos auditorios.

La comunicación estratégica es un concepto reciente, sin embargo se ha venido practicando de forma casi «natural» a lo largo de los años, su importancia reside en la planificación, para lograr que todos los esfuerzos se concentren precisamente en alcanzar el objetivo de la institución. Esta es una tarea muy ardua en una universidad, allí la comunicación debe ser una constante.

#### **1.2.2.2. Comunicación de crisis**

Crisis significa desequilibrio, quiebre, desorden de un sistema. Cuando ocurre, todos los esfuerzos deben estar dirigidos a mitigar el impacto de los que esta crisis pudiera causar, por eso es necesario que la *comunicación de crisis* como parte de una

política de comunicación se encargue, en primer lugar, de investigar las causas de la crisis, la cual nos lleva a conocer los conflictos mal resueltos en ocasiones anteriores que la estén causando, así como avizorar las posibles consecuencias si esta no se resuelve. En pocas palabras, la comunicación de crisis debe buscar que el impacto del proceso de resolución de la crisis (y todo lo que este dure) no debilite a la institución, para lo cual necesitará tender hacia el consenso entre las partes.

La comunicación de crisis recientemente ha ido cobrando importancia en el sector privado, principalmente en las empresas multinacionales quienes tienen siempre esta constante en la labor de sus actividades. Si buscamos un acercamiento a la comunicación de crisis, encontraremos que se han hecho investigaciones más en el campo empresarial; Enrique (2007), en su tesis doctoral “La comunicación empresarial” habla acerca de que la crisis crea inestabilidad y que la puesta por la comunicación es la respuesta en un caso así, lo que la comunicación debe buscar, menciona Enrique, es que las crisis crean una opinión pública acerca de lo que sucede, debido a la intervención de los medios de comunicación, la cual exige de acciones comunicativas para poder dar alguna explicación de lo que sucede.

Enrique, en esta tesis, sostiene que:

La comunicación de crisis se ocupa de contrarrestar los efectos negativos que puede producir una situación de crisis en la imagen corporativa de cualquier empresa, establecimiento previamente a su desencadenamiento, una serie de medidas comunicativas que contribuyan a una gestión correcta y eficaz de la crisis. (2007, p. 155)

Las medidas comunicativas a las que se refiere Enrique, deben estar contempladas dentro de un plan de comunicación de crisis, la cual será la que guíe los pasos que deben seguirse para poder aminorar los efectos de la crisis en la imagen de la institución.

### **1.3. Crisis**

#### **1.3.1. Crisis, una mirada desde la teoría**

Si bien Parsons no habla de la crisis específicamente, su obra nos permite entender *el cómo* de un sistema social. Asumimos que la universidad posee diversas esferas de organización (estudiantes, docentes, administrativos, etcétera), de acuerdo

con la teoría de Parsons cada uno de estos niveles cumple roles distintos dentro del organismo, pero con un objetivo común. Cuando se percibe que estos roles no están siendo cumplidos como deberían, empiezan a surgir sentimientos de disconformidad en los actores que se sienten perjudicados, y esto podría llevar a que afecten las normas (estructura); esta disconformidad es causa frecuente de acciones que ponen peligro el orden de este sistema social (la universidad) y pueden ir desde protestas callejeras hasta la toma de locales, lo cual desequilibra el sistema social; el orden sistémico del que habla Parsons, se altera; entonces, este sistema debe crear mecanismos que le ayuden a devolver el orden.

Como bien ha indicado Parsons (1936), las acciones de los sujetos que vayan en contra del equilibrio o el orden del sistema social, deben ser contrarrestadas por mecanismos de control social (p.193). Entonces, podemos decir que, para Parsons, la crisis es el resultado de los «huecos» en el orden social, de problemas que no están resueltos por el sistema y que se presentan cuando las instituciones que conforman el Estado no cumplen sus roles. Esta es una explicación «sistémica» de la crisis en instituciones abiertas como la universidad, que nos da una idea de lo frágil que es este sistema frente a los cambios, y por lo cual una crisis puede fracturarlo y hasta destruirlo. Además, no debemos olvidar que la universidad también es parte de una estructura social mucho más grande que tiene su propio rol para con la sociedad; entonces, los problemas también son reflejo de los huecos, de los vacíos del sistema que la alberga. Hasta ahora, gracias al «Sistema Social» de Parsons, podemos observar que las causas y las consecuencias de estas alteraciones en el orden suceden en espacios tanto públicos como privados, y son diversas porque son el resultado del *desajuste* de varias estructuras sociales.

Por otro lado, para entender las consecuencias de la crisis, tomamos a Robert Nisbet (1979). Este autor nos habla del cambio social y sostiene que «el cambio es una sucesión de diferencias en el tiempo en una identidad persistente» (p. 12). De acuerdo con su teoría, no puede llamarse *cambio* a cualquier conjunto de diferencias, sino a diferencias notorias en comparación con otro tiempo histórico; cuando esas disparidades persisten a lo largo de todas las circunstancias temporales, puede hablarse de cambio. Nisbet también se refiere al poder de la costumbre y la tradición como

variables del cambio social, estas pueden llegar a estar tan arraigadas que el cambio puede parecer complicado.

Infante (2012) menciona, en la línea de Nisbet, que «hay dos tipos de cambio, uno dentro de la estructura que no afecta la estructura de la sociedad y otro que genera las alteraciones provocadas por la evolución interna o por impacto desde afuera, en tal caso cambia su forma estructural» (p. 97).

De acuerdo con Nisbet, los procesos sociales son de tres tipos: el primero se expresa en pautas de mantenimiento, de conservación, lo que él llama la persistencia y el estatismo; el segundo se refiere a un reajuste que no significa el paso de una estructura social a otra, ni tampoco una acumulación de reajustes, es decir, son los reajustes que producen cambios graduales, acumulativos, pero que no modifican el sistema, por el contrario, de una forma u otra favorecen el fortalecimiento de la estructura vigente; y el tercero, se refiere a un cambio de tipo, que es la que realmente significa un cambio en la estructura, de sus normas. (Pérez del Moral, s/a, p. 2).

La crisis es un elemento del cambio; es decir, representa un quiebre, un desequilibrio de lo que se considera «normal», altera el orden del sistema social, este cambio no debe ni puede explicarse solo por causas o factores externos, pues los hay también internos, por esta razón es fundamental entender la crisis como un fenómeno global que tiene repercusiones hasta en ámbitos privados. La crisis, como bien menciona Pérez del Moral citando a Nisbet, no surge de forma espontánea, sino que es el resultado de un conflicto de valores, de percepción del sistema de roles (Pérez del Moral, s/a, p. 3).

Un concepto muy importante es lo que Nisbet denomina «héroe cultural», para distinguir a aquellas figuras que, en medio de un contexto de crisis, surgen como líderes, individuos que se hacen conscientes de sí mismos y de su poder; y no todos estos héroes culturales cumplen un rol activo, también están aquellos invisibles o inmóviles, que en nuestra investigación están representados por los dirigentes estudiantiles, los que encabezan las protestas cuando se presentan conflictos en la universidad y juegan un rol muy importante en el desarrollo de la crisis.



### 1.3.1.1. Corrupción y crisis

La corrupción, fenómeno que antes había sido solo estudiado desde el aspecto jurídico y económico, hoy se considera un fenómeno sociológico porque surge en la sociedad, la afecta y desestabiliza sus instituciones ya sean abiertas o totales, es un fenómeno que atraviesa el funcionamiento de las instituciones del Estado, de la política formal y de las prácticas locales de las personas, y que cuenta con un amplio abanico de posibilidades. (Huber, 2008, p.247).

La corrupción, por ejemplo, es parte de una crisis de nuestro sistema que afecta de forma distinta a instituciones totales y abiertas como la universidad, porque la merma, la debilita, así como genera un Estado débil que no logra combatirla porque ha sido carcomido por la misma corrupción.

Es decir, este fenómeno actúa tanto en espacios macro como microsociológicos; por las definiciones que se han desarrollado a lo largo del proceso histórico de la corrupción, entendemos cómo esta se ha ido convirtiendo en un sistema que carcome espacios importantes de la sociedad; un elemento significativo a considerar en este proceso es el poder, los corruptos poseen poder y lo utilizan para fines personales o de una minoría asociada a ellos.

Haremos un breve repaso teórico sobre el fenómeno de la corrupción para comprender cuál es su causa, cómo surge. Las respuestas son múltiples y esta multiplicidad nos permite recorrer todas las posibilidades. Una de las causas que diversos trabajos de investigación proponen es la pobreza. Olivera (1998) toma como referencia a Merton, quien ha sostenido una perspectiva diferente a la «anomia» de Durkheim; este autor ha postulado que la ausencia de oportunidades sociales para alcanzar las metas sociales (es decir, la pobreza) es causa de la corrupción; Olivera, sin embargo, opina que la visión de Merton, si bien sirve para explicar casos de corrupción, no es suficiente, porque muchos que sí cuentan con oportunidades sociales para alcanzar metas sociales, cometen actos de corrupción.

Después de criticar a Merton, Olivera propone otra definición de corrupción, como una «acción social ilícita o ilegítima encubierta y deliberada con arreglo a

intereses particulares, realizada vía cualquier cuota de poder en espacios normativos institucionalizados y estructurados, afectando deberes de función, intereses colectivos y/o moral social» (Olivera, 1998, p. 9).

Este autor denomina al espacio del Estado, un «Estado Normativo Institucionalizado y Estructurado» (ENIE), que posee normas, valores, poder e intereses, y que está conformado a su vez por pequeños ENIE: el conjunto de instituciones totales y abiertas que pueden ser de tipo político, económico, social o hierocrático (de tipo religioso); Olivera sostiene que la corrupción social consiste en el uso de estas ENIE para lograr fines ilícitos a través de su poder normativo y administrativo -lo que va en contra del fin de las mismas ENIE- (párrafo 34).

En el caso peruano, la corrupción de los últimos años ha develado un Estado débil; como explicara Mauricio Merino<sup>1</sup>, solo un Estado de una calidad ínfima permite el ingreso y operación de corruptos; Klitgaard (2000) asegura que para que la corrupción pueda desarrollarse se necesitan de tres variables: un espacio de discrecionalidad, el espacio de los monopolios de autoridad y una débil o nula transparencia (p. 3).

Una evidencia de la ecuación de Klitgaard la encontramos en el repaso por la historia de la corrupción del país, muy bien relatada por Quiroz (2013) en su libro llamado: «Historia de la corrupción en el Perú». Para Quiroz, la corrupción es el mal uso del poder político burocrático de funcionarios por intereses económicos, a través de la malversación de los recursos públicos. Quiroz realiza una explicación histórica para entender cómo la corrupción melló al Estado peruano de manos, nada más y nada menos, de sus representantes; la revisión histórica de Quiroz inicia en el siglo XVII y llega hasta el final del siglo XX, es la historia de un Perú colonial plagado por este fenómeno, que en los primeros años de la República tampoco se pudo erradicar; durante el recorrido por este tobogán histórico, Quiroz detalla la experiencia política y financiera del Perú, la sobrevaluación en las compras del Estado, delitos de cohecho, fraudes, contrabando, fraudes electorales, clientelismo político, el uso de poder para

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada en el marco del Primer Encuentro Internacional Anticorrupción de la FLACSO, México. (Ver referencias bibliográficas).

fines lucrativos, compra de voluntades, entre muchos otros hijos de la corrupción. Así mismo, este autor asegura que, antes de la República, la independencia fue una de las etapas más corruptas de nuestra historia, fenómeno que agudizó las brechas de la desigualdad. (Quiroz, 2013, pp. 104-105).

Podemos afirmar con seguridad que el Perú de hoy es el resultado de una larga herencia de corrupción, « [...] la corrupción es parte del funcionamiento político nacional. Lo que se fue construyendo en la historia se nota en el presente» (Blondet, 2013, p. 62). Como sostiene Olivera, la corrupción en nuestro país ha llegado a tal grado que mafias corruptas utilizan los poderes del Estado para facilitar su ingreso al sistema, una especie de legalización de la corrupción disfrazándola de políticas públicas; la corrupción ahora es un sistema complejo al que se suma la falta de una ciudadanía fiscalizadora, la débil institucionalidad, la existencia de partidos políticos con intereses privados y la ineficacia de las instituciones encargadas de fiscalizar a los operarios del Estado, todo lo cual agudiza la corrupción en nuestro país.

Por esta razón, no podemos dejar de tratar la corrupción como una causa de las crisis en las instituciones; y, si bien las consecuencias dependen del nivel de poder con el que se haya cometido los actos de corrupción, no olvidemos que el resultado final siempre será un Estado precario, reflejado en necesidades insatisfechas de la población y diversos problemas sociales. Como ya lo mencionara Stiglitz (2012), la corrupción, en vez de construir un Estado inclusivo, construye un Estado excluyente porque bloquea la construcción de un país próspero, que le dé oportunidades a aquellos que quieran construirlo para bien de todos (p. 141).

La corrupción, en una institución como la universidad, no solo es contraria a sus fines sino que carcome su estructura, no permite el desarrollo del conocimiento ni las condiciones para que esta pueda desenvolverse. La corrupción es un «gen cultural» transmitido desde hace muchos años atrás, es una segunda piel difícil de arrancar, que con el paso de los años ha ido normalizándose en todas las instituciones; no creemos que sea posible erradicarla por completo, pero desde una institución como la universidad, madre de nuevos ciudadanos, debemos asegurarnos de reducirla y acorralarla al máximo.

### 1.3.2. Instituciones abiertas y totales

Para hablar de crisis, consideramos importante, en primer lugar, ahondar en la naturaleza de las instituciones. Nuestro sistema social está conformado por muchas y muy variadas organizaciones; es necesario entender las diferencias entre unas y otras, así como cuál es el rol que cumplen dentro de la sociedad. Por ejemplo, esta investigación tiene como espacio la universidad, una institución con un sistema y una estructura diferente de otras, por lo tanto, serán también distintos los procesos que atraviesa y cómo responde frente a una determinada acción sociológica, ya sea de orden interno o de contexto general.

Para poder explicar y entender con más detalle lo dicho anteriormente, recurrimos a Goffman (1961), quien nos habla particularmente de un tipo de instituciones a las que llama «instituciones totales», y a partir de ellas sostiene que «Una institución puede definirse como un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente» (p. 13).

En ese contexto, el término «aislados» comprende a quienes residen dentro de ese tipo de instituciones, los que están reclusos, apartados de la sociedad, mas no incluye a aquellos que administran la institución; este tipo de organización es de control y reinserción. De acuerdo con Goffman, un establecimiento social o una institución en el sentido más amplio, es aquel lugar donde un grupo de personas realiza una determinada actividad; lo particular de una *institución total*, es lo que él llama una *tendencia absorbente*, porque no permite la interacción social con el exterior, es decir, este tipo de organismos están encargadas de apartar a sus integrantes de la sociedad, imposibilitarlos de cumplir un rol diferente al de ser *internos*.

Goffman, clasifica estas *instituciones totales* en cinco grupos: un primer grupo está conformado por instituciones dedicadas a cuidar personas indefensas e inofensivas para la sociedad, como son los asilos y orfanatos; en un segundo grupo están aquellas dedicadas a personas que no pueden cuidarse por sí solas, aquí tenemos los hospitales psiquiátricos y los hospitales dedicados a cuidar a personas con

enfermedades infecciosas; un tercer grupo lo integran las instituciones encargadas de aislar a los sujetos que significan un peligro para la seguridad de la sociedad, como son las cárceles e instituciones similares; un cuarto grupo, está conformado por instituciones que realizan tareas de carácter laboral o educativo, como cuarteles, barcos, escuelas de internos, campos de trabajo; y por último, hay un quinto grupo de instituciones que se dedican a la formación de religiosos, como las abadías, conventos y claustros.

Una de las características de una institución total es que toda su actividad se desarrolla bajo una autoridad única, hay quien lleva el control, las normas que la rigen provienen de una autoridad superior, alguien con la capacidad de *castigar*. Su estructura es rígida, la comunicación con los superiores opera a través de intermediarios y las actividades que se realizan siguen un cronograma estricto.

Por lo tanto, una institución total, por su misma estructura, tiene una forma propia de responder a los cambios, porque al ser vertical es autoritaria y sus normas garantizan esta forma de relación entre sus miembros. Como ha señalado Goffman (1961), este tipo de instituciones *administra* las necesidades de las personas internas y restringe su voluntad «mediante la organización burocrática de conglomerados humanos indivisibles» (p. 20).

Estas instituciones, al ser tan rígidas en su organización, no permiten una comunicación horizontal, en ese sentido son cerradas; por lo tanto, los conflictos que surgen en su seno y su solución, responden a una dinámica muy diferente de aquellas instituciones abiertas.

Por otro lado, si bien la universidad es una institución abierta, también posee una estructura definida como las instituciones totales en cuanto a su sistema burocrático; no obstante, su configuración es distinta, la interacción entre sus niveles es mucho más fluida y horizontal, precisamente porque es una organización que genera conocimiento, no reforma a sus miembros, ni los reeduca como las cárceles, sino que los forja y dota de herramientas para que evalúen su realidad desde una perspectiva científica; como diría Weber, los prepara para comprender la realidad, y como diría Marx, para poder transformarla; estos aspectos los hace más conscientes de su entorno,

forma pensadores críticos y, como sostiene Gentili (2008), la universidad es y debe ser un pilar fundamental para la consecución de justicia social (p. 39).

Al permitir y albergar la convivencia de diversas formas de pensar, la universidad suele encontrar contradicciones para enfrentar un conflicto; en muchos casos las manifestaciones o protestas son expresión precisamente de estos desacuerdos. A diferencia de los estudiantes, los miembros de instituciones totales como la policía o el ejército del Perú, están prohibidos constitucionalmente de realizar cualquier tipo de protesta (paros, huelgas o manifestaciones) aunque sus reclamos no sean atendidos por la vía formal, so pena de ser pasados a retiro por medida disciplinaria y sometidos a la Justicia Militar. Lo ha ejemplificado claramente la última huelga de la policía (entonces llamada Guardia Civil) en nuestro país, el 5 de febrero de 1975, meses antes que el presidente del Perú, Juan Velasco Alvarado, fuera destituido por Francisco Morales Bermúdez. De acuerdo con las cifras oficiales, aquella protesta dejó como saldo 86 ciudadanos muertos, 155 heridos y 1012 detenidos, lo que llevó a iniciar un proceso judicial contra 53 policías. Los diarios de la época dan cuenta de los saqueos y los incendios que se produjeron a raíz de esta huelga, y cómo las fuerzas militares salieron a las calles de Lima a restaurar el orden. El Perú sufrió una fragmentación en sus fuerzas coercitivas debido a que, al dejar de laborar para manifestarse por la reivindicación de sus derechos, develaron la vulnerabilidad del gobierno. Esta es una de las razones por las que son necesarias las instituciones totales en este tipo de sistema, que requiere organizaciones dedicadas a garantizar la seguridad.

Como bien se menciona en el libro de «Patios abiertos y patios cerrados: psicología cultural de las instituciones» de Rodríguez Carballeira y Aguirre Bazán (1995), el Estado está conformado por diversas instituciones con las que extiende su labor para llegar a la mayor parte del territorio o por lo menos tratar de cubrirlo (p. 3). Un Estado democrático debería garantizar la existencia de instituciones abiertas; no obstante, como Parsons ha fundamentado, se necesita también mecanismos de control social para mantener el orden dentro de un sistema, y algunos de estos mecanismos son las instituciones totales. Por consiguiente, veremos estos mecanismos de control en todas las instituciones -como es el caso de la universidad- en la medida que ayudan

a controlar el funcionamiento del sistema y evitar la subversión de las normas. La ausencia de normas y reglas que rigen el comportamiento humano fue calificada por Durkheim como «anomia» (incluso puede haber reglas, pero hay anomia cuando estas ya no dirigen la conducta del individuo). Durkheim sostiene que esta ausencia de normas se debe, entre muchas causas, al desequilibrio económico y al debilitamiento de las instituciones que carecen de integración social.

Como ya lo hemos afirmado, apoyándonos en Parsons, las instituciones totales buscan reinsertar a los sujetos en la sociedad para que estos puedan ser útiles y contribuir, otra vez, al orden del sistema. A diferencia de una institución total, la universidad es una de las pocas organizaciones creadas por la sociedad con el encargo de formar ciudadanos activos.

#### **1.3.2.1. Autonomía, una característica de la universidad como institución abierta**

La relación estrecha que la universidad mantiene con la sociedad la hace ser no solo reflejo de los problemas del sistema, sino parte de un *paquete de soluciones* para mejorarlo. Por otro lado, una característica particular que hace a la universidad distinta de otras instituciones abiertas, es la *autonomía universitaria*. Marsiske (2004) sostiene que, desde el punto de vista jurídico:

[...] autonomía universitaria significa la posibilidad que tiene una comunidad de darse sus propias normas, dentro de un ámbito limitado por una voluntad superior que para el caso sería la del Estado (p. 160).

Asimismo, señala que la autonomía universitaria tiene tres aspectos: el de su propio gobierno (su sistema), el académico y el financiero; el primer aspecto permite que la universidad pueda disponer de sus asuntos, organizarse de la forma más adecuada y establecer los mecanismos de elección de sus autoridades; el segundo aspecto, el académico, atañe a la elaboración de los planes de estudio, a las formas de selección del personal académico y los estudiantes; y por último, el tercer aspecto, el financiero, tiene que ver con la manera de gestionar y administrar el presupuesto.

De acuerdo con esta misma autora, «la idea de la necesidad de dar autonomía a la universidad aparece como constante desde finales del siglo XIX y principios del

siglo XX» (p. 160). Como bien sabemos, y muchos autores señalan, esta autonomía no ha tenido un único sentido, es decir, ha sido una «construcción social con una evidente función de identidad» (Vacarezza, 2006, p. 33); además, al ser la universidad un espacio donde tienen cabida ideas políticas de diversa índole, la autonomía universitaria busca constantemente contar con respaldo social, ya que «[...] la legitimidad social sobre la cual asentar la pretensión de autonomía por parte de la comunidad universitaria se encuentra en un estado de tensión cuasi permanente» (Vacarezza, 2006, p. 34).

Un primer acercamiento a este concepto apareció en el Manifiesto Liminar de 1918 redactado por los estudiantes de Córdoba, el mismo que representa una de las reformas más importantes que ha tenido la educación superior en Latinoamérica, donde se concibió la autonomía universitaria y el cogobierno como los ejes para democratizar la universidad y logre ser protagonista del desarrollo profesional de la sociedad. Vacarezza señala también que las universidades, especialmente del sur de América, han traducido la autonomía universitaria en una lucha constante contra la represión, debido a una débil legitimidad social.

En el Perú, Marsiske (2004) señala que la reforma de Córdoba tuvo una profunda significación especialmente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, fuertemente ligada desde el inicio a movimientos políticos. En ese momento, el presidente Augusto B. Leguía mostró apertura para que esta reforma pudiera desarrollarse. La autonomía universitaria en el Perú se formó como un instrumento de escudo, de defensa contra la intromisión del Estado oligárquico de entonces, para impedirle que siga utilizando la universidad a su servicio. «Los estudiantes reformistas concibieron la autonomía en estrecha relación con una dirección democrática de las universidades que sumaba la participación de los estudiantes en las decisiones universitarias» (p. 165).

De esta manera, desde su creación, la autonomía universitaria significa e implica una construcción social; quiere decir que este concepto tiene naturaleza distinta en cada contexto, una particular carga valorativa, porque responde a la forma específica en que se han desenvuelto las luchas estudiantiles universitarias y qué



problemas han enfrentado a lo largo de la historia; así por ejemplo, en Argentina y en México se ha construido de manera distinta que en el Perú o en Cuba.

Sota Nadal sostiene, parafraseando a Jorge Basadre, que la autonomía universitaria no debe ser vista como «hago lo que me da la gana», tampoco como en algún momento lo entendiera el Estado: «no nos interesa tu suerte, eres autónoma»; la autonomía universitaria debe estar encuadrada en un propósito, la libertad para cumplir sus fines sociales, y contar con el apoyo del Estado y la sociedad en la consecución de sus objetivos, porque «La universidad no puede sobrevivir autista, debe vincular en un todo a la comunidad universitaria, a la sociedad y al Estado». (Sota Nadal, 2002, p.10).

Durante mucho tiempo en el Perú, se ha distorsionado la autonomía como una disociación entre la universidad, el Estado y la sociedad, a raíz de la constante represión que se vivió durante la época del conflicto armado interno; se alimentó así una universidad ajena a la sociedad que la alberga; sin embargo, como afirma el profesor Ortiz (2014) la universidad es una suerte de «pacto social entre la sociedad y la comunidad universitaria» (párrafo 5). Es necesario entender el significado de la autonomía para poder construir la universidad que necesita el Perú, estrechamente vinculada con la sociedad y el Estado, pero sin la intromisión de estos en el desarrollo del conocimiento.

### **1.3.3. Crisis en las instituciones abiertas**

#### **1.3.3.1. La universidad peruana y la crisis**

El problema de la universidad ha sido abordado con gran interés por varios autores durante los últimos años, debido a que las irregularidades que ya venía experimentando desde tiempo atrás rebasaron lo imaginable.

Cuenca, citando al sociólogo Taubes, señala que la creación de las universidades durante la sociedad medioeval significó el colapso de la estructura feudal, porque configuraba una nueva forma de autoridad así como representaba la presencia cada vez mayor de una nueva clase social. (Cuenca, 2015, p. 9).

En la Europa Occidental del Medioevo, la universidad solo buscaba la reflexión desde las altas esferas económicas acerca de la ciencia y la religión (Jave, 2014, p. 36); en pocas palabras, la universidad estaba orientada a mantener las relaciones sociales y de poder tal y como habían sido concebidas; asimismo, esta concepción de la universidad fue también trasladada a nuestro continente, es por esta razón que «En América Latina las universidades surgieron asociadas al sistema colonial, para la formación de élites locales». (Higuera, 2015, p. 218).

Para entender la esencia de la universidad como institución dentro de la sociedad, recurrimos a Jorge Basadre, quien sostiene lo siguiente:

La universidad es, en principio, una institución educativa, económica, social y nacional. Desde el punto de vista educativo constituye un centro destinado : a) a la conservación, acrecentamiento y transmisión de la cultura; b) a la formación profesional; c) a enseñar a los jóvenes a preguntarse por iniciativa propia cuestiones fundamentales, a buscar libremente la verdad, a pensar con honestidad, a ver las cosas como son, y con esa firme base, realista, proyectarse hacia un futuro mejor y tratar de concretarlo dentro de un mundo que debe cambiar; a tratar de que las nuevas generaciones sean conscientes de los valores fundamentales y también capaces de analizarlos críticamente de modo que resulten, a la vez, dentro y fuera de la sociedad, apasionadamente ligados a ella y, más allá de sus estructuras, al mismo tiempo sus promotores para volverlas más humanas y convertirse también en fiscales con mentes y conciencias capaces de controlar el poder y no vegetar sólo como víctimas de él: d) al fomento de la investigación, sin la cual una universidad no es digna de ese nombre. Pero este organismo cultural es, al mismo tiempo una entidad económica, ya que como persona jurídica rige un patrimonio necesariamente cuantioso. (CNSRU, 2002, p. 14)

Si bien Basadre construyó esta concepción de la universidad hace aproximadamente 40 años, no ha necesitado modificaciones significativas hasta hoy, porque expresa el camino que debe recorrer la universidad; por lo tanto, mantiene los mismos objetivos y lo único que ha variado son las normas que rigen esta institución, respondiendo a los constantes cambios propios de la época en que vivimos. Por otro lado, Marsiske (2004) menciona lo siguiente:

Las universidades existen para servir a la sociedad de la que reciben el apoyo moral y material; por ello son objeto de observación y crítica públicas y tienen que ser sensibles a la opinión fundamentada y responsable. Las universidades en países emergentes tienen un papel diferente al que desempeñan en los países altamente desarrollados; pero más allá de esto, la universidad tiene que servir

a más largo plazo a los intereses del avance del conocimiento, y por ello tiene una obligación no sólo con la sociedad de su respectivo país, sino con la comunidad mundial de la ciencia. (p. 13).

Como hemos visto en el apartado anterior, la universidad, al ser una institución abierta e interactuar de manera directa con la sociedad, responde de una forma distinta a la crisis; la crisis en la universidad peruana no solo debe ser vista como crisis propia de esa institución, sino como consecuencia de otros aspectos estructurales de nuestro país; es decir, la crisis en la universidad responde a la crisis de la educación en general y esta, a su vez, responde a otras crisis más globales. Entonces, volvemos a decir como Parsons, que un problema en la estructura del sistema social no puede ser resuelto solo en el espacio en el que se ha detectado el problema, sino debe entenderse que la *solución* va más allá; la crisis es desorden, quiebre, desequilibrio en la estructura del sistema social, y sus causas y efectos actúan no solo en una dirección; al respecto, reiteramos también lo que Nisbet sostiene, que la crisis debe entenderse como resultado no solo de causas internas, sino también externas.

En consecuencia, se hace necesario tratar de entender la crisis en la universidad revisando sus antecedentes en nuestra historia. Muchos autores, entre ellos Cuenca (2015) y Sandoval (2014), coinciden en señalar que cuando la universidad se funda en nuestro país, esta institución ya atravesaba por problemas en Europa, donde recién en el siglo XIX la universidad asumió la investigación como un principio fundamental; pero el contexto de América Latina era distinto al de Europa y, aunque recogió los principios europeos, el desarrollo de esta institución tomó un rumbo distinto en nuestro continente, por lo que era inevitable un choque, un desfase.

En nuestro Perú tan diverso, al ser la universidad una institución productora de conocimiento por excelencia «no cumplió el rol fundamental de repensar la sociedad y vincular conocimientos que parecieran excluyentes. Menos aún cumplió con reconocerse en contexto de múltiples paradigmas culturales y asumir la responsabilidad de hacerlos dialogar y producir un conocimiento intercultural». (Ansión, 1993, p. 33).

Un hito importante para la historia de la universidad en nuestro continente sucedió el año 1918, con el manifiesto Liminar de los estudiantes de la Universidad de

Córdoba; al año siguiente, en 1919, se produjo la primera reforma universitaria en Latinoamérica, a la que nuestro país no fue ajeno y la que fuera acogida por un numeroso grupo de estudiantes universitarios peruanos que proclamaron cambios profundos en la educación superior; un reflejo de esta situación es el manifiesto del Comité de Reforma Universitaria de 1919 de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado «Los estudiantes al país», el cual inicia con una frase que no debe perderse en la historia: «Nuestra divisa es: pensar y hacer por el Perú y para el Perú», este manifiesto reflejaba las necesidades y expectativas de los estudiantes peruanos sobre la universidad; entre muchas cosas alegaron la necesidad de que la universidad en el Perú responda a sus problemas:

Los estudiantes creemos que en un pueblo tan atrasado como el Perú, la universidad deber ser la que oriente la vida nacional. Conocer lo que fuimos, saber lo que somos y fundamentar lo que seremos, he allí la obra de la universidad futura. (Borricaud, s/a, p. 28).

Este manifiesto con pinceladas de marxismo, latente en ese entonces, fue firmado por quienes hoy son huella trascendental en nuestra historia: Raúl Porras Barrenechea, Luis Alberto Sánchez, Jorge Basadre, Víctor Raúl Haya de la Torre, entre otros.

El movimiento reformista de Córdoba (Argentina), significó para la educación superior en América Latina *un antes y un después*, donde la herencia colonial empezó a ser cuestionada. Las demandas de los estudiantes fueron respaldadas por distintos sectores de la sociedad argentina de aquel entonces: «Las ideas formuladas desde Córdoba se incorporaron de diversas maneras y en distintos momentos de acuerdo con las transformaciones, luchas y contextos sociopolíticos de cada país». (CLACSO, 2015, p. 219).

Las principales consignas de aquel movimiento reformista, que serían también las que podemos observar en el manifiesto de los estudiantes peruanos de la UNMSM (mencionado líneas arriba) fueron: exigir la autonomía universitaria, el cogobierno y la apertura de los claustros. Es necesario entender que la autonomía universitaria se configura de una forma ligeramente distinta en nuestro país, porque responde a un contexto distinto del de Argentina. Si bien estos principios son parte fundamental de la universidad hasta la actualidad, no debemos olvidar que los cambios que se han

experimentado desde entonces hacen necesario que se tomen en cuenta otros factores que también son parte importante de la universidad de hoy.

Acerca de aquella primera reforma, Gentili (2008) nos dice que:

No debe pues parecer curioso que el movimiento del 18 entendiera la Reforma como un proceso de reflexión acerca de la universidad y, al mismo tiempo, de cambio estructural en las modalidades de gestión y administración académica de las instituciones de educación superior. (p.41).

Los cambios que experimenta la universidad en Argentina no fueron ajenas en nuestra historia en el Perú, este cambio significó la configuración de cómo empezamos a construir la universidad para el país, en este caso la crisis no solo permitió develar las fracturas de la universidad como tal, sino que empezamos a transformarla y hacerla a medida del Perú.

#### **a) La universidad peruana y el desarrollo de los movimientos revolucionarios**

Autores como Ansión (1993), Sandoval (2004) y Degregori (2010) sostienen que la universidad no es el espacio físico donde «nacen» las organizaciones terroristas, sino el ambiente donde fue propicio que estas puedan propagar sus ideas y ganar adeptos, el Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación señala que esto se debió a la precariedad de la universidad pública y la falta de un proyecto de desarrollo de la educación superior pública.

[...] la mayoría de universidades peruanas permanecen en una crisis marcada por la ausencia de autoridades competentes, la falta de presupuestos públicos, la débil participación universitaria para hacer llegar las demandas a instancias nacionales, una infraestructura inadecuada y un servicio de educación con niveles de producción de conocimientos y promoción de la investigación con estándares muy bajos. (Jave, 2014, p.20).

Jave (2014) sostiene que hacia fines del siglo XIX y principios del XX, se inició un proceso de «transformación» de la universidad con el objetivo de convertirla en un «mecanismo del desarrollo nacional» (p. 39). Siguiendo esta premisa, vemos que desde la década de 1950, el Estado peruano emprende un camino de masificación de la educación básica y superior, masificación que no necesariamente implicó calidad.

Al respecto, Pablo Sandoval añade que durante la mitad del siglo XX se produce un «incremento de las demandas de los sectores populares y el Estado interrumpirá en la vida universitaria de dos maneras. Por un lado, a través de la evolución del gasto social en la universidad pública, y por otro, en la adopción de medidas represivas frente al movimiento estudiantil, particularmente en el escenario de guerra interna desatada durante los años ochenta en el país». (Sandoval, 2004, p. 4).

Sumamos a lo anterior lo que señala Jave (2014), quien observa que durante la segunda mitad del siglo XX, en plena Guerra Fría, se empieza a cuestionar el modelo universitario vigente debido a la producción de nuevos conocimientos; en nuestro país «en la década de 1970, un conjunto de textos invade las universidades nacionales. Son manuales de materialismo histórico, materialismo dialéctico y economía política producidos por la Academia de Ciencias de la URSS durante los años del stalinismo y reeditados una y otra vez a lo largo del hoy denominado “estancamiento brezhneviano”». (Jave, 2014, p. 38).

La grave situación económica en la década de 1980, llevó a la hiperinflación y la crisis política «con altos niveles de polarización y crisis de representación» (Tanaka, 2016, p. 32), esta crisis desencadenaría la reducción de hasta 1.8% del presupuesto para la educación superior; si bien la masificación de la educación superior había logrado que más peruanos pudieran acceder a una carrera, esta se vio disminuida durante los ochenta, debido al conflicto armado. (Sandoval, 2002, pp. 8-9).

Durante las siguientes décadas, al intentar aislar la universidad del conflicto iniciado por los grupos subversivos, se termina por exacerbar las posiciones ideológicas de los grupos políticos universitarios. La inconsistencia de esta normativa se dejó ver en el excesivo control de la vida universitaria y la reducción significativa de los presupuestos públicos. (Jave, 2014, p. 41).

Cabe entender también que lo que Ansión (1994) llamó el «mito de la educación» constituye un fenómeno muy importante para explicar la formación de movimientos subversivos; muchas familias campesinas empezaron a apostar por la educación para que sus hijos puedan aspirar a mayores oportunidades, es decir, entendieron que la educación era la respuesta a su situación y «transformaron con ello las bases ideológicas de una nación» (p. 4), lo que significa que la aspiración al

progreso dejaba de ser propiedad exclusiva de las élites oligárquicas y las clases media criollas, para pasar a democratizarse.

Si bien la masificación de la educación inició con mucha fuerza a mediados de los cincuenta, durante los ochenta la crisis económica y política detuvo este proceso, ralentizó el desarrollo de la educación hasta sumirla en la precariedad y poco a poco el Estado fue abandonándola, tornándose a la vez en un Estado muy centralista; las familias pobres alejadas de la capital fueron las que se vieron más afectadas con esto (Ansión, 1994, p. 115). Al mismo tiempo, como lo ha señalado la Comisión de la Verdad y Reconciliación, esta situación fue «caldo de cultivo para que las expectativas frustradas de una juventud provinciana se radicalizara, en un clima de intensa efervescencia política». (Cuenca, 2015, p. 23).

Degregori sostiene que para poder entender la magnitud de esta fractura en la sociedad peruana durante los años de terror, debemos entender que este fue el resultado de décadas de injusticia social y desigualdad, muchos jóvenes empezaron a mostrar su inconformidad con el sistema de esa época y con taras que seguían siendo arrastradas sin resolver; entonces, la aparición de grupos como Sendero Luminoso o el MRTA son evidencia de esa fractura social, la misma que afectaría de modo mucho más grave a la sociedad y por supuesto a la universidad.

Una de las causas que contribuye a magnificar la crisis en la universidad peruana de hoy es la estigmatización de las universidades nacionales debido a la presencia de grupos extremistas en los años ochenta, especialmente en la UNMSM y la UNSCH; los medios de comunicación de manera particular y reiterada han utilizado el fantasma de esta época para censurar las movilizaciones y protestas de los estudiantes y así, de alguna manera, generar un quiebre en la relación sociedad – universidad. Al respecto Infante sostiene que «En el Perú [...] en la década del ochenta y parte del noventa, la estigmatización alcanzó connotaciones sumamente complejas – mucho más intensas, podría decirse-, más que en otros países, merced a factores diversos. Las consecuencias del conflicto terminaron por extender a toda acción colectiva el sello de una marca que los confinaría a la exclusión». (Infante, 2016, párrafo 13).

Cada vez que la universidad se encuentra en el «ojo de la tormenta» los prejuicios en torno a ella contribuyen de una forma u otra a profundizar la ruptura en su relación con la sociedad; no podemos pretender borrar esta época de nuestra historia, ella nos muestra las consecuencias del Estado débil y centralista de ese entonces; es más, la tarea de toda la sociedad en conjunto respecto a la universidad es volverla mucho más cercana a la población y, desde allí, empezar a transformar nuestra nación.

**b) Una segunda reforma universitaria. Ley 30220**

Durante los noventa el entonces presidente Alberto Fujimori, instituye el modelo neoliberal; un modelo económico que significó tremendo cambio para muchos países de Latinoamérica (entre ellos nuestro país), la introducción de este paradigma afectó también la forma de ver y concebir la educación superior y cómo habría de configurarse de allí en adelante.

Cuenca observa que en 1996 se decide liberalizar el mercado educativo en el Perú y así se implanta el lucro como un objetivo en las universidades para atraer la inversión y cubrir la demanda educativa; este mismo autor, citando a Abugattaás, postula que este deseo de satisfacer las necesidades del mercado produjo un «desfase entre la universidad y la sociedad» (p. 11); además, delegó la responsabilidad de la investigación a los futuros profesionales, que solo eran formados como administradores, dejando de lado el pensamiento crítico cuya cuna es especialmente la universidad.

Un antecedente de la «liberalización» de la educación superior es el D.L. 882, aprobado el 8 de noviembre de 1996: «Toda persona natural o jurídica tiene el derecho a la libre iniciativa privada, para realizar actividades en la educación. Este derecho comprende los de fundar, promover, conducir y gestionar Instituciones Educativas Particulares con o sin finalidad lucrativa» (Art. 2º). Este decreto significó la partida de nacimiento de muchas universidades privadas que hoy son cuestionadas por su precaria calidad; esta liberalización de la educación ha sido una de las causas fundamentales de la crisis de la universidad peruana en estos últimos años.



Debido a la masificación amorfa que esto produjo en la educación superior, el entonces ministro de educación Nicolás Lynch, en el año 2001 formó una Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria, dirigida por Javier Sota Nadal, quien realizó un análisis de la situación de la universidad en el Perú titulado: «Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma universitaria», en el que señaló la urgente necesidad de reestructurar el sistema universitario. Entre los objetivos de esta nueva reforma se propuso articular el ámbito universitario con los diferentes niveles de educación, modernizar el régimen académico e implantar procesos de calidad académica; volver a introducir la investigación como eje fundamental de la universidad; que la universidad articule su tarea con las demandas regionales; democratizar y modernizar el sistema de gobierno de las universidades públicas e incrementar su financiamiento; así como crear la función de acreditación, regulación y supervisión de la educación universitaria. (CNSRU, 2002, pp. 3-4).

Doce años después, se volvió a tomar como punto de partida este diagnóstico para proponer una nueva reforma universitaria, pero esta propuesta enfrentó muchos conflictos de los que fueron parte diversas universidades principalmente nacionales, las que mostraron su rechazo a una nueva ley, con el argumento de que esta venía diseñada desde el Congreso y no era una iniciativa de la universidad; es decir, para muchos jóvenes universitarios organizados, esta propuesta representaba de alguna manera una imposición más del Estado para tratar de controlar la universidad violando la autonomía universitaria. La Asamblea Nacional de Rectores también fue parte de la oposición a la nueva ley, y fue criticada por el presidente de la Comisión de Educación Daniel Mora el 2014, acusándola de responder a intereses económicos particulares.

No obstante, la necesidad de contar con una nueva ley universitaria respondía a problemas que se han arrastrado desde la creación de las universidades en el país, agravados por el efecto del modelo neoliberal que tuvo como resultado la proliferación de universidades particulares sin la más mínima calidad:

[...] la mayoría de universidades peruanas permanecen en una crisis marcada por la ausencia de autoridades competentes, la falta de presupuestos público, la débil participación universitaria para hacer llegar demandas a instancias nacionales, una infraestructura inadecuada y un servicio de educación con niveles mínimos de calidad y niveles de producción de conocimiento y promoción de la investigación con estándares muy bajos. (Jave, 2014, p. 21).

Si bien hasta el momento esta ley aún sigue en proceso de implementación, ha revelado un sistema de corrupción con raíces profundas en las universidades del país, intereses de grupos de poder enquistados en los distintos estamentos, quienes conciben la educación como un «negocio redondo» y lucran con las aspiraciones de muchos estudiantes que buscan salir adelante y forjarse un futuro mejor. Este debate sobre la necesidad de una nueva ley ha mostrado el profundo descuido con que el Estado trata a la educación, además de la estigmatización de la lucha estudiantil por parte de los medios de comunicación.

Por otro lado, estas contradicciones reflejaron la debilidad del movimiento estudiantil que no pudo canalizar sus protestas y articular sus bases; la Federación de Estudiantes del Perú presentó un proyecto de ley universitaria, con el fundamento de que el proyecto de ley elaborado por la Comisión de Educación vulneraba la autonomía y permitía el ingreso de las Fuerzas Armadas a la ciudad universitaria para sofocar la protestas estudiantiles, considerado un derecho fundamental y mucho más aún en un espacio como la universidad.

Cuenca (2015), al analizar esta nueva ley, sostiene que atiende tres dimensiones del sistema universitario: la primera, que el Estado vuelve asumir la conducción de las políticas en todos los niveles educativos, lo que algunos sectores de la comunidad universitaria apreciaron como intromisión del Estado y violación de la autonomía universitaria; la segunda dimensión tiene que ver con la regulación de la calidad de todas las universidades de parte del Estado a través de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), un instancia autónoma que deberá autorizar el funcionamiento de programas e instituciones exigiendo el cumplimiento de ciertos estándares; la tercera dimensión, es que la ley se reafirma en que la universidad es un espacio para construir el conocimiento y basarse en la investigación y la formación de los futuros responsables del país. (pp. 3 - 14).

Como ya lo mencionamos, la crisis en la universidad no solo es consecuencia del abandono de la educación por parte del Estado, sino también de la débil organización estudiantil que aún no logra canalizar de manera sólida sus reclamos para el desarrollo de la universidad, además de no conseguir unir a la comunidad estudiantil bajo una sola consigna para construir la universidad por el Perú y para el Perú.

## CAPÍTULO II

### CORPUS METODOLÓGICO

#### 2.1. Planteamiento del problema

En nuestro país el proceso histórico de las universidades, desde su creación, ha experimentado cambios que han respondido a conflictos sociales y políticos y, con todo esto, la universidad ha formado parte fundamental del desarrollo del conocimiento y de la sociedad. Sin embargo, el crecimiento de la universidad se ve impedido cuando los conflictos en su interior y en torno a ella se agudizan hasta sumirla en una crisis.

El presente trabajo de investigación busca resaltar la importancia de las políticas de comunicación en una organización tan compleja como la universidad; este problema toma un matiz diferente en una sociedad como la ayacuchana, en la que después de muchos años de violencia y varios procesos de «reconciliación» aún no se ha podido sacudir de la imagen y los rezagos que dejaron las acciones que Sendero Luminoso inició al tratar de derrocar «al viejo Estado». (Cavero, 2012, p. 99).

En los últimos años, la universidad en el Perú ha sido protagonista de las portadas de los diarios y objeto de diversos análisis debido a la crisis en la que se encuentra, encontramos que las causas abarcan desde la masificación de las universidades, los sueldos exorbitantes de algunas autoridades universitarias, la precariedad de las universidades del Estado y algunas privadas y, por supuesto, la baja calidad en la enseñanza. Existen diversas investigaciones sobre la universidad peruana que parten de la implementación de la última Ley Universitaria (actualmente ya aprobada), y que proponen un sistema universitario acorde a las exigencias que nos presentan los nuevos cambios en la educación superior.

Más allá de los problemas estructurales de la universidad peruana, consideramos que debemos tener en cuenta las propuestas para optimizar la gestión universitaria, dentro de las cuales se encuentra la mejora de sus canales de comunicación; autores que han estudiado este tema, como Luis Francisco Delgado, opinan que la diversificación en la demanda y la gran competitividad generan, como necesidad fundamental, que cada universidad desarrolle estrategias propias y diferenciadas que respondan a su entorno particular (Aljovín, 2002, p. 81).

Cuando se agota todo recurso administrativo y los reclamos no son atendidos oportunamente en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga [UNSCH] la toma de locales es inevitable, pues al parecer solo así las autoridades le prestan atención a los problemas. (Diario Correo, 22/10/2014).

De esa manera se describía la situación de la UNSCH el año 2014, cuando los estudiantes demandaban mayor ejecución del presupuesto, docentes contratados al iniciar el semestre, mejora de la infraestructura para la residencia universitaria, entre otros reclamos que fueron surgiendo a medida que se desarrollaba y se propagaba hacia los medios de alcance nacional, que llega a su punto máximo con la intervención de la ANR y la destitución del entonces rector el Dr. Humberto Hernández Arribasplata.

En el caso de la UNSCH, ni la intervención de la Asamblea Nacional de Rectores ni la adecuación a la nueva Ley Universitaria han logrado solucionar sus problemas o la han ayudado a salir del hoyo en el que la crisis la han sumido.

Pretendemos aquí asomarnos a este microcosmos desde la mirada de la comunicación. Como ya hemos sostenido, la comunicación es un medio indispensable para lograr un intercambio medido de posiciones, más allá de encontrar la solución, debe buscar que la imagen de la institución u organización no se vea afectada.

El escenario de esta investigación será la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, que posee una historia rica y compleja desde su fundación, pasando por su clausura y posterior reapertura, hasta el haber sido denominada «cuna de Sendero Luminoso» (Cavero, 2012, p. 136). Es vital revisar con particular detenimiento esta etapa de su historia, porque gran parte de la crisis que hoy enfrenta es el resultado de problemas irresueltos y de lecciones no aprendidas; es innegable que la UNSCH jugó un rol importante en el desarrollo de Sendero Luminoso (SL), por esa

razón las crisis que se desenvuelven en la universidad reavivan el recuerdo de aquellos años de terror, principalmente en el público externo.

Como bien menciona Cavero, «[...] para estudiar la violencia en la ciudad de Ayacucho es inevitable analizar la violencia sufrida por la Tricentenario Casa Superior de Estudios y viceversa» (Cavero, 2012, p. 88). Como ya lo hemos señalado en el párrafo anterior, para poder tener una mirada mucho más amplia de la actual situación de la universidad es vital revisar su pasado y analizar cómo es que su historia tiene que ver con la crisis que enfrenta.

A pesar del transcurso de los años, la situación no se torna distinta a la de los años 80 en cuanto a enfrentar la crisis se refiere; recordemos que el año 2014, cuando la UNSCH fue intervenida, uno de los argumentos que reapareció fue precisamente el de vincularla con movimientos como MOVAREDEF o Sendero Luminoso, debido a una serie de informes periodísticos<sup>2</sup> y televisivos que alimentaron esta idea; en ese escenario lo único que hizo la UNSCH fue emitir un comunicado, expresando:

« [...] rotundo rechazo a las constantes imputaciones sobre “presencia de ideologías extremistas”, “penetración de bases del MOVAREDEF” [...]. En la universidad como en cualquier institución educativa y cultural de nivel superior o como en cualquier sector social donde hay personas y grupos de interés, existen conflictos y protestas, muchas de las cuales están asociadas a tomas de medidas de fuerza reclamando algunas demandas insatisfechas» (UNSCH, 23 de mayo de 2014).

Cabe precisar que este comunicado se publica 17 días después de haberse emitido el reportaje; es decir, si ya había problemas sin resolver en la UNSCH, la emisión de este reportaje fue «la cereza en la torta», señal de una crisis inminente.

La intervención y la instalación de la Comisión de Orden y Gestión, conducida por la hoy desaparecida Asamblea Nacional de Rectores (ANR), se produjo cuando la Comisión de Educación, Juventud y Deporte del Congreso de la República debatía la aprobación de la Ley Universitaria 30220, por la cual se reemplazaba a la ANR por la Superintendencia de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), para desarticular ese «club de amigos» como lo denominara el congresista Daniel Mora en un artículo

---

<sup>2</sup> Programa de Nicolás Lúcar: El reclamo de los estudiantes de la Universidad San Cristóbal de Huamanga. (Ver Referencias Bibliográficas)

publicado por la oficina de prensa del Congreso de la República, donde sostuvo, además, que este organismo no cumplía con las funciones para las que había sido creado. (Oficina de Prensa - Congreso de la República, 2014).

La UNSCH, sin lograr abordar los problemas que la ahogaban, solo atinaba a emitir comunicados y publicar resoluciones rectorales, lo que era insuficiente para mitigar los efectos de la crisis. El 8 de julio se publicó un comunicado en el que se detallaba los cargos que asumirían los integrantes de la Comisión de Orden y Gestión y se informaba sobre el acta de instalación de esta comisión; el 9 de julio de 2014, se publicó en las oficinas del rectorado y en la página de Facebook de la universidad, la copia del acta de entrega a la Comisión de Orden y Gestión impuesta por la ANR; el 5 de septiembre se publicó la Resolución Rectoral 147 donde la comisión instalada reconstituía el Comité Electoral Transitorio Autónomo de acuerdo con las disposiciones de la Ley Universitaria 30220. Esas fueron las únicas respuestas de la UNSCH al conjunto de cuestionamientos y quejas no solo de los estudiantes sino de la comunidad ayacuchana en general.

Las políticas de comunicación que maneja la UNSCH siguen siendo muy precarias, y consideramos que no corresponde al nivel de una institución con su historia e importancia en toda la región que no logre atenuar los efectos de la crisis, reflejados en la recurrente toma de locales por parte de los estudiantes como el medio más utilizado para canalizar sus reclamos. Solo en el año 2014, según consta en el acta de la Federación Universitaria, se convocó a cinco reuniones de suma urgencia para canalizar la queja de los estudiantes hacia las autoridades y, luego del consenso alcanzado por los estudiantes el 29 de abril de 2014, todas las escuelas de formación profesional decidieron tomar las instalaciones de la ciudad universitaria durante aproximadamente dos meses.

## **2.2. Pregunta principal de la investigación**

- ¿De qué manera la crisis en la UNSCH está relacionada con las deficientes políticas de comunicación?

### **Preguntas específicas**

- ¿Qué situaciones políticas, económicas y sociales agudizaron la crisis en la UNSCH durante los años 2009 - 2015?
- ¿En qué contextos específicos se desarrolló la crisis en la UNSCH y cuándo se acentuó con más fuerza?
- ¿Cuáles fueron las políticas de comunicación que la UNSCH ejecutó durante el periodo de crisis?

### **2.3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

- Analizar de qué manera la crisis en la UNSCH, está relacionada con las deficientes políticas de comunicación.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son las situaciones (económicas, sociales y políticas) que agudizaron la crisis en la UNSCH durante el período 2009 - 2015.
- Identificar los contextos específicos en los que la crisis en la UNSCH cobró mayor relevancia y describir cómo se fueron desarrollando.
- Identificar las políticas de comunicación que se ejecutaron durante el periodo de crisis.

### **2.4. Hipótesis principal**

- Las deficientes políticas de comunicación y la crisis en la UNSCH no tienen una relación directa, debido a que la crisis responde a distintos problemas estructurales, sin embargo, las políticas de comunicación podrían, a través de estrategias comunicacionales, aminorar los efectos de la crisis en la imagen de la universidad.

### Hipótesis secundarias

- Las situaciones económicas fueron las que agudizaron la crisis, que finalizaron en su punto más alto, la intervención de la ANR.
- El contexto en el que la crisis cobró mayor relevancia fue el año 2014, en este año se registró la toma de local más larga durante el periodo estudiado, además de que la noticia llegó a canales nacionales, la ANR intervino la universidad.
- Las políticas de comunicación que ejecutó la OGII solo fueron comunicados y notas de prensa emitidos en la prensa local.

### 2.5. Variables e indicadores

**Tabla 1**

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
<i>X: Deficientes políticas de comunicación</i>	Implementación de una estrategia de comunicación de crisis.
	Uso de medios masivos.
	Ineficiente manejo de la comunicación estratégica.
	Débil dirección de la comunicación interna y externa.
<i>Y: Crisis universitaria</i>	Conflicto universitario.
	Gestión universitaria.
	Percepción de la crisis.
	Manifestaciones de la crisis



## **2.6. Tipo y diseño de investigación**

**2.6.1. Tipo de investigación.** Esta es una investigación básica, porque el estudio permitirá contribuir con conocimientos que aporten a la teoría del campo de la comunicación y la crisis. (Hernández et. al, 2010, p. 80).

**2.6.2. Nivel de investigación.** El nivel es descriptivo y correlacional, porque la investigación explicará cómo las políticas de comunicación tienen una participación importante en un contexto de crisis, para lo cual se han desarrollado de forma independiente las variables «comunicación» y «crisis», con el propósito de entender mejor el fenómeno de la crisis en una institución como la universidad, luego estas variables se relacionan una con la otra. (Hernández et. al, 2010, p. 80).

**2.6.3. Enfoque de la investigación.** Es un enfoque cualitativo, porque se fundamenta en un proceso inductivo; es decir, explora, describe, para luego generar perspectiva teórica. En un enfoque como este, el investigador utiliza técnicas no estructuradas al momento de recoger la información; en nuestro caso +utilizamos la entrevista, que nos permite construir conocimientos a partir del análisis de los datos obtenidos. (Hernández et. al, 2010, p. 17).

**2.6.4. Diseño de la investigación.** Es una investigación no experimental, ya que se analizará y describirá la relación que existe entre las variables «comunicación» y «crisis». (Hernández et. al, 2010, p. 151).

### **2.6.5. Unidad de análisis**

Dirigentes estudiantiles, autoridades de la UNSCH, miembros de la Oficina General de Imagen Institucional (OGII) y especialistas.

Documentos de gestión emitida o vigente durante el periodo de estudio.

## **2.7. Población de estudio**

La población de estudio está conformada por autoridades, dirigentes estudiantiles, dirigentes sindicales, miembros de la OGII y actores indirectos.

Documentos de gestión de la universidad.

## **2.8. Tamaño de la muestra**

### **2.8.1. Entrevistas**

La selección de la muestra es no probabilística, conformada por los dirigentes estudiantiles, sindicales y autoridades que participaron activamente en los conflictos durante los años 2009 – 2015, quiere decir que fueron seleccionados aquellos dirigentes estudiantiles que participaron regularmente de las asambleas de la FUSCH o que se vieron involucrados en los conflictos durante este periodo. Por esta razón, la muestra es de carácter opinático criterial. En estas muestras opináticas se eligen deliberadamente los elementos que la conformarán para poder recoger la información que se busca de quienes sabemos nos la pueden brindar (Latorre, Rincón y Arnal; 2003, p. 78). Con este criterio, la selección fue la siguiente:

- Tres representantes estudiantiles.
- Dos dirigentes del Sindicato Único de Docentes (SUD) – UNSCH
- Un dirigente del Sindicato Único de Trabajadores (SUT) – UNSCH.
- Tres autoridades universitarias.
- Dos jefes de la OGII.
- Dos miembros de la OGII.
- Un actor indirecto.

### **2.8.2. Revisión documentaria.**

Los documentos escritos de diversa índole sirven como una fuente que corrobore no solo hechos que forman parte de la historia sino también como parte de la dirección de una institución o empresa (Sierra, 2001 ,p. 284)

La selección de los documentos de gestión se realizó por el grado de importancia es decir, los documentos de gestión de la OGII, el Plan Estratégico Institucional, el Estatuto Universitario, Informes de reestructuración y el MOF. Además se realizó la revisión de algunos diarios locales y nacionales que hacían referencia a la noticia durante el período de investigación.

## **2.9. Técnicas de recolección de datos**

### **2.9.1. Entrevistas semiestructuradas**

Se realizó el recojo de la información a través de entrevistas semiestructuradas, que se elaboraron de forma diferenciada para los dirigentes estudiantiles, los dirigentes sindicales y las autoridades universitarias respectivamente. Las guías de entrevista fueron elaboradas luego de realizar una revisión teórica que nos permitió mejor conocimiento del tema.

Luego de elaborada la guía, se realizó un análisis de los hechos más relevantes durante el periodo de la investigación (2009 – 2015) y, a continuación, la selección de los entrevistados.

Para el caso de los dirigentes estudiantiles se eligió a: Noe Chimayco Romero, presidente de la Federación Universitaria San Cristóbal de Huamanga (FUSCH) durante la intervención de la UNSCH por la ANR (2014); Saúl Barrientos Garay, quien ocupó varios cargos como dirigente estudiantil (presidente del Centro de Estudiantes de Comunicación 2013-2014, presidente del Centro Federado de la Facultad de Ciencias Sociales 2014-2015 y presidente de la FUSCH 2015-2016), tuvo una importante participación durante la toma de locales el 2013 cuando se presentó un nuevo proyecto de ley universitaria; y, Brunws Villar Calero, miembro del Consejo Universitario el 2010, durante el periodo del rector Jorge del Campo Cavero, momento en que se empieza a discutir el voto universal. (Existen 28 Escuelas de Formación Profesional [EFP] en la UNSCH, pero hemos excluido a la EFP de Agroforestal porque su sede se encuentra en el VRAEM).

Las autoridades universitarias también fueron elegidas con este criterio: el Dr. Ranulfo Cavero Carrasco, rector transitorio luego de la intervención de la ANR; el

Dr. Humberto Hernández Arribasplata, rector transitorio el año 2011 y, luego, rector del 2012 al 2014 (solo estuvo en el cargo dos años debido a que fue destituido por la ANR, el 2014); y, el Dr. José Yarlequé Mujica, quien fue candidato a rector el 2011 y fue parte de la Asamblea Universitaria, así como ex vicerrector académico y decano de la facultad de Ciencias Biológicas.

La selección de los miembros de la OGII fue mucho más sencilla porque durante el periodo de la investigación esta oficina solo tuvo dos jefes: Luis Ledesma Estrada y Mario Jáuregui Yauli; asimismo, se seleccionó a los trabajadores Marcela Felices Escarcena y Carlos Valer Delgado.

En cuanto a los dirigentes sindicales, se seleccionó a: Isabel Ventura García, quien fue secretaria general del SUD UNSCH el año que se intervino a la Universidad y a Wilmer Rivera Fuentes, posterior secretario general del SUD UNSCH. Por otro lado, a Leopoldo Gálvez Morote, actual secretario general del SUT UNSCH y quien tiene una amplia trayectoria como dirigente sindical.

Para el caso de los actores indirectos, se eligió a Omar Rosel Barrientos, coordinador de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza (MCLCP), debido a su contacto constante con las demandas de la sociedad civil en diversos temas sociales.

Luego de esta selección, se realizaron las entrevistas, las que se programaron previa coordinación. La mayoría de las entrevistas se realizó durante el mes de diciembre y en el siguiente orden cronológico:

**Tabla 2**

<b>N°</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
01	Mario Jáuregui Yauli	OGII	4/7/2017
02	Noe Chimayco Romero	Estudiante	4/7/2017
03	Marcelas Felices Escarcena	OGII	8/7/2017

04	Saúl Barrientos Garay	Estudiante	4/10/2017
05	Brunws Villar Calero	Estudiante	1/11/2017
06	Ranulfo Cavero Carrasco	Autoridad	5/12/2017
07	Wilmer Rivera Fuentes	SUD UNSCH	6/12/2017
08	Luis Ledesma Estrada	OGII	7/12/2017
09	Omar Rosel Barrientos	MCLCP	7/12/2017
10	Carlos Valer Delgado	OGII	12/12/2017
11	Isabel Ventura García	SUD UNSCH	14/12/2017
12	José Yarlequé Mujica	Autoridad	15/12/2017
13	Leopoldo Gálvez Morote	SUT UNSCH	15/12/2017
14	Humberto Hernández Arribasplata <sup>3</sup>	Autoridad	22/12/2017

A medida que se realizaban las entrevistas se fueron transcribiendo para poder, finalmente, realizar el análisis apoyado en el marco teórico.

### 2.9.2. Revisión documentaria

Por otro lado, la información recabada en las entrevistas se contrastaba con los documentos de gestión que se iban revisando para corroborar lo recogido de los entrevistados. Además, para contextualizar se recurrió a algunos medios impresos y digitales locales como Correo, Jornada y a la plataforma digital de medios nacionales como La República, El Comercio y RPP.

---

<sup>3</sup> El entrevistado no quiso que su entrevista fuera grabada, por lo cual se realizó las anotaciones de los comentarios relevantes en un cuaderno de notas.

## **CAPÍTULO III**

### **PERCEPCIÓN, CRISIS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

#### **3.1. Políticas de comunicación y manejo de crisis en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga**

##### **3.1.1. Implementación y gestión de estrategias de comunicación de crisis**

Durante el periodo de la presente investigación, la OGII realizó diversos trabajos para difundir la información dentro y fuera de la universidad; sin embargo, estos no figuran en un documento formal como un plan comunicacional o un plan anual de actividades, lo que conduce a un desorden en el aspecto comunicacional, pues no se enmarcan las acciones en estrategias diferenciadas, señalando su objetivo. Es por esta razón que, al indagar acerca de las estrategias que se implementaron, la respuesta del entonces jefe de la OGII fue:

La estrategia fue directa, porque imagínate, cuando yo estuve (como jefe de la OGII), el presupuesto era de 20 mil soles al año. No había ni para publicidad, y todo se iba más en actividades de comunicación interna [...] y entonces nuestra estrategia era usar [...] nuestra creatividad y además tratar de trabajar con las diferentes áreas, carreras, directamente, recabando la información directamente, con nuestros propios equipos. (Entrevista realizada a Luis Ledesma Estrada, el 7 de diciembre de 2017).

El señor Ledesma no niega la existencia de una estrategia, es más, reconoce que los esfuerzos estuvieron dirigidos hacia labores de comunicación interna, lo que quiere decir que, para él, dirigir los esfuerzos hacia el público interno no evidenciaba un trabajo completo; de acuerdo con lo que sostiene, el trabajo tiene más importancia

cuando se comunica hacia afuera, es decir cuando se trabaja la comunicación externa; esta parece ser mucho más funcional.

Por otro lado, la definición que tiene el señor Ledesma acerca de «estrategia» es ambigua; cuando menciona que esta fue «directa» se refiere a los boletines y las notas de prensa; sin embargo, esta idea no queda clara.

De acuerdo con la teoría que se ha revisado, la estrategia se refiere al uso de diversos recursos para poder obtener o alcanzar un objetivo. La OGII durante el período 2009 – 2015 trabajó con notas de prensa dirigidas al público interno y externo, distribuidas a medios radiales y televisivos locales; se publicaron boletines, cuyo público era principalmente la comunidad universitaria; se creó la página de Facebook de la universidad; la radio y la televisión también fueron estrategias que en algún momento se utilizaron, pero no tuvieron mayor trascendencia debido a la falta de presupuesto.

En agosto de 2015, cuando el señor Luis Ledesma dejó el cargo, asumió un nuevo rector, por lo que la OGII también cambió de jefe, tomando la posta el licenciado Mario Jáuregui. Con él se marca una nueva etapa en la OGII gracias a la importancia que empieza a cobrar la imagen institucional, a pesar que se arrastran algunas falencias de la gestión anterior. Algunos aspectos de esta etapa los abordaremos más adelante.

Tal como menciona el señor Ledesma, sí existieron estrategias de comunicación aunque no estuvieran debidamente enmarcadas en un objetivo; frente a los conflictos que surgían en la universidad, en la mayoría de ocasiones la OGII solo emitía notas de prensa o comunicados y en algunas ocasiones simplemente optaba por el silencio. Al respecto, un estudio de caso de Enrique (2007) de la Universidad Autónoma de Barcelona menciona:

[...] las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes. Las acciones comunicativas que deberá llevar a cabo la empresa, y que se recogerán en un plan de comunicación de crisis, tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa (p. 203).

La necesidad de implementar estrategias que estén contempladas dentro de un plan de comunicación o en todo caso en un plan de comunicación de crisis, se hace mucho más urgente en una institución como la universidad que, como mencionamos en el marco teórico, posee características particulares, una institución que alberga y desarrolla diferentes formas de pensamiento y donde se presentan constantes pugnas por el poder. Lo que se busca a través de estas estrategias de comunicación no es sofocar la crisis, sino aminorar sus efectos negativos para la institución y su imagen hacia el público externo y, más aún, el interno. Y como menciona Elizalde (2004), las situaciones de crisis son situaciones de pérdida de poder.

Por otro lado, se observa que la implementación de estas estrategias (notas de prensa, boletines) no han surgido de un diagnóstico previo que revele las necesidades a nivel de información de la comunidad universitaria, sino como «ensayo y error»<sup>4</sup>, tal como menciona el señor Carlos Valer:

[...] todo fue, por lo que he visto, un proceso de error - prueba, error - prueba en el sentido de que esto se debe dar a comunicar, un poco a ciegas yo creo que se trabajaba, dado las limitaciones de personal y equipo. (Entrevista realizada a Carlos Valer, el 12 de diciembre de 2017)

La implementación de estrategias de comunicación debe responder a un estudio previo, que revele las necesidades comunicativas del público interno; este diagnóstico servirá como soporte para elegir determinadas estrategias o dar impulso a las que ya se estaban ejecutando, porque, como menciona la investigación de Untiveros (2017), el propósito de la comunicación estratégica es «transformar las relaciones del entorno político, social y cultural en un vínculo positivo con la organización» (p. 17).

La implementación de estrategias sin un objetivo concreto hace que las acciones emprendidas no necesariamente contribuyan a conseguir lo esperado; sin embargo, a falta de un documento propio de la OGII que defina claramente sus objetivos, recurrimos al Manual de Organización y Funciones (MOF), uno de los documentos de gestión de la UNSCH, en este documento se especifica que la OGII es un órgano de apoyo que depende jerárquica y funcionalmente del rectorado, es la

---

<sup>4</sup> Aprendizaje por medio de la exploración y el tanteo hasta encontrar una respuesta por la que se recibe un reforzamiento positivo.



encargada de las acciones de comunicación y de establecer enlaces de comunicación interna y externa, y la que debiera promover las relaciones interinstitucionales. (MOF, 2013, p. 110).

En agosto de 2015, la OGII cambió de dirección, esta responsabilidad recayó en el licenciado Mario Jáuregui, egresado de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, quien empezó a desarrollar nuevas estrategias, se creó un programa radial y otro televisivo, así como se incursionó con mucha más fuerza en las redes sociales. Sin embargo, estas continuaron fuera de un plan comunicacional que las contenga, es decir, se siguió arrastrando este problema de la gestión anterior:

[...] no tenemos un documento que nos oriente hacia dónde vamos en concreto, eh...ya también, es que por falta de profesionales de la comunicación en la oficina, porque en realidad profesionales de comunicación en la oficina somos dos, el que le habla y Marcela, que es egresada de nuestra universidad, entonces, como que el resto por supuesto que es una gran soporte para la oficina pero... arma un plan comunicacional, hay una debilidad. (Entrevista realizada a Mario Jáuregui, el 4 de julio de 2017).

Un problema que identifica claramente Mario Jáuregui es la falta de profesionales de la comunicación en la oficina, lo que según él impediría la elaboración de este documento, debido a que no poseen los conocimientos para su correcta elaboración.

Una investigación de Riquelme y Tapia (2010) de la Universidad de Chile, señala que el jefe de comunicaciones («DIRCOM», para ellos) juega un rol importante en un contexto de crisis, es un «gestor», es decir el responsable de gestionar las estrategias de comunicación, el encargado de ver los mecanismos para utilizar las herramientas que tiene a su alcance a fin de enfrentar una crisis, y es también el responsable de elaborar el «Plan Estratégico de Comunicación» en función de los valores, principios y misión de la institución (p. 36).

Aquí debemos detenernos un momento y recordar a Habermas, si bien este autor propone a la comunicación como un medio de consenso, en un espacio organizacional esta no deja de ser cierta, ya que el Plan Estratégico debe contemplar una estrategia que permita consensuar, que tenga como herramienta una comunicación mucho más interpersonal.

Gracias al señor Carlos Valer (el miembro con más años de trabajo en la OGII) hemos recogido un recuento histórico sobre cómo se implementó la OGII. El señor Carlos Valer sostiene que antes de ser denominada Oficina de Imagen Institucional, llevaba por nombre Oficina de Relaciones Públicas, y fue creada específicamente para dirigir actividades protocolares.

En 1977, bajo los rectorados de José Castañeda Bazán y más adelante Enrique Moya Bendezú, se vio la necesidad de encargar a alguna instancia las labores de protocolo y de comunicación; como era de esperarse, en ese entonces la imagen institucional no había adquirido la importancia actual. En ese momento el Perú era conducido por un régimen militar y los medios de comunicación en la ciudad eran escasos, la comunidad universitaria oscilaba entre 4 mil a 5 mil miembros y estaba creciendo principalmente el estamento estudiantil, por lo que las autoridades se vieron en la necesidad de encargar las labores de comunicación a una persona y una oficina específica a tiempo completo, ya que se identificó precisamente la necesidad de mantener una comunicación estrecha y constante con el público interno,

Félix Nakamura Hinojosa fue el primero que ocupó la lista de jefes que pasarían por esa oficina, se sabe que fue periodista y fotógrafo, y que trabajaba con dos personas más, un asistente técnico y una secretaria; todos lo que se encargaron de esta oficina estuvieron estrechamente ligados con la universidad, de una u otra manera conocían su estructura y su quehacer, a excepción de «el charapa»<sup>5</sup>, quien solo estuvo a cargo de estas labores por medio año. (Entrevista realizada a Carlos Valer, el 12 de diciembre de 2017).

Durante la gestión del rector César Cruz Carbajal (1999 - 2004) se cambió el nombre de Oficina de Relaciones Públicas a Oficina General de Imagen Institucional, sin embargo, según el señor Carlos Valer, este cambio no se tradujo en más presupuesto ni la oficina logró la importancia que debía tener:

[...] siempre siguió funcionando con el mismo número de personas que en la época de Félix Nakamura; cambió de nombre, todo un nombre rimbombante «Imagen Institucional», pero no se le dieron las herramientas para hacer el

---

<sup>5</sup> El señor Carlos Valer Delgado, recuerda solo su apodo, identificándolo como el único que no pertenecía a la universidad.

trabajo de la Oficina de Imagen Institucional. (Entrevista realizada a Carlos Valer, el 12 de diciembre de 2017).

Los documentos de gestión de la UNSCH, como el MOF, contemplan las funciones de la OGII; asimismo, el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la UNSCH señala la importancia de las tecnologías de la información y comunicación para la transmisión de conocimientos, asimismo, su grado de influencia e importancia para poder estar a la vanguardia, para mantener la tradición sin dejar de lado las nuevas formas de comunicación (PEI, 2015).

Un problema que se identifica en el Eje Estratégico N° 1: Gestión Institucional, es precisamente que no se difunde la misión y visión institucional, además que no hay disposición de los medios de comunicación para apoyar la difusión del quehacer universitario. Por esta razón, uno de los objetivos de este primer eje estratégico es «Lograr una planificación, organización, gestión, control y posicionamiento institucional efectivo», el cual tiene un objetivo específico relacionado a la comunicación: «Posicionar una imagen institucional positiva ante la sociedad». (PEI, 2015, p. 40).

Dentro de las acciones estratégicas institucionales (AEI5) que corresponde al eje estratégico de la gestión institucional, está el «Establecimiento de políticas de comunicación efectivas en la labor universitaria», el indicador que evaluará esta acción es «Efectividad del Plan de Comunicación», y como responsables señala al «Rectorado, Vicerrectorado de Investigación, Vicerrectorado Académico y la Facultad». (PEI, 2015, p. 45).

De acuerdo con la ruta estratégica del PEI, en el avance de esta acción estratégica, el 2014 se marca como año base y el 2015 como un año de transición que representa el tramo I, donde esta debería tener un avance de 25%; el tramo II corresponde al período 2016- 2017, en el que se debía alcanzar un avance de 50%; luego el tramo III, 2018 – 2019 , con un avance programado de 75% y, finalmente, el tramo IV, 2020 – 2021, cuando deberá llegar al 100%.

Sin embargo, el 2015 la OGII no tenía un Plan de Comunicación, las entrevistas se realizaron el año 2017 y aún no se contaba con este documento, pese a estar

estipulado en el PEI aprobado el 17 de julio de 2015. Al respecto, Marcela Felices, miembro de la OGII nos dice:

[...] en el periodo 2009-2015, en sí no habido un documento formal que implique la resolución de estrategias planteadas a nivel administrativo, el manejo ha sido más bien informal guiados por experiencias pasadas y propuestas verbales para el logro de ciertos objetivos. (Entrevista realizada a Marcela Felices, el 8 de julio de 2017).

El 2017, la OGII publica el Manual de Identidad Corporativa Visual que «está orientado a la normalización de los diversos elementos gráficos de los diferentes documentos de comunicación interna y/o externa de la institución para generar la identidad visual de la misma» (OGII, 2017, p. 3). Este es un documento netamente comunicacional, que se encarga de fijar los lineamientos para el correcto uso del logo en los distintos documentos que maneja la universidad.

Es decir, las acciones comunicativas durante este período se hicieron sin ninguna orientación, tampoco se evidenció el planteamiento de una estrategia que estuviera orientada a la crisis. Si bien Parsons nos explica el cómo de una estructura social, también nos propone que el descontento de sus componentes genera una crisis, entonces las políticas de comunicación son un mecanismo para poder disminuir los efectos de la crisis, es necesaria la gestión de políticas de comunicación y mucho más aún en un escenario de crisis.

### **3.1.2. La UNSCH y los medios masivos**

Los medios de comunicación juegan un rol muy importante cuando se produce una crisis, pueden agravarla si tienen una intención sensacionalista o permitir que la información llegue a quienes se necesita y de forma mesurada. Existe una investigación realizada en la Universidad de Chile (2010) que estudió las crisis que enfrentaron en ese centro de estudios entre 1998 y 2006; esta investigación sostiene que las crisis se agravaron cuando se divulgaron por los medios de comunicación, que a su vez las consideraron un elemento noticioso muy efectivo y manejaron un discurso sobre cada situación y personaje inmerso en la crisis (pp. 9-10). Un caso similar ha ocurrido en la UNSCH, por ello seleccionamos dos hechos que describen muy bien lo

que señala esta investigación: el caso «Ulser Pillpa» ocurrido el 2010 y el caso al que llamaremos «Punto Final» ocurrido el 2014.

### **3.1.2.1. Caso Ulser Pillpa**

De acuerdo con las noticias publicadas el 6 de marzo de 2010, el Ministerio del Interior (MININTER) dio cuenta de la captura de un alto mando terrorista, el camarada “Jhonny”, quien sería Ulser Pillpa Paitán, estudiante de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Huamanga y miembro del Frente de Defensa de Huanta. De acuerdo con la información vertida por los medios de comunicación, este estudiante trabajaba directamente con Víctor Quispe, dirigente máximo del Comité Regional del Centro de Sendero Luminoso (RPP, 6 de marzo de 2010).

Días después, Ulser Pillpa se acogió a la confesión sincera y en abril de ese mismo año «fugó» de las manos de la policía. Al año siguiente, en junio, se informó que Ulser Pillpa y sus hermanos habían sido capturados en la frontera de Bolivia con un cargamento de más de 43 kilos de cocaína, según el reporte brindado por la policía; los detenidos se habrían vestido de agentes de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico de Bolivia. (Info región, 30 de junio de 2011).

El 13 de abril de 2010, se realizó una marcha para rechazar que a la UNSCH se la calificara como «nido de terroristas»; finalizada la marcha efectivos policiales detuvieron a Michael Ochoa Remón, ex presidente de la FUSCH y, después de otros operativos, a Alex Prado Gómez, miembro del Tercio Estudiantil ante la Asamblea Universitaria; por otro lado, Isaías Oré, miembro de la FUSCH, se entregó voluntariamente después que el diario La República publicara fotografías de estas personas portando armas en un campamento de entrenamiento militar en San Antonio de Carrizales, Vizcatán, el año 2009. De acuerdo con sus declaraciones, su presencia en ese campamento obedeció a un congreso del Comité Distrital de Productores Agropecuarios – CODIPA, en LLochegua – Huanta, dijeron en su defensa que habrían sido secuestrados y llevados hasta ese lugar. (Cueto, 2012, p. 133).

En abril de 2010, después de publicada la fotografía, el mismo diario difundió acerca de los estudios que había realizado Víctor Quispe Palomino, camarada “José”:

Ahora “José” imita el trabajo político de Abimael Guzmán pretendiendo captar a los dirigentes de la FUSCH y los planteles de aplicación “Guamán Poma de Ayala” de la propia Universidad San Cristóbal, donde en la década de los 70 formó semilleros antes del inicio de la llamada lucha armada en el distrito de Chuschi, en 1980. (La República, 3 de abril de 2010).

Discursos como estos, pusieron a la UNSCH en el ojo de los medios de comunicación, diversas autoridades locales se pronunciaron al respecto y revivieron el fantasma de «Sendero Luminoso en la UNSCH». Los primeros días de abril, el entonces rector Jorge del Campo Cavero declaró: «Es una acción particular de personas que no puede relacionarse con la institución a la que pertenecen. Y cada uno de ellos [los estudiantes] debe responder por sus actos y no la universidad» (Cueto, 2012, p. 143).

En noviembre de 2010, el Consejo Universitario publicó un pronunciamiento precisando lo siguiente:

[...] la Universidad es un centro permanente de debates y análisis, abierta a las diversas ideas y expresiones políticas y de credo, con irrestricto respeto de los derechos humanos [...] la Universidad reitera su disposición a someterse a cualquier investigación, con absoluta transparencia, sobre el ejercicio de sus funciones tanto académicas como administrativas. [...] La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se ratifica en su posición de rechazo a toda forma de violencia que atente contra los derechos fundamentales de las personas e instituciones tutelares del país y estará siempre dispuesta a contribuir a la pacificación a partir del desarrollo integral y sostenible de los pueblos, con plena vigencia de la justicia. (UNSCH, 2010)

Como lo hemos sostenido líneas arriba respecto a la investigación realizada en la Universidad de Chile (2010), los discursos que manejan los medios de comunicación se inclinan por el drama o la ficción; sabemos que lo que sucedió en el Perú debido al conflicto armado interno mantiene entre la población un fantasma constante de terror, esto es un elemento de uso recurrente por los medios de comunicación, tanto locales como nacionales, para lograr captar la atención de la audiencia.

Por otro lado, un problema que muchos de los entrevistados han señalado como el punto más álgido de la crisis universitaria durante el periodo que investigamos, fue el de la intervención de la universidad por la Asamblea Nacional de Rectores el 2014. El siguiente caso se enmarca en ese momento:

### **3.1.2.2. Caso “Punto Final”**

El 12 de mayo de 2014, a raíz de la toma de locales por los estudiantes que inició el 29 de abril, el canal de televisión «Latina TV» emitió un reportaje en el programa de Nicolás Lúcar “Punto Final”, donde se afirmó que la Universidad de Huamanga estaba siendo nuevamente amenazada por el fantasma de Sendero Luminoso y mantenía en sus claustros a estudiantes vinculados a movimientos como el MOVAREDEF, este reportaje fue el inicio de otros más en canales de televisión nacional que mostraban la situación de la universidad. Frente a este escenario, la OGII emitió un comunicado el 23 de mayo de 2014, expresando:

[...] su rotundo rechazo a las constantes imputaciones sobre «presencia de ideologías extremistas», «penetración de bases del MOVAREDEF» [...]. En la Universidad como en cualquier institución educativa y cultural de nivel superior o como en cualquier sector social donde hay personas y grupos de interés, existen conflictos y protestas, muchas de las cuales están asociadas a tomas de medidas de fuerza reclamando algunas demandas insatisfechas. (UNSCH, 2014).

Este comunicado se publicó 17 días después de haberse emitido el reportaje, la respuesta no fue inmediata debido a un distanciamiento existente entre el Jefe de la OGII y la autoridad universitaria; en una reunión de Consejo Universitario se aprobó la difusión del comunicado en la prensa nacional, sin embargo, la falta de presupuesto hizo que este fuera solo de circulación local.

Al respecto, el señor Luis Ledesma jefe de la OGII de ese entonces, menciona:

Ya no se le dio la respuesta [se refiere al reportaje emitido], el peso necesario a la respuesta, que si tuvo algo de veracidad [el reportaje] no fue del todo cierto, hubo algunas cosas creadas, maquilladas en contra de la imagen de la universidad. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 12 de diciembre de 2017).

Si bien las situaciones han sido diferentes, las repuestas de la institución ante estas acusaciones han sido las mismas: comunicados. Y lo que se comprueba es que los medios de comunicación en tiempos de crisis juegan un rol importante.

### **3.1.2.3. La OGII y los medios de comunicación**

El trabajo de la OGII en relación con los medios de comunicación ha consistido en enviarles notas de prensa y comunicados, o bien convocarlos a conferencia de prensa cuando la autoridad universitaria necesitaba brindar declaraciones.

La estrategia del uso de los medios de comunicación como la radio y la televisión se ha adoptado de manera muy precaria. Cuando el señor Luis Ledesma fue jefe de la OGII, esta estrategia tuvo que ser cancelada debido al escaso presupuesto que manejaba esta oficina.

[...] desde el 2000, un poco por las ideas de quien dirigía esa oficina, que modestamente era yo, tratamos de copar espacios en la radio. En la televisión, en algunos noticiarios con amigos que reconocían un poco algunas actividades, porque Ayacucho llegó a decir en algún momento, todo lo que me pagan, publico [...] lo que [no] me pagan, no; hay veces uno tiene que ganarse la amistad de la gente [los periodistas], compartir algo, y poder lograr algún nexo comunicativo institucional. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 12 de diciembre de 2017)

Nos atrevemos a advertir que las dependencias dedicadas a la imagen institucional de la mayoría de instituciones en Huamanga, mantienen con los medios de comunicación una relación basada, principalmente, en los vínculos interpersonales de los jefes de estas dependencias; a esto se refiere el señor Ledesma, lo cual evidencia un ejercicio aún empírico de la profesión en la región (tema que bien podría ser materia de otra investigación). Por otro lado, Mario Jáuregui sostiene:

[...] claro, necesitamos hacer conocer nuestro trabajo a la población, utilizamos Facebook, redes sociales, nuestra página web, la radio, la TV, ahora la radio online, las notas de prensa que tenemos, muchos egresados en los medios de comunicación, por el amor mismo a su universidad lo pasan, lo publiquen [sic], y esa es una fortaleza de la universidad, entonces, siempre estamos, estamos haciendo presencia en los medios. (Entrevista realizada a Mario Jáuregui, el 4 de julio de 2017).

Efectivamente, la relación con los medios de comunicación, como una estrategia para la difusión del quehacer universitario, ha cobrado mucho más fuerza a partir de agosto de 2015 cuando la universidad implementó un espacio radial llamado «UNSCH al aire» que era emitido por Estación Wari los jueves de 11:00 am a 12:00 m, así como el programa televisivo «TV UNSCH» que se emitía los viernes de 6:00 a 7:00 p.m. por canal 25. Veamos lo que el señor Ledesma sostiene sobre esta relación interpersonal que deben tener los jefes de comunicación con los medios, para lograr un espacio que difunda los mensajes que la universidad quiere transmitir:

[...] ahora, me atrevo a decir, que hay una relación más económica; si no me das publicidad te la ves conmigo, si me das publicidad estoy contigo. Eso debe



cambiar, pero a veces las mismas instituciones coadyuvan a que eso se dé, eso es muy lamentable, eso se ve en muchos sectores, muchísimos sectores, entonces me preocupa mucho que ese tipo de periodismo esté creciendo, esté avanzando. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 12 de diciembre de 2017).

El señor Ledesma se basa en que los mensajes de la universidad no son muchas veces transmitidos a causa de esta relación económica, nuevamente aparece la comunicación externa como una estrategia funcional; es decir, para el señor Ledesma la comunicación externa es lo más importante, lo que debe mostrarse hacia afuera y así la comunicación interna se descuida.

### **3.1.3. Manejo de la comunicación estratégica como concepto**

La comunicación en una institución va más allá de la información, como ya lo hemos mencionado Habermas reitera que la comunicación debe buscar el consenso para una sociedad democrática, sin embargo esta idea debe ser llevada por los profesionales de la comunicación a un plano institucional. La UNSCH posee algunos canales de información que, principalmente, en el último año ha servido mucho para poder mejorar la imagen de esta, sin embargo, esta no es suficiente si no se maneja la comunicación como tal y solamente busca informar. Por esta razón, es importante cómo es que los profesionales que trabajan en la OGII conciben la comunicación estratégica.

La comunicación estratégica como tema, recién aparece en el Escuela de Comunicación, [...] pero trabajando ahí no manejábamos los conceptos de comunicación estratégica, a penas teníamos tiempo de atender las cuestiones de protocolo y hacer las otras tareas, porque también teníamos otras tareas [...], no había mucho tiempo. (Entrevista realizada a Carlos Valer, el 12 de diciembre de 2017).

El señor Carlos Valer se ocupa mayormente de los actos protocolares de la oficina y que cada trabajador tiene un rol específica no lo exime de manejar este tipo de conceptos, que si bien el concepto es reciente, consideramos que los trabajadores y principalmente el gestor de esa oficina debieran conocer o explorar nuevas formas de comunicar y mucho más aún en una institución como la universidad. Por otro lado, el entonces jefe de la oficina, el señor Luis Ledesma, nos dice lo siguiente:

La comunicación estratégica la manteníamos con socios, entre comillas “estratégicos”, como te digo, había periodistas que sí valoraban el trabajo académico, cultural y general, incluso venían a buscar información, a leer los boletines, y según las temáticas de los boletines que siempre publicábamos, ellos invitaban a algunos funcionarios, docentes de la universidad. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 12 de diciembre de 2017).

Para el señor Luis Ledesma, la estrategia es personificada en las figuras de los medios de comunicación, es decir, de acuerdo a la cobertura que tenía el medio en el plano local, esta se difundía. Sin embargo, esta difusión se hacía gracias a la importancia que le daba esta figura “estratégica” a la información obtenida. Por otro lado, para Mario Jáuregui:

Estrategia es planificar en el tiempo, cómo vas a este difundir un trabajo, cómo vamos a ir mejorando. Nosotros tenemos todo planificado, por ejemplo lo que es TV [...], ¿qué podemos hacer para innovar? Hacer que la gente se prenda del programa, [...] vamos viendo también que no sea rutinario y voy planificando en el mes, [...]; pero lamentablemente y es una debilidad, solo lo planificamos a nivel interno, no lo trasladamos [a] una planificación externa, porque también tiene sus cosas. Entonces ahí va nuestra debilidad, que más adelante evaluaremos. (Entrevista realizada a Mario Jáuregui, el 4 de julio de 2017).

Su concepto de la comunicación estratégica parece ser un poco menos difusa, reconoce que tienen una debilidad al encerrar la planificación solo a nivel de la oficina, lo que evidencia que concibe la planificación tomando en cuenta a la universidad como un todo. Si bien la comunicación estratégica como concepto obtuvo mayor fuerza en las empresas privadas, es necesario poder hacer que esta pueda ser tomada por la universidad. Este apartado da cuenta de que los profesionales que trabajan en la oficina de comunicación aún no tienen un concepto claro de la comunicación estratégica, la cual se debe a factores diversos, sin embargo, lo que importa aquí es cómo es que a partir de esta concepto que tienen ellos se traslada a las acciones en la OGII.

#### **3.1.4. Dirección de la comunicación interna y externa**

La OGII entiende la comunicación interna como formal, es decir, una comunicación a través de documentos administrativos.

La comunicación interna como que ya estaba basada en un tema ya tradicional [...], donde la documentación interna, memorándum, oficio, cartas, qué sé yo,

un poco que se hizo más rápido a través de la computadora. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 12 de diciembre de 2017).

No reconoce ninguna acción que haya elaborado la OGII como parte de la comunicación interna, es decir, esta última se redujo a la emisión de documentos formales. La OGII emitía comunicados que se exponían en la vitrina para la lectura de los trabajadores, los estudiantes que iban al rectorado o los visitantes. Esto ha evidenciado una débil comunicación interna.

Untiveros (2017) menciona en su tesis que la comunicación interna permite la integración y el involucramiento de toda la organización para el logro de sus objetivos; desde esa perspectiva, cada trabajador y universitario debe conocer la misión y la visión de la universidad, y sentirse parte de su consecución. Untiveros divide las vías de comunicación interna en dos canales: *offline* y *online*; los canales *offline* (fuera de línea) comprenden medios escritos -por ejemplo un manual del empleado-, reuniones de integración, reuniones de trabajo, grupos de mejora y «merchandising»; en los canales *online* se ubican los comunicados («mailing»), alguna revista o periódico digital, las notas informativas y el intranet. (pp. 22-23)

Esta clasificación se ajusta a los cambios que ha sufrido la comunicación con la incorporación de las tecnologías; podemos afirmar que la OGII hizo uso de ambos canales y que para el canal online publicó los comunicados en su red social Facebook y a los repartió a los medios de comunicación; sin embargo, este canal presenta fisuras pues, como sabemos muy bien, existe un gran número de trabajadores en la universidad que aún no están inmersos en el uso de la red. Al respecto, Mario Jáuregui menciona:

[...] ahí encaja el boletín mensual que nosotros sacamos. El boletín mensual, nosotros por ejemplo repartimos absolutamente a todos los trabajadores de nuestra universidad [...], donde hacemos conocer durante el mes, lo más resaltante [...]; igual hacemos con los docentes, hay muchos no contratados, entonces qué hacemos, la prensa o lo escrito...periódicos, tratamos de publicar en periódicos, los boletines absolutamente a todos hacemos llegar, porque sabemos que no están enganchados ni con el Facebook, ni con la página web, ni con el correo y todas esas cosas, entonces esa es nuestra estrategia con ellos. (Entrevista realizada a Mario Jáuregui, el 4 de julio de 2017).

Mario Jáuregui clasifica su público interno, reconoce sus debilidades en cuanto al acceso a la información y selecciona cuál es el canal que podría usar para cada público, utiliza una misma acción (boletín informativo) pero lo transmite por diversos canales, offline y online.

Por otro lado, con respecto a la comunicación externa, el señor Ledesma menciona que esta se descuidó debido a la falta de presupuesto de la OGII, lo que se debió al desinterés de la autoridad por la comunicación. Cuando ingresa Mario Jáuregui la comunicación externa empieza a trabajarse con mayor énfasis:

[...] en el externo, nosotros hemos hecho por ejemplo reportajes con Caretas de nuestra universidad, con TV Perú, entrevistas, [...], esas son estrategias externas, por ejemplo ya estamos planificando [...], entrevistas en vivo en Radio Nacional, en Radio Programas del Perú, Radio Exitosa, entonces esas son estrategias externas que estamos manejando. (Entrevista realizada a Mario Jáuregui, el 4 de julio de 2017).

Durante el periodo que estudiamos, la comunicación externa con mensajes expresamente dirigidos hacia el público ajeno a la institución, fue la que se realizó con motivo de los exámenes de admisión, sin embargo, este no era un trabajo propio de la OGII.

Los reportajes y entrevistas a miembros de la comunidad universitaria tomaron fuerza el 2017 y se hizo notoria la presencia del rector en los medios de comunicación y en las redes sociales. Cabe señalar que esta importancia que empieza a adquirir la comunicación en el rectorado del Blgo. Homero Ango, se debe a la estrecha relación que empieza a tener la OGII con el rector, es decir, las acciones comunicativas empiezan a ser coordinadas en conjunto.

## **3.2. Percepción sobre la crisis de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (2009-2015) y sobre sus causas**

### **3.2.1. Mirada de los actores directos**

#### **3.2.1.1. Dirigentes estudiantiles**

##### **3.2.1.1.1. Percepción sobre la crisis universitaria**

Los dirigentes estudiantiles entrevistados tienen la percepción de un estado de crisis permanente, consideran que la crisis no ha sido superada. Esto es lo que señala Noe Chimayco, presidente de la FUSCH en el periodo 2013-2014:

La universidad, desde los tiempos pasados se ha mantenido en crisis, ya sea a nivel del movimiento estudiantil, como también del gremio de los docentes y por parte de las autoridades. (Entrevista realizada a Noe Chimayco, el 4 de julio de 2017).

En la opinión de este dirigente estudiantil se reflejan tres elementos: una crisis estudiantil, una crisis de docentes y una crisis de gobierno, lo que podría entenderse como una crisis institucional. En sus reflexiones, se refiere a la crisis desde una especie de *sentido común*.

Su posición puede reflejar un sesgo radical, sin embargo, esta misma lectura aparece en sus compañeros; Saúl Barrientos sostiene:

[...] la universidad siempre había tenido crisis y nadie lo comprendía o nadie lo realizaba en su magnitud [...] producto de una mala organización, mala gestión de parte de las autoridades, también de parte de los estudiantes, no porque ellos ejercían un poder sino porque lejos de fiscalizar, lejos de hacer hincapié, lejos de participar, vivían a espaldas de su realidad, por eso yo también considero que es una crisis a nivel institucional. (Entrevista realizada a Saúl Barrientos, el 4 de octubre de 2017).

En esta entrevista también aparece la figura de la crisis permanente, pero él señala expresamente que esta crisis es institucional, en Saúl Barrientos se puede apreciar con mucho más claridad que otorga parte de la responsabilidad de esta crisis a los estudiantes y su aparente apatía y desinterés por el acontecer universitario. Es necesario señalar que estos dos dirigentes estudiantiles tuvieron una participación activa durante las protestas que se generaron a nivel nacional el 2013, a raíz de la nueva Ley Universitaria.

Cabe mencionar que el 2013 se retomó la discusión, con mucho más fuerza, acerca de la educación básica y principalmente la educación superior; desde septiembre de 2011 algunos parlamentarios integrantes de la Comisión de Educación del Congreso de la República impulsaron debates en distintas partes del país sobre la reforma de la Ley Universitaria para poder modificar la norma, y propusieron una serie de cambios a la Ley 23733. (Corresponsales.pe, 1/7/2013).

Se presentaron diferentes proyectos de ley, uno de estos fue propuesto por la Federación de Estudiantes del Perú - FEP, quien a través de su presidente de entonces,

Michael Ortiz, emprendió una convocatoria masiva para que los representantes de la federaciones universitarias de cada universidad del país se sentaran a discutir la Ley Universitaria y la situación de la educación superior en el Perú.

Todo este movimiento también fue alentado por las movilizaciones que se llevaron a cabo en Chile el 2013. En ese país, desde el 2011 los estudiantes develaron la crisis de la educación y el 2013 convocaron a una marcha masiva con el apoyo de estudiantes de instituciones privadas, estudiantes de secundaria y padres de familia, esta movilización reunió aproximadamente 150 mil personas en Santiago y la consigna fue: luchar por una educación gratuita y de calidad. (El País, 13/4/2013).

En las reuniones que mantenía la FUSCH para poder sumarse al llamado de la Federación de Estudiantes del Perú se solía hacer referencia a lo que estaba pasando en Chile, así lo señala Brunws Villar, miembro del Consejo Universitario 2009-2010 y vicepresidente del Centro de Estudiantes de Agronomía 2010-2011:

Es la lucha clásica del estudiante contra las autoridades, de los profesores contra los estudiantes [...] se entendía de que había abuso por parte de los docentes, por parte de las autoridades, los estudiantes pues eran la última rueda del coche. (Entrevista realizada a Brunws Villar, el 1 de noviembre de 2017).

La crisis para Brunws Villar se presenta en esta lucha entre estamentos, lo que al final termina por mermar las relaciones y perjudica al estudiante, a quien se considera «la última rueda del coche». Brunws Villar, opina que la situación del estudiante es el reflejo de la crisis, lo considera la «víctima», aunque su apreciación no busca victimizarlo sino presentarlo como un actor mellado, en el que se reflejan todos los problemas de la universidad; en otro momento de la entrevista señala que la crisis de la universidad responde a la polarización de las agendas de los estamentos universitarios que, al no vincularse de algún modo, terminan agravando la crisis y perjudicando, una vez más, al estudiantes universitario:

[...] los profesores tenían su agenda, los estudiantes tenían su agenda, los administrativos tenían su agenda y las autoridades tenían su agenda, pero esa fue la dificultad que nunca llegaron a coordinar esas agendas como para que se tenga una política clara de desarrollo de la universidad, por eso es que tenías alumnos haciendo huelga por aquí, docentes haciendo huelga por allá, administrativos haciendo huelga por acá, pero todo iba en desmedro del universitario, del estudiante, por eso te digo que lo que se sentía en esas fecha

era que el estudiante era la última rueda de coche. (Entrevista realizada a Brunws Villar, el 1 de noviembre de 2017).

Podemos señalar que por esta razón, cuando Daniel Mora (presidente de la Comisión de Educación y Deporte del Congreso de la República) presentó un proyecto de nueva ley universitaria, los estudiantes decidieron marchar en su contra porque no había sido elaborado desde las «bases», no había sido discutido en los claustros universitarios sino concebido en el Congreso, lo cual exacerbó los ánimos de muchos dirigentes estudiantiles porque lo consideraron ajeno a su realidad; y esto da la razón a lo que Brunws Villar sostiene. En los debates de las asambleas que llevaba a cabo la FUSCH, el discurso recurrente era que la nueva Ley Universitaria no había sido hecha por estudiantes conscientes de su realidad, sino se la quería imponer desde el Estado, un aparato visto como ajeno a ellos, debido a las vejaciones constantes que los grupos de poder han ejercido contra las masas populares.

La visión de los dirigentes estudiantiles sobre la UNSCH, es la de una universidad en una crisis permanente; si bien esta crisis cobra un rostro visible cuando los conflictos se agravan, es percibida como es latente, tienen la sensación de que la UNSCH siempre se moverá en ese escenario y que las soluciones solo son paliativos para los problemas; en opinión de los dirigentes, la crisis está presente en todos los estamentos de la universidad.

Cuando Parsons nos habla de la estructura social, no menciona específicamente la crisis, pero nos ayuda a entender qué sucedería si esta se diera, lo que vemos aquí es lo que sostiene Nisbet; a lo largo de los años, a pesar de que la universidad ha enfrentado diversos problemas, estos siguen siendo los mismos años después, es decir no hay un elemento de cambio, es más, se tiene la percepción de que el sistema se sigue perpetuando; entonces la lucha estudiantil se transfigura ya no en una lucha para resolver los problemas, sino una lucha para cambiar el sistema.

Sostenemos que el camino para poder tender lazos entre los estamentos es el diálogo, la comunicación de la que nos habla Habermas, la que supuestamente «hace la diferencia» en una sociedad moderna y, como bien menciona Flores Galindo «los cambios en la ideas no se entienden sin considerar cambios en el conjunto de la sociedad» (Flores, 1986, p. 23). Sin embargo, esto no parece ser el pensamiento

distintivo de algunos dirigentes estudiantiles, cuando escuchamos a Saúl Barrientos decir:

(...) el tema de diálogo mismo se habla a nivel nacional, es un engaño a mi entender, mientras no haya presión hacia ellos, mientras no intimidas, mientras no hagas sentir el poder que tú tienes, yo creo que las mesas de diálogo son una pérdida de tiempo muchas veces. (Entrevista realizada a Saúl Barrientos, el 4 de octubre de 2017).

A simple vista podríamos catalogar de radical la mirada de este dirigente, que concibe el diálogo como un «engaño» y preconiza el uso de la fuerza para presionar a las autoridades. Sin embargo, no podemos quedarnos en la simple lectura literal de lo que menciona sin entender por qué ha construido tal concepción. El diálogo, en su experiencia, ha surgido como demagogia pura, y percibe que a veces aparece solo como un elemento funcional o no aparece, que se recurre a él con simple formalismo y no logra un resultado trascendente. Consideramos que esta forma de ver refleja el desencanto del dirigente hacia elementos de la democracia como el diálogo, así como su rechazo a la manera en que se ha ido construyendo esa democracia.

Cuestionar el orden establecido siempre ha sido la consigna del radicalismo universitario surgido en los setenta (Lynch, 1990, p. 25), el rechazo de Saúl Barrientos no se refiere solo al diálogo, hay un sentimiento mucho más profundo en esa expresión, es una inconformidad con el sistema, tan aguda que bordea el radicalismo

A lo largo de la historia, el Perú ha estado sumergido en una convulsión social constante, para entender la cosmovisión de este dirigente estudiantil es necesario tomar como referencia a Alberto Flores Galindo, y analizar cómo se han desarrollado este tipo de ideas. Galindo nos explica cómo la «herencia colonial» se ha impregnado en nuestro tejido social, sostiene que si antes hubo terratenientes y siervos, ahora con las fábricas esta relación solo ha cambiado su denominación a patrones y obreros, pero el trato despectivo y autoritario de los primeros sobre los segundos ha subsistido; esta situación fue cuestionada por los sindicatos, que empezaron a aparecer en ese escenario; esta nueva forma de organización alertó a los patrones o dueños de las fábricas, quienes pasaron a reprimir este tipo de organizaciones a través de reglamentos rígidos, lo que en vez de debilitarlos propició que salieran a las calles constantemente. Flores Galindo también menciona:



En un inicio, según han referido después protagonistas de estos hechos, los obreros querían «acortar distancia» con los empresarios pero, para estos, quizá rememorando el ideal colonial de «vivir separados», la sola posibilidad de acercarse era intolerable. (Flores, 1986, p. 22).

Es decir, el diálogo fue impedido, no existía tal iniciativa de parte de los empresarios, debido al rechazo que les producía la idea de que obreros y patrones pudieran convivir en un ambiente donde se respetara los derechos de los obreros y su mano de obra fuera realmente bien remunerada; aquí surge el concepto del «clasismo» que hoy escuchamos en cada marcha como arenga, porque los obreros estaban convencidos que el diálogo no era el camino para solucionar sus reclamos, sino veían que el único medio para conseguir sus reivindicaciones era la fuerza; este es el mismo discurso que posee Saúl Barrientos, un discurso de corte clasista en términos de Galindo, que se ha heredado a lo largo de los años; efectivamente, Saúl Barrientos sostiene que no rechaza el diálogo, es más, durante la entrevista aseguró que ha participado de los diálogos con las autoridades universitarias, sin embargo, al ver que los incumplimientos a los reclamos continuaban a pesar del diálogo, decidieron tomar medidas de fuerza como la toma de local:

Quando yo estuve [como presidente de la FUSCH] se aperturaba mesa de diálogo, le decíamos cómo era [el problema] pero decían «ya, de acá a quince días se resuelve un problema», en acta y todo, pasan 15 días y no hay resultados, y qué haces, a veces tienes que tomar local e incluso cuando tomas local haces tu acuerdo, a veces no hay resultado. (Entrevista realizada a Saúl Barrientos, el 4 de octubre de 2017).

Flores Galindo refiere que esta concepción es llamada por Gonzalo Portocarrero, como la *idea crítica*: «con un culto a la lucha y a la combatividad, una desconfianza hacia el diálogo y una presteza para tomar medidas de fuerza» (Flores, 1986, p. 23), que es lo que manifiesta Saúl Barrientos, es decir, la nula credibilidad en el diálogo y la noción de la necesidad de la fuerza para hacer presión y conseguir sus reclamos.

Gonzalo Portocarrero ubica el surgimiento de esta idea en la universidad, en los años 60: «La Universidad Nacional de la década del 60 fue el espacio donde se gestó el núcleo ideológico de la idea crítica. Es en esa década que la universidad peruana sufre transformaciones muy profundas» (Portocarrero, 1989, p. 10).

La UNSCH reabre sus puertas en el año 1959, justo cuando este tipo de ideas se introducía en las universidades, además, las ideas marxistas también empezaron a encontrar asidero en las aulas universitarias; a este hecho hay que sumarle el incremento de la cantidad de estudiantes universitarios debido al acceso de sectores marginados a la educación superior.

La idea de que solo la fuerza es el camino para la solución de los problemas de la universidad, da cuenta de la herencia autoritaria que en nuestro país ha ido tomando nuevos matices en distintos sectores; esa es la base de considerar la fuerza como la única medida de salida. Así como da cuenta nuestra historia de momentos en los que sectores militares se han impuesto por la fuerza de un golpe de estado, reivindicado como «solución» no democrática, en un ámbito menor como el de la universidad, se presentan sectores y momentos donde la idea del uso de la fuerza se propone como salida para reivindicar derechos.

La historia del Perú siempre ha estado marcada por la violencia, y consideramos que su conocimiento nos permite explicar la supervivencia de ideas como las de Saúl Barrientos, que esta investigación no busca descalificar sino entender, para explicar las diversas miradas sobre la crisis de la universidad, desde sus propios actores.

Si bien este rasgo también se puede observar en las opiniones de Noe Chimayco, él lo expresa de manera diferente:

El tema de la toma de locales en la universidad es un mecanismo de poder exigir a las autoridades, y obviamente un último mecanismo una toma de local. Particularmente en el tiempo que estuve he considerado que la toma de local ha sido ya un último recurso para exigir nuestros derechos. (Entrevista realizada a Noe Chimayco, el 4 de julio de 2017).

Consideramos que la toma de local ha sido una manifestación de la crisis; pero, acorde con lo expuesto líneas arriba, opinamos que la idea del uso de la fuerza como recurso para llegar a una solución, es un criterio que se puede detectar en nuestro proceso histórico desde la época colonial; concebimos que el uso de la fuerza para lograr un pliego de demandas se ha introducido paulatinamente en el normal desarrollo de la vida universitaria, junto con la idea de que esto llevará a una solución; es decir,

esa manera de concebir se ha instalado tanto en el que reclama usando la fuerza como en el que escucha solo cuando se usa la fuerza:

[...] de parte de los rectores siempre vi ese ánimo de diálogo pero sin resultados [...] nombra comisión, nombra responsables, pero a la hora nunca había resultados, tomabas locales y recién veías un resultado allí, te solucionaba el problema o te daba salidas que no te las había dado antes, entonces la toma de local si bien es cierto es una medida extrema, de última instancia, se convirtió en la forma más rápida de conseguir lo que pedías, te escuche y te dé soluciones, cosa que [no ocurría] cuando hacías el diálogo, la conversación. (Entrevista realizada a Brunws Villar Calero, el 1 de noviembre de 2017).

Podemos ver que los tres dirigentes estudiantiles reconocen que la toma de local es una medida extrema pero necesaria y la conciben como el camino más rápido para ser escuchados, es por esta razón que la nueva Ley Universitaria contempló algunas restricciones para limitar la protesta estudiantil.

### **3.2.1.1.2. Percepción sobre las causas de la crisis**

Los dirigentes estudiantiles entrevistados opinan que la crisis de la UNSCH está íntimamente ligada a un manejo presupuestal deficiente, ellos aseguran que las causas de muchos conflictos en la universidad se encuentran en el nivel económico:

El deficiente manejo presupuestal, de personal que tiene la universidad, tenías profesores que no enseñaban bien (...), tenías a las autoridades universitarias que tal vez tenían la visión de cambiar la universidad de mejorar algo, pero bajabas a planta con los administrativos o con los mismos profesores que asumen las labores administrativas pero no dan la talla, (...), una falta de política institucional, compromiso de parte de los docentes, inclusive los mismos alumnos, entonces faltó eso, alguien que ponga la mano dura y que de verdad haga cambios.. (Entrevista realizada a Brunws Villar, el 1 de noviembre de 2017).

Yo creo que una de las causas grandes que existe en nuestra universidad es el tema del gobierno central, porque se invierte poco en la Universidad, [para] cada presupuesto que se asigna existe candados, y prácticamente ni se gasta al 100%. La universidad en los últimos años, gasta mínimamente 50%, 60%, yo creo que es uno de los problemas grandes. (Entrevista realizada a Saúl Barrientos, el 4 de octubre de 2017).

En sí, hay muchos factores, uno de los factores que he podido percibir estando dentro de la universidad [es] un mal manejo de parte de las autoridades de los recursos públicos, entonces parte por ahí los distintos problemas, por ejemplo la falta de docentes, la falta de atención en el comedor y muchas otras necesidades que aqueja al estudiantado y aparte de una buena política

administrativa de la universidad. (Entrevista realizada a Noe Chimayco, el 4 de julio de 2017).

Tanto para Noe Chimayco como para Brunws Villar, la raíz principal de la crisis de la universidad es el mal manejo de los recursos públicos, consideran es la causa de los problemas y los conflictos en la universidad. Por otro lado, Saúl Barrientos entiende que la crisis de la universidad sucede debido al poco presupuesto que el gobierno asigna a la educación superior, a lo que se suma su deficiente manejo.

El presupuesto asignado a la educación en el Perú actualmente es el 3.9% del PBI, si bien el Banco Mundial no califica esta cifra como la peor de América Latina, sí la registra como la más baja en Sudamérica. Este porcentaje se ha mantenido a lo largo de dos décadas; el 2016, el entonces ministro de educación Jaime Saavedra resaltó que el Perú es un caso muy particular de acceso a la educación, y subrayó el notorio incremento del acceso en las décadas de 1970 y 1980. Es decir, se tienen muy buenas cifras en cuanto al acceso, sin embargo el presupuesto no ha variado. (RPP, 19/8/2017).

El periodo al que nuestro entrevistado (Saúl Barrientos) se refiere es el 2009–2013. Efectivamente, el Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía, señala que la UNSCH en el 2009 recibió 65 millones de soles, sin embargo solo ejecutó el 63.5% de su presupuesto; el 2010 recibió 74 millones de soles, pero solo ejecutó el 55.1%; el 2011 recibió 96 millones de soles y ejecutó el 61%; el 2012 recibió 96 millones y solo ejecutó 52.1%; el 2013 recibió 119 millones de soles y ejecutó 49%, la ejecución más baja registrada en el periodo de estudio. (Portal de Transparencia del MEF).

El 2013 esta ineficiencia fue publicada en un diario local, lo que causó la indignación del rector el Dr. Humberto Hernández, quien adujo que la información aparecida en el portal del MEF no reflejaba el real gasto del presupuesto que se venía ejecutando. (Jornada, 26/8/2013).

### **3.2.1.2. Autoridades**

#### **3.2.1.2.1. Percepción sobre la crisis universitaria**

Las autoridades universitarias consideran que la crisis no se ha generado en el presente, sino en los años 80; el Dr. Ranulfo Cavero asegura que hasta ahora la UNSCH no ha podido superar la crisis, mientras que el Dr. Humberto Hernández<sup>6</sup> sostiene que es sistémica, es decir que la crisis en el nivel académico, estructural y económico no es propia solo de la UNSCH sino reflejo de una crisis en el sistema educativo general, y además señala claramente que la universidad no ha superado todo lo que significó la violencia política cuya cuna fue Ayacucho; una particularidad en la opinión de este profesor es que sostiene que la crisis también se refleja en el debilitamiento del movimiento estudiantil y que esto se remonta a la época del gobierno de Fujimori. Esta concepción explica que la crisis no solo tiene una única causa, para que la estructura detecte una crisis, en palabras de Parsons, todo el sistema social debe generar una especie de falla.

Si revisamos la historia, encontramos que las organizaciones estudiantiles vivieron un duro golpe el 21 de mayo de 1991 cuando la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle «La Cantuta» fueron intervenidas por las fuerzas militares, vulnerando de esta manera la autonomía que tanto había costado conseguir; paradójicamente esta medida fue respaldada por una mayoría de la población, debido a que esos centros universitarios eran vistos o presentados por los medios de comunicación como «centros de adoctrinamiento terrorista», lo que significó un punto de inflexión para los movimientos estudiantiles.

Muchos autores, entre ellos Degregori y Sandoval, aseguran que para Fujimori era necesario el debilitamiento de las organizaciones estudiantiles, su objetivo fue desarticularlas y generar una imagen desfavorable de ellas ante la población y ante la comunidad universitaria, esta es una de las causas de su debilitamiento; pero consideramos que no fue la única, los problemas al interior del movimiento estudiantil

---

<sup>6</sup> Ex rector encargado durante el año 2011 y ex rector de la UNSCH durante el periodo 2012 – 2014, fue retirado de su cargo debido a la intervención de la ANR. La entrevista fue realizada el 22 de diciembre de 2017.

también han mellado su imagen ante la opinión de la comunidad universitaria y la población en general.

La UNSCH no ha sido ajena a esta realidad, precisamente Mario Cueto Cárdenas en su libro «UNSCH: Lucha en tiempo» realiza un recuento cronológico y registra que el 8 de mayo de 1991 un grupo de jóvenes vestidos con prendas militares se desplazaron desde la periferia hasta el centro de la ciudad realizando una serie de explosiones, además de atacar algunos locales comerciales ametrallaron la vivienda del rector Pedro Villena. En junio del mismo año, una nota informativa de la Guardia Civil señaló que «El Frente único mantiene a la UNSCH como el principal organismo generado, considerado como el centro más importante de reclutamiento, adoctrinamiento y refugio de elementos senderistas y por ello puede calificarse como una “escuela popular” permanente de los delincuentes subversivos» (Cueto, 2012, p. 112).

Para el Dr. Humberto Hernández, no hay un hecho relevante en los últimos años que haya agravado la crisis, su mirada es la de una universidad debilitada por la crisis generada por la violencia política.

Por otro lado, el Dr. Ranulfo Cavero, asume que cuando estuvo encargado del rectorado la universidad atravesaba una crisis, pero la considera consecuencia de los problemas que ya venía experimentando la universidad desde años atrás.

Era una crisis, claro. Por eso la Asamblea Nacional de Rectores interviene, porque había una toma de local de estudiantes de tres meses, [...] Había un caos, pero no causado por la toma de locales, ese sería una especie de la gota de agua que rebalsa el vaso; ya habían cosas que se estaban dando, gobiernos universitarios que no le interesaba la universidad, sino gobernaban a la inercia, habían vicios de corrupción y cosas de ese tipo; entonces, la toma de locales en realidad lo que ha hecho es sacar a flote todo lo negativo que tenía la universidad no es que eso genera la crisis, sino que eso es prácticamente la gota que colmó el vaso. (Entrevista realizada al Dr. Ranulfo Cavero el 5 de diciembre de 2017).

El 2014, la UNSCH atravesó una serie de problemas que agudizaron su situación, en primer lugar la toma de local ocurrida el 29 de abril, duró aproximadamente tres meses; a esto se sumó la aprobación de la nueva ley Universitaria 30220 el 26 de junio y promulgada el 8 de julio por el presidente de la

República Ollanta Humala; el 2 de julio la universidad fue intervenida por la Asamblea Nacional de Rectores, un suceso que ha marcado un hito importante en la historia de la UNSCH.

El Dr. José Yarlequé, sitúa el peso de la crisis universitaria principalmente en el aspecto académico, y opina que si antes la UNSCH figuraba como una de las universidades con una calidad de docentes y académica envidiable, hoy solo es la sombra de lo que fue.

[...] estuve fuera 3 años por problemas que tuve, he regresado [...] y veo con pena mi universidad muy mal, académicamente, administrativamente, veo a mi universidad enferma. Hay una crisis en todo orden y acá yo debo ser bien claro, no solamente la autoridad universitaria tiene la culpa, también los profesores y también los alumnos, profesores que no cumplen, que no son puntuales, que no se actualizan, que no tienen maestría, que no tienen doctorado, eso es una crisis académica. (Entrevista realizada al Dr. José Yarlequé Mujica, el 15 de diciembre de 2017).

Por su parte, el Dr. Ranulfo Cavero va más allá y la diferencia por etapas:

Si hacemos una pequeña historia de la universidad, hay una etapa de reapertura el 59, empieza una etapa brillante para la universidad, una etapa de oro, una etapa buena, con el rectorado de Romero Pintado, Morote Best y sucesivamente; la universidad logra su mejor apogeo, logra un prestigio nacional e internacional, nivel académico bueno, investigaciones, convenios internacionales, etcétera. Luego viene el tema de la violencia, ahí empieza a decaer la universidad, violencia que viene tanto de Sendero como del Estado, ambos, afecta a la universidad [...]. Los profesores extranjeros se van a raíz de eso, los mejores profesores antiguos se van a raíz de eso, hay un cambio generacional, se quedan los profesores más jóvenes [...]; dejan de hacerse las investigaciones, ya no se hace trabajo de campo porque no puede salir a campo [...], el nivel académico baja en la universidad, porque también a nivel de secundaria la educación está siendo utilizada malamente en el conflicto armado, se cierran colegios, escuelas, muchos profesores se vienen del campo, entonces la educación entra a lo que yo llamo la debacle, y esa debacle de la educación a raíz de la violencia repercute también en la universidad. Entonces ya no tienes los mejores alumnos, sino tienes cualquier alumno, incluso creo que la nota bajó a «05» para ingresar, entonces tu madera ya no es fina para tallar [...], entonces la violencia ha sido un factor que generó la debacle en la universidad, la crisis de la universidad y desde ahí yo diría que no nos levantamos, desde esa vez no nos levantamos. (Entrevista realizada al Dr. Ranulfo Cavero, el 5 de diciembre de 2017).

Él explica la actual situación de la UNSCH a partir de ubicar dos etapas concretas: una antes y una después de la violencia, esa fractura en el normal transcurrir de la sociedad ayacuchana terminó marcando un hito, un cambio (en el sentido de Nisbet), una ruptura, un desequilibrio en el sistema (en palabras de Parsons), cuya consecuencia ha sido la crisis de la UNSCH y de todo el sistema educativo del Perú de entonces.

### **3.2.1.2.2. Percepción sobre las causas de la crisis**

Además, el Dr. Ranulfo Cavero y el Dr. José Yarlequé sostienen que la corrupción ha sido otra de las causas principales de la crisis en la universidad; si bien aseguran que la época de la violencia la sumió en una crisis, opinan que la corrupción la ha agravado y entrampado. Al respecto, el Dr. Ranulfo Cavero sostiene:

[...] en los últimos años, las autoridades universitarias fueron elegidos, incluido el actual, [sin] una lid electoral democrática limpia, sino utilizando un conjunto de maniobras al viejo estilo de la política tradicional nacional, donde hay juego de intereses por dinero que se mueve, por eso es que cuando hablan de Odebrecht yo digo cuáles son los odebrechitos chiquitos de la universidad, ¿quiénes financian las campañas electorales? Los últimos rectores de la universidad, son rectores que han ganado a la mala, antidemocráticos y utilizando a los estudiantes y pagando a los estudiantes, comprando votos de los estudiantes. (Entrevista realizada al Dr. Ranulfo Cavero, el 5 de diciembre de 2017).

Sumado a lo anterior, el Dr. José Yarlequé juzga que es responsabilidad de la autoridad universitaria permitir que la corrupción siga mermando la universidad; es decir, en su opinión, una mala gestión está directamente relacionada con la crisis.

Todo tiene su grado, el primer responsable de la crisis acá es la autoridad universitaria, pero que no se escapen los profesores, ni se escapen los alumnos, ni los trabajadores administrativos, también hay corrupción allí. (Entrevista realizada al Dr. José Yarlequé, el 15 de diciembre de 2017).

Consideramos importante señalar que el Dr. José Yarlequé fue candidato a rector en el 2011 (y candidato al Congreso de la República el 2016), esto podría ayudar a contextualizar y comprender la razón de que responsabilice a la autoridad universitaria, al rector, como principal causa de la crisis.



No obstante lo anterior, el Dr. Ranulfo Cavero también sostiene que la mala gestión de las autoridades universitarias y la corrupción al momento de elegir las están entre las principales causas de la crisis en la universidad, él sostiene que en los últimos años las elecciones se han «manchado» y han adquirido las taras de la política tradicional.

El año 2010 se puso en discusión el voto universal en las universidades, debido a que el Congreso de la República aprobó el proyecto que reformó la Ley Universitaria y con él la elección mediante voto universal y ponderado en las universidades del país; en ese momento las declaraciones de las autoridades educativas no se hicieron esperar, el entonces presidente de la Asamblea Nacional de Rectores, Iván Rodríguez, sostuvo que esta modalidad politizaría aún más las universidades y no ayudaría a la mejora de la calidad educativa, esa misma línea de opinión tuvo el ministro de educación José Antonio Chang, para quien esta modalidad desnaturalizaría las elecciones, las politizaría y crearía condiciones para que la demagogia ingrese a las universidades. (Universia, 2/7/2010).

También se presentaron declaraciones en sentido contrario, como la del entonces rector Víctor Alegría Valeriano, quien se mostró a favor del voto universal, considerando que las «sospechas y acusaciones sobre la idoneidad o no de algunos candidatos» se dispararía con esta modalidad. (Correo 29/6/2010).

En julio de 2011, esta discusión llegó a un punto crítico, luego que los estudiantes tomaran la ciudad universitaria<sup>7</sup> por tres semanas aproximadamente, exigiendo el voto universal y la destitución del rector Víctor Alegría Valeriano; por esta razón, el 5 de julio el rector y sus vicerrectores (José Canzio y Marcial Molina), pusieron su cargo a disposición de la Asamblea Universitaria y nombraron como rector encargado al Dr. Humberto Hernández Arribasplata, así como al Dr. José Yarlequé Mujica como vicerrector administrativo y a Gualberto Cabanillas Alvarado como vicerrector académico, su responsabilidad fue crear las condiciones para la elección de las nuevas autoridades. Se instaló la Comisión de Modificatoria del Estatuto el martes 12 de julio de 2011, lo que ha sido considerado por muchos estudiantes como hecho

---

<sup>7</sup> La toma de local inició el 27 de junio y finalizó el 19 de julio.

«histórico»; la asamblea universitaria aprobó la modificatoria del inciso “b<sup>8</sup>” del artículo 118 del Estatuto de la UNSCH, mediante la Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2011-UNSCH, para que la elección de autoridades pueda realizarse mediante referéndum ponderado, y todo esto fue aprobado por el rector encargado, el Dr. Humberto Hernández Arribasplata; la elección sería ponderada de la siguiente manera: 45% de los votos de los profesores, 45% de los estudiantes y 10% de los graduados.

Las consignas de las protestas estudiantiles hasta ese entonces cuestionaban la forma de elección de las autoridades universitarias, el voto secreto de docentes y estudiantes del tercio estudiantil no convencía al grueso de estudiantes y con frecuencia se cuestionaba aquella forma de elección como causa de corrupción; esto es a lo que hace referencia el Dr. Ranulfo Cavero. El voto ponderado no terminó de convencer a algunos estudiantes, sin embargo se mostraba como una forma de combatir la corrupción, porque los candidatos no podrían ser capaces de sobornar a todos los estudiantes de la universidad.

Al respecto el Dr. Ranulfo Cavero nos dice:

(Responsables de la crisis:) Profesores y estudiantes, los estudiantes no se escapan de la corrupción, son parte de la corrupción; el candidato a rectorado lo que hace es ubicar a los dirigentes estudiantiles, y los corrompe para que trabajen con ellos, para su candidatura, le dan plata, celulares, laptops para que trabajen por ellos, [...] yo fui candidato en la época de Cruz Carbajal al rectorado, y ganó él de esa forma, yo jugué el partido limpio, en esta universidad [...] ningún rector en los últimos años que quiere ser rector ha jugado limpio, y los que han jugado limpio perdieron las elecciones y ganaron siempre los vivarachos, los malozos, los que practican la política tradicional, esa que hasta ahora sigue predominando en el país, esa misma. (Entrevista realizada al Dr. Ranulfo Cavero, el 5 de diciembre de 2017).

Tanto el Dr. Ranulfo Cavero como el Dr. José Yarlequé se presentaron a las elecciones de 2011, las cuales se llevarían a cabo el 5 de julio del mismo año; sin embargo, solo dos superaron la valla del 50% y pasaron a segunda vuelta: el Dr. Ranulfo Cavero con la agrupación Alianza Universitaria y el Dr. Humberto Hernández

---

<sup>8</sup> Elegir al rector y a los vicerrectores de la universidad y declarar la vacancia de sus cargos. La elección de las autoridades, para un nuevo periodo, se realiza con cuatro meses de anticipación al término del gobierno de quienes están en ejercicio. (Estatuto, 2008, p. 30).

con la agrupación Mejoramiento Continuo, estas elecciones se llevaron a cabo el 14 de diciembre y fue ganador el Dr. Humberto Hernández.

A la democracia en el Perú se la mira desde un ángulo muy estrecho, solamente presente en las elecciones, esto se ha visto reflejado también en la UNSCH. Los estudiantes apreciaron el logro del voto ponderado en la UNSCH como un triunfo, pero no fue duradero. En la historia de esta universidad ha quedado registrado que el primer rector elegido por tal modalidad, el Dr. Humberto Hernández, fue también el rector durante la intervención de la ANR; de acuerdo con sus declaraciones, su retiro del cargo fue precisamente porque con él se había implementado el voto ponderado y esto iba en contra de los intereses de la ANR, que aprovechó la crisis surgida el año 2014 para intervenir la universidad.

La postura sobre las causas de la crisis es particular en cada uno de los entrevistados, si bien coinciden en que esta viene arrastrándose desde la época de la lucha armada, para el Dr. José Yarlequé continúa porque el principal problema reside en quién lleva las riendas de la universidad, el rector; para el Dr. Ranulfo Cavero la causa va mucho más allá de los cargos, reside en todos los estamentos y la corrupción como principal agente maligno; y, para el Dr. Humberto Hernández, los problemas que tiene la UNSCH solo son un reflejo de los problemas de todo el sistema universitario.

### **3.2.1.3. Gremio docente y administrativo**

#### **3.2.1.3.1. Percepción sobre la crisis universitaria**

El análisis de la crisis se torna distinto desde la mirada gremial; la profesora Isabel Ventura (ex dirigente del SUD UNSCH), si bien coincide con las autoridades universitarias en que la crisis de la universidad data desde los años 80, considera que la crisis responde a una gestión deficiente de parte de estas autoridades:

[...] lo que está pasando es que [respecto a] los rectores que han asumido en ese tiempo, empezando del ingeniero César Cruz, ya se presentó problemas; es así que [...] la docencia universitaria entra en una huelga para poder destituir al ingeniero César, hemos estado en movimiento, luego de ahí en unas elecciones entra el doctor Del Campo. Pero, [...] más que todo la crisis, es [por] que no hay una adecuada gestión. (Entrevista realizada a Isabel Ventura, el 14 de diciembre de 2017).

Por otro lado, Leopoldo Gálvez, secretario general del SUT UNSCH, evalúa que la universidad siempre ha estado en crisis, que el problema es estructural; considera que desde su reapertura, la universidad ha tenido una relación débil con la sociedad, percibe que la universidad está desvinculada de su realidad y no cumple con uno de sus deberes principales: la extensión universitaria.

- Bueno, en realidad, la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga atraviesa por una crisis estructural (antes, hoy y siempre), porque el problema es que, desde su reapertura, el año 57 y 59, han sostenido todavía una situación que no ha sido revertida, es el tema de vinculación con la sociedad. (Entrevista realizada a Leopoldo Gálvez, el 15 de diciembre de 2017).

Consideramos que la extensión universitaria es el camino para fortalecer la relación universidad-sociedad, la cual se ha ido debilitando a lo largo de la historia debido a este ensimismamiento de la universidad para con su entorno. Sin embargo, entendemos que, si bien los problemas estructurales afectan a todas las instituciones, cada una responde de forma distinta ante el mismo estímulo, y en este caso se evidencia que la UNSCH no ha logrado, a través de las herramientas que posee, hacerle frente a la crisis estructural.

La profesora Isabel señala claramente que la crisis en la universidad se agrava porque existe una desproporción entre el número de estudiantes y el número de docentes, es decir: el número de estudiantes ha ido incrementándose con el paso del tiempo, sin embargo, el número de docentes ha presentado una ligera variación, hecho que agudiza el reclamo de los estudiantes por más docentes que logren cubrir el alumnado.

#### **3.2.1.3.2. Percepción sobre las causas de la crisis**

La profesora Isabel atribuye la crisis a una deficiente gestión; es decir, más allá del presupuesto o la infraestructura, estima que la crisis se produce cuando las autoridades universitarias no administran bien sus recursos.

A propósito de las demandas del gremio docente, ella recuerda que al final del año 2005, durante el cuarto año del gobierno de Alejandro Toledo, se produjo un ambiente tenso en torno a la situación de los docentes universitarios, con movilizaciones y muchos docentes de la Universidad de San Marcos en huelga de

hambre; esto llevó a la instalación de una mesa de diálogo con representantes del Ministerio de Educación (MINEDU), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) e invitados de la Federación de Docentes Universitarios del Perú (FDUP), para analizar el cumplimiento del artículo 53° de la Ley N° 23733, el cual establecía que «Las remuneraciones de los profesores de las universidades públicas se homologan con las correspondientes a las de los magistrados públicos» (El Peruano, 28/10/2016).

Debemos también recordar, como parte de la historia de este gremio, lo sucedido en abril de 2009, cuando los tres estamentos de la UNSCH determinaron iniciar un proceso para vacar al rector Jorge Del Campo Cavero, y el anuncio lo hizo Joaquín Hernández, quien fuera secretario general del SUD-UNSCH, ese año. (Inforegión, 30/4/2009).

Leopoldo Gálvez, secretario general del SUT UNSCH menciona acerca de las causas de la crisis:

El alumno y el docente, porque la Constitución Política del 79, la Constitución Política del 93, la Ley 23733 y 30220, todas esas leyes han consagrado que la comunidad universitaria [está] conformada por docentes y alumnos, entonces lo que ha habido acá es una falta de consciencia de ambos grupos, si bien hay elecciones y esas cosas, se han hecho elecciones con fines particulares. (Entrevista realizada a Leopoldo Gálvez, el 15 de diciembre de 2017).

Para el señor Leopoldo Gálvez, la responsabilidad recae tanto en el estamento estudiantil como en el de los docentes, porque docentes y estudiantes son los responsables de elegir a las autoridades universitarias. El hecho de no ser considerados como parte de los estamentos de la universidad significa para el señor Leopoldo Gálvez que la crisis de la universidad solo es responsabilidad de estos dos actores.

### **3.2.1.4. Miembros de la Oficina General de Imagen Institucional**

#### **3.2.1.4.1. Percepción sobre la crisis universitaria**

Un punto importante para el desarrollo de esta tesis ha sido conocer la mirada de los miembros de la Oficina de Imagen Institucional de la UNSCH. El señor Luis Ledesma (jefe de esta oficina durante el periodo de la presente investigación) opina que la universidad se encuentra atravesando una crisis:

Sí, yo diría con toda seguridad que la universidad continúa en crisis, teniendo en cuenta todas las etapas que ha atravesado. Específicamente yo podría dar fe que la Universidad San Cristóbal de Huamanga, [con] los problemas que ha pasado, no se ve aún salir un poco de ese embrollo, recuerda que la ex ANR intervino la universidad y hasta hoy casi continúa con los mismos problemas. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 7 de diciembre de 2017).

En los argumentos del señor Luis Ledesma reaparece la figura de la crisis permanente, e identifica desde el inicio dos momentos, el primero se refiere a la etapa de violencia vivida en los años 80; el segundo, la intervención de la UNSCH por la ANR el 2014.

Por otro lado, para el señor Carlos Valer Delgado (miembro de la OGII desde que esta se formó como oficina) la universidad no atraviesa por una crisis permanente, él aprecia que se trata de situaciones críticas específicas:

[...] yo diría que en algunos momentos ha pasado por situaciones críticas. A ver, vamos a dividirlo en la década del 60, del 70, del 80, del 90 y la del siglo XXI. (Entrevista realizada a Carlos Valer Delgado, el 12 de diciembre de 2017).

Aquí el entrevistado identifica problemas específicos en las etapas que señala: en los sesenta, la universidad estuvo amenazada por un recorte presupuestal que ponía en peligro su funcionamiento, en ese momento muchos sectores organizados de la ciudad salieron a marchar en defensa de la universidad. En los setenta, el régimen militar atentó contra la autonomía universitaria, problema que él observa fue causado por agentes externos y que no solo afectaba a la UNSCH sino a todas las universidades del país. En la década del 80, el proceso de violencia afectó directamente a la UNSCH y causó pérdidas materiales y humanas; evalúa que la universidad fue atacada no solo por agentes externos, sino también por el mismo Estado. Sobre la década del 90, estima que hubo una calma aparente en la universidad y, a partir del 2000 en adelante, señala que surge lo que él llama *la crisis del crecimiento*, la población estudiantil crece y sin embargo el número de docentes continúa siendo el mismo.

Para el señor Valer la crisis aparece en situaciones específicas, es decir de forma cíclica, existen situaciones críticas pero no trascienden, no afectan todo el funcionamiento normal de la universidad. Su mirada de la crisis se centra en lo

estructural, considera que la mayoría de las situaciones críticas han sido motivadas por agentes externos.

#### **3.2.1.4.2. Percepción sobre las causas de la crisis**

El señor Luis Ledesma atribuye a las personas la responsabilidad sobre la crisis, principalmente a quienes toman las decisiones que rigen la universidad:

Bueno las causas tiene que ver con personas, yo creo que las personas, los recursos humanos no cambian ese chip tradicional de la educación universitaria tradicional, se habla de investigación, no hay muchos avances en investigación, se habla mucho de la innovación tecnológica, no hay muchos avances todavía en la innovación tecnológica. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 7 de diciembre de 2017).

Si bien reconoce la importancia de la comunicación en un contexto de crisis, el problema para él reside en que las autoridades universitarias no le han dado el debido valor a este elemento, lo que se traduce en un problema para la OGII, porque no se le proporciona las herramientas para que se desarrolle de forma óptima. Además de que aduce que la tradición es un elemento que ha impedido que la universidad pueda innovar en algunos aspectos; esta apreciación coincide con lo que afirma Nisbet, para quien la tradición es una variable que perpetúa el sistema en el que vivimos, por lo que combatirla o modificarla es difícil.

En momentos de crisis la comunicación es básica, neurálgica, es prioritaria porque representa dos elementos que tú conoces, la comunicación interna y la comunicación externa. (Entrevista realizada a Luis Ledesma, el 7 de diciembre de 2017).

Sin embargo, reconocer la importancia de la comunicación como base para aminorar los efectos de la crisis dentro una institución, podría parecer un discurso formal, ya que en la realidad las acciones de la OGII frente a estas situaciones han sido limitadas.

Parsons, en «El sistema social», nos muestra cómo un sistema se mueve en un determinado entorno, cuando las crisis fracturan este normal funcionamiento el sistema debe encontrar los mecanismos para que no peligre su actividad, entonces podemos decir que la transversalidad de la comunicación en una institución resulta parte esencial de esos mecanismos. (Parsons, 1936, pp. 76-100).

### **3.2.2. Mirada de los actores indirectos**

#### **3.2.2.1. Las organizaciones civiles**

##### **3.2.2.1.1. Percepción sobre la crisis universitaria**

Para Omar Rosel Barrientos, coordinador de la MCLCP, el problema de la universidad es académico, es decir tiene que ver con la calidad de profesionales y cómo funciona la universidad, si está recogiendo la demanda profesional que necesita la región.

No sé si llamarlo crisis, pero de que no está funcionando bien, no está funcionando bien; desde el trabajo que desarrollo yo desde la Mesa de Concertación, siempre hay una situación permanente que se sostiene, que la universidad no está generando los profesionales con las capacidades adecuadas para poder incorporarse en el mercado laboral y de lo que exige ese mercado laboral. (Entrevista realizada a Omar Rosel Barrientos, el 7 de diciembre de 2017).

Además, el entrevistado refiere que uno de los principios de la universidad, la extensión universitaria, no se está cumpliendo como debería, y eso refleja un problema en la universidad.

[...] la universidad genera conocimiento y también orienta a partir del conocimiento a la sociedad, entonces, acá pasa cualquier cosa y a nadie le importa, no hay un espacio de debate académico para entender por qué las cosas se manifiestan de esta manera y poder tener elementos que ayude a la sociedad y a los académicos, a entender y también dar respuesta a esa situación problemática que se está generando, eso es lo que no tenemos, o si se hace, se hace de una manera bastante cerrada, con muy poca reflexión y que no trasciende las paredes de la universidad. (Entrevista realizada a Omar Rosel Barrientos, el 7 de diciembre de 2017).

La visión crítica de nuestro entrevistado presenta la imagen de una universidad que solo mira hacia adentro y no se proyecta a la sociedad, la no participación desde la academia en los problemas de nuestra región; esto también evidencia la escasa investigación que realiza la universidad para aportar soluciones a un determinado problema. Consideramos que esta debilidad en la investigación responde a un conjunto de políticas erróneas en el sector de la educación superior, una de ellas ha sido el DL 882, que permitió la creación de «universidades - empresas» que trivializaron la naturaleza de la universidad; así mismo, la titulación por cursos de actualización ha



significado un «atajo» para la obtención del título universitario pero ha reducido la investigación.

### **3.2.2.1.2. Percepción sobre las causas de la crisis**

Omar Rosel Barrientos sintetiza las causas de la crisis en la falta de docentes, como una causa principal; y observa que la incapacidad de las autoridades para resolver ese problema data de tiempo atrás, pues él mismo lo recuerda de la época en que fue estudiante también de la UNSCH. Percibe que las autoridades no generan los mecanismos para la resolución de problemas recurrentes, desde que empezó un notorio crecimiento de la población estudiantil.

Entonces, la universidad lo que [...] es, administra el caos, así de sencillo; llegan, se sientan y siguen con lo mismo, o sea los mismos procedimientos administrativos, los mismos sistemas de matrícula, los mismos sistemas para el tema de desarrollo curricular, se administra la crisis, el caos; ni siquiera se administra, [la autoridad] deja que camine en piloto automático, eso es lo que sucede, no hace gestión en otras palabras. (Entrevista realizada a Omar Rosel Barrientos, el 7 de diciembre de 2017).

«La administración del caos», en esa frase podemos resumir la imagen que proyecta la universidad hacia la población, no se logra generar la credibilidad que permita a la población en general, o al público externo, tener una imagen sólida de la universidad. Esto ocurre debido a los constantes conflictos y a situaciones críticas que ha enfrentado la UNSCH los últimos años; consideramos que su solución trasciende el aspecto comunicacional, no obstante comprende a la comunicación como un eje transversal.

## **3.3. Manifestaciones de la crisis**

### **3.3.1. Situaciones (económicas, sociales y políticas) agudizaron la crisis en la UNSCH**

#### **3.3.1.1. Dirigentes estudiantiles**

De acuerdo a los dirigentes estudiantiles el tema económico es la situación que genera y en algunos casos, agudiza la crisis en la UNSCH, esto debido a que en la entrevista ellos refieren que las causas de la crisis principalmente se dan a nivel del

manejo presupuestal, es decir que muchos de los problemas que enfrenta la universidad parten porque la autoridad universitaria no maneja el presupuesto adecuadamente.

Como habíamos expuesto en el marco teórico a través de Parsons, los problemas del sistema no responden a un solo aspecto, en este caso el aspecto presupuestal tiene que ver con muchos otros problemas de nuestro sistema estatal, sin embargo, solo pareciera pertenecer a un solo sector.

### **3.3.1.2. Autoridades**

La situación que resaltan las autoridades que agudiza la crisis en la UNSCH es el aspecto político, la compra de votos de parte de las autoridades para favorecer una candidatura al rectorado, la corrupción dentro de la universidad.

[...] Profesores y estudiantes, los estudiantes no se escapan de la corrupción, son parte de la corrupción; el candidato a rectorado lo que hace es ubicar a los dirigentes estudiantiles, y los corrompe para que trabajen con ellos, para su candidatura le dan plata, celulares, laptops [...]. (Entrevista realizada al Dr. Ranulfo Cavero el 5 de diciembre de 2017).

Para el Dr. Ranulfo Cavero, quien fuera rector transitorio de la universidad durante el 2015 después de la intervención de la ANR, además resaltemos que el profesor fue candidato a rectorado durante el rectorado de Cruz Carbajal y el año 2011, de acuerdo al Dr. Ranulfo Cavero, la corrupción no solo entre los dirigentes estudiantiles, sino de los candidatos a rectores hace que la crisis en la universidad se acentúe. Ya que esto impide que haya una fiscalización debida hacia la gestión de una autoridad.

Recordemos que el 2011 el Dr. Humberto Hernández, asume como rector transitorio luego de que el entonces rector Víctor Alegría Valeriano fuera vacado; el 2012 el Dr. Humberto Hernández se presenta como candidato a rector cuando en la UNSCH ya se estaba utilizando la figura del voto universal. Y el 2014 este es destituido por la ANR debido a la crisis que se vivía. Por otro lado, el Dr. José Yarlequé menciona:

[...] pero hay una cosa que no podemos cerrar los ojos, es la corrupción, esa maldita corrupción que ha envenenado el cerebro de autoridades, de profesores hasta de alumnos, esa corrupción que ciega la mente del hombre, que ve sus

intereses personales, la corrupción para ganar plata fácilmente y no hay ética, no hay bioética, no hay inteligencia, entonces el hombre andino como somos de la universidad se sume en eso, no vemos norte, esperamos cada mes para cobrar nuestro sueldo, pero iniciativa no hay. (Entrevista realizada al Dr. José Yarlequé Mujica, el 15 de diciembre de 2017).

La crisis al interior de los movimientos estudiantiles y de las autoridades es lo que para el Dr. José Yarlequé es la situación que agrava la crisis. En este punto coincide con el Dr. Humberto Hernández quien señaló los movimientos estudiantiles desaparecieron a finales de los 80 y hasta ahora sigue así. De acuerdo a lo sostenido por el Dr. Humberto Hernández, el estudiante de hoy es apolítico por lo que los intereses que la guían ya no van por el bien de la universidad, sino más bien es personal.

### **3.3.1.3. Gremio docente y administrativo**

Aquí encontramos una mirada dividida mientras que para el señor Leopoldo Gálvez, secretario general del SUT UNSCH, la situación de violencia política que se vivió durante los 80 y los primeros años del 90 marcó profundamente el desarrollo de la UNSCH, y su posterior desarrollo, de acuerdo a sus declaraciones esta etapa de la historia afectó su prestigio y la calidad de estudiantes y docentes.

La universidad entra en déficit intelectual y ya cuando viene el 90, ya cuando viene el 2 000, ya entramos en deficientes condiciones. Frente a esos cambios no hemos tenido la capacidad de revertir. Entonces, ya desde el 2 000 viene una generación docente y alumnos, en base a realidad impuesta digamos, por el gobierno nacional y por el mundo después de la violencia sociopolítica que nos lleva hacer una vida académica ¡inerte!, ¡improductiva!, ¡ineficaz! (Entrevista realizada a Leopoldo Gálvez, el 15 de diciembre de 2017).

Las consecuencias de esta etapa de violencia en el UNSCH, es la que ha sido pilar principal de la crisis de la universidad. Por otro lado, sin embargo para la ex secretaria general del SUD UNSCH, la profesora Isabel Ventura:

En primer lugar debe haber un buen manejo económico, todo el presupuesto que nos dan se debe ejecutar, si no se hace, eso está en contra de nuestra universidad, eso lo va agravando cada vez más en el presupuesto, más el ciclo, todo. (Entrevista realizada a Isabel Ventura, el 14 de diciembre de 2017).

Otra vez reaparece la figura del manejo presupuestal, que está ligado directamente a la gestión eficiente de esto, el pago de los docentes, la contratación de los mismos.

### 3.3.2. Intervención de la UNSCH

Uno de los contextos en el que todos los entrevistados han coincidido en señalar como el pico de la crisis es la intervención de la universidad el año 2014, esta sucede luego de que la toma de locales por los estudiantes superara los dos meses, las constates marchas por las calles de la ciudad, los enfrentamientos con las fuerzas policiales, el bloqueo de carreteras fueron las señales de que la crisis en la universidad era inminente:

[...] la intervención de la ANR hace pues que se marque un inicio de la democratización de la elección de las autoridades en la universidad, después de la intervención de la ANR es que por fin se hacen elecciones generales donde todos los estudiantes votan [...], te marca el comienzo de una nueva etapa de rectores porque ya te piden requisitos de que tenías que ser doctor, tenías que ser profesor principal. (Entrevista realizada a Brunws Villar, el 1 de noviembre de 2017).

De acuerdo al entonces dirigente estudiantil Brunws Villar, la intervención democratiza la UNSCH, es decir, después de unos meses tempestuosos llega se logra poner en orden la universidad. Luego de que la Comisión de Orden y Gestión conformado por: el Alfredo Quinteros García, como presidente, exrector de la Universidad de San Martín; Eulogio Pisfil Chavesta, primer vicepresidente, profesor principal de la Universidad Nacional de Trujillo y Freddy Eutimio Alzamora Noreña, segundo vicepresidente, profesor principal de la Universidad Nacional Federico Villarreal estuvieran durante seis meses al frente de la universidad, se nombra al Dr. Ranulfo Cavero como rector encargado el 06 de enero de 2015 mientras se convocara a nuevas elecciones.

Para Bruwns Villar, la intervención no afectó a los estudiantes, sino más bien los favoreció al retornar el orden y poder volver a elegir nuevas autoridades, sin embargo, de acuerdo a sus declaraciones, significaba un duro golpe para los docentes y autoridades ya que a mitad del 2014 se empezó a implementar la nueva ley universitaria que era mucho más rigurosa con los requisitos para la docencia y para los que deseaban ocupar un cargo en la universidad.

No había otra opción, tanto la autoridad como la Junta Directiva de la Federación de ese entonces, hemos tratado de salvaguardar los intereses y el buen manejo de toda la institucionalidad, pero no nos quedaba otra cosa,

particularmente para mí y para el gremio estudiantil considero que ha sido como una necesidad inevitable, pero finalmente se ha logrado y eso fue como que ha devuelto la tranquilidad. (Entrevista realizada a Noe Chimayco, el 4 de julio de 2017).

Sostiene, quien fuera dirigente estudiantil cuando la ANR intervino la universidad, Noe Chimayco, que la intervención era la única forma de poder destituir al entonces rector el Dr. Humberto Hernández y solucionar, de alguna manera, los problemas que poseía la universidad; de acuerdo a sus declaraciones, los estudiantes ya pedían la reanudación de las labores académicas, la conciliación ya no era una opción “entonces la intervención ha sido para devolver la institucionalidad a la Universidad de manera que la Universidad pueda retomar sus actividades y hacer una reestructura”. Noe Chimayco al igual que Brunws Villar también configura la intervención como el retorno de la UNSCH a la democracia, elegir nuevas autoridades y que estas pudieran reestructurarla a través de nuevas medidas y una nueva visión de la universidad.

[...] la intervención, que ha sido un tema bastante vergonzoso para la universidad, que tengamos que llegar a ser intervenidos solamente por intransigencia de autoridades, por no renunciar [...], para muchos ha sido humillante que la universidad, la UNSCH, sea intervenida de esa manera, por estas autoridades que ni siquiera tenían moral para poder gobernar. (Entrevista realizada a Saúl Barrientos, el 4 de octubre de 2017).

Para Saúl Barrientos, la intervención significó una derrota para la universidad; el presidente de la Comisión de Orden y Gestión, Alfredo Quinteros había sido cuestionado mientras fue rector de la Universidad San Martín de Tarapoto, por lo que aduce que no tenían moral para gobernar ni devolver el orden a la universidad.

[...] es la primera vez en la historia de la universidad que interviene una Comisión de Gobierno, impuesta por la Asamblea Nacional de Rectores porque nosotros no tuvimos capacidad de afrontar la crisis interna, sobre toda la autoridad cuestionada no tenía la capacidad de renunciar, [...], si fuera Hernández renunciaba, y no hubiese intervenido la ANR, [...], entonces nosotros hemos provocado la intervención de la ANR y ojalá no se repita. (Entrevista realizada al Dr. Ranulfo Cavero, el 5 de diciembre de 2017).

De acuerdo al Dr. Ranulfo Cavero, esta crisis en la universidad se da principalmente por la intransigencia de la autoridad universitaria, quien lejos de haber podido dejar su cargo se aferró a él, en su declaración vemos que el Dr. Ranulfo Cavero nos habla de una crisis interna que había estallado debido a los problemas que no

estaban siendo resueltos desde hace años atrás, esta ruptura entre la autoridad y los dirigentes estudiantiles dieron pie a la intervención de la misma.

De acuerdo a las declaraciones del señor Carlos Valer:

Bueno, en general falló la comunicación, pero no toda la comunicación la maneja una Oficina de Comunicación, hay canales, formales e informales, [...] yo creo que lo que falló fue la voluntad de comunicar por parte de las personas de decisión, no siempre en la Oficina de Comunicación de la universidad ha habido una fluidez con los que toman decisiones. (Entrevista realizada a Carlos Valer, el 12 de diciembre de 2017)

Esta fluidez a la que refiere el señor Carlos Valer, se refiere a que sostiene que en la oficina ellos adoptaron la política que es la Oficina de Comunicación y no, la Oficina de Relaciones Públicas de la persona que está a cargo. Para el señor Carlos Valer la crisis se da a nivel de los que tomadores de decisiones por lo que la OGII no podía hacer mucho, porque no sabía cuál iba ser la decisión que tomara a la autoridad, el aire que se respiraba era de encono y la negociación no parecía una opción.

La crisis vivida el 2014, significó un hito en la historia de la universidad, sin embargo recordemos que no todo lo que sucede es malo ni bueno, es decir, una crisis no debe ser vista como algo negativo si se sabe canalizar, y mucho más aún desde la comunicación que ahora es un eje transversal en toda institución, como mencionara Nisbet, es necesario generar un cambio como tal, que pueda significar una mejora y he ahí la importancia de la comunicación en un escenario de crisis.

## CONCLUSIONES

1. Las políticas de comunicación no tienen una relación directa con la crisis universitaria, debido a que la crisis responde a causas en la estructura de nuestro sistema, sin embargo, las políticas de comunicación juegan un papel muy importante al momento de aminorar los efectos de la crisis, estas a través de estrategias comunicacionales que permitan mejorar su imagen ante la comunidad universitaria y el público externo.
2. Existen dos situaciones que agudizaron la crisis en la UNSCH, el aspecto económico y político. El aspecto económico, que de acuerdo a los dirigentes estudiantiles, no solo acentúa la crisis sino la genera, esto debido al mal manejo presupuestal de parte de las autoridades universitarias. Por otro lado, las autoridades universitarias afirmaron que la situación política universitaria es la que realza la crisis, la elección de las autoridades y dirigentes estudiantiles quienes son guiados por intereses particulares, mas no por el bien de la comunidad universitaria. Además se identificaron dos tipos de crisis en la UNSCH, una coyuntural o cíclica, que responde a un problema concreto; y otra, la crisis permanente que responde a problemas estructurales. Ninguna de ellas afecta solo a la UNSCH, sino son parte de todo el sistema universitario en general. La crisis coyuntural o cíclica se presenta de manera ocasional, sus efectos pueden aminorarse gestionando adecuadamente las políticas de comunicación. Estas políticas deben buscar fortalecer la imagen de la universidad, principalmente hacia el público interno.
3. El contexto en el que la crisis cobró mayor relevancia, sucede el 2014 con la intervención de la ANR y la destitución del entonces rector el Dr. Humberto Hernández Arribasplata, esta situación significó el pico del cúmulo de problemas que tenía la universidad. Esta se debió a la toma de locales por parte de los estudiantes por

más de dos meses, enfrentamientos con la policía, bloqueo de carreteras, además, a esto se sumó una serie de reportajes emitidos de parte de medios de comunicación nacionales, las cuales la ligaban con movimientos radicales.

4. Las políticas de comunicación que se ejecutaron en la UNSCH, en el periodo 2009 – 2015, fueron comunicados y notas de prensa, las cuales no lograron mitigar los efectos de la crisis en la universidad, debido a que estas no son herramientas suficientes para agilizar la comunicación entre los estamentos universitarios y tampoco hacia el público externo. La comunicación no ha sido efectiva incluso desde antes de la intervención de la ANR el 2014, es más, se llegó al grado en el que el diálogo ya no era visto como una opción.



## RECOMENDACIONES

1. La presente investigación abre muchos espacios para el estudio de la comunicación en situaciones de crisis, que es un rol de los medios de comunicación, así como analizar el discurso que manejan cuando tratan temas relacionados a la universidad. La tesis que presentamos es una muestra que podría tomarse como referencia para continuar investigando este importante tema.
2. Es muy necesario elaborar documentos de gestión como el Plan de Comunicación, que incluya las estrategias que ya se han venido trabajando. Además, un estudio de impacto ayudará a mejorar los trabajos que se han llevado a cabo hasta el momento y logrará visibilizar nuevos canales de comunicación para mejorar el vínculo con el público interno.
3. Se recomienda la elaboración de un plan de comunicación de crisis, donde se señale las acciones a emprender en situaciones críticas; quiénes son los actores llamados a formar una «comisión de crisis» y qué cualidades deben poseer; cuáles son las causas y las posibles consecuencias de no encontrar una solución; además, este documento debe contar con un diagnóstico claro que lo fundamente, para lo cual esta investigación podría ser de suma utilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aljovín C., Germaná C. (2002). La gestión universitaria. En *La universidad en el Perú* (pp. 81-113). Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- Ansión, J. (1993). *La escuela en tiempos de guerra. Una mirada a la educación desde la crisis y la violencia*. (2.<sup>a</sup> ed.) Lima: TAREA, Asociación de Publicaciones Educativas.
- Ansión, J., Arregui, P., Neira, W., Shepherd, J., Valdez, J. (1994). La crisis de la universidad peruana. En *Revista Scientia et Praxis. Segundo año. n.º 12*. Lima: Universidad de Lima.
- Arendt, H. (1997). *¿Qué es la política?* Barcelona: Paidós ICE/UAB.
- Aristóteles (1910). *La Política*. Madrid: Istmo.
- Aristóteles (1910). *Retórica*. Madrid: Editorial Nuestra Raza.
- Blondet, C. (2 de mayo de 2013). Reseña del libro «Historia de la corrupción en el Perú» de Alfonso Quiroz. En *Argumentos*, n.º 2, 23. Recuperado de <http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/resena-del-libro-historia-de-la-corrupcion-en-el-peru-de-alfonso-quiroz/>
- Carrizo, L. (s/a). *Crisis y desafíos de la universidad. Documento de trabajo*. Montevideo: Centro Latinoamericano de Economía Humana.
- Cavero, R. (2012). *Los Senderos de la destrucción. Ayacucho y su universidad*. Ayacucho: Praktico L&C S.R.L.
- Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe Final*. Lima: CVR.

- Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria (2002). *Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma universitaria*. Lima: CNSRU.
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (2013). *El papel de la universidad en el desarrollo*. Benemérita Universidad de Puebla, Universidad Nacional del Centro de Buenos Aires. México: CLACSO.
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (2015). *La Universidad pública y desarrollo. Innovación, inclusión y democratización del conocimiento*. Instituto de Estudios y Capacitación. Buenos Aires: CLACSO.
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (2015). *Los desafíos de la universidad pública en América Latina y El Caribe*. Buenos Aires: CLACSO.
- Correo (29/6/2010) *La Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga atraviesa una terrible crisis*. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/>
- Correo (30/4/2014). *La UNSCH atraviesa una terrible crisis*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/historico/la-unsch-atraviesa-una-terrible-crisis-35141/>
- Corresponsales.pe (2013). Proyecto de presupuesto 2014. Recuperado de: <https://infogram.com/proyecto-de-presupuesto-2014-para-las-universidades-publicas-1gqgk266y8782n0>
- Cuenca, R. (2015). *La educación universitaria en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Cueto, M. (2012). *UNSCH: Lucha en el tiempo*. Ayacucho: DSG Vargas SRL.
- Degregori, C. (2010). *La década de la antipolítica*. Lima: IEP.
- Durkheim, E. (1993). *Escritos Selectos*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires: Crujía.

- El País (2018). *Miles de estudiantes chilenos salen a la calle en medio de la crisis política*. Recuperado de:  
[https://elpais.com/internacional/2015/04/16/actualidad/1429211916\\_911998.html](https://elpais.com/internacional/2015/04/16/actualidad/1429211916_911998.html)
- El Peruano (2016). *La carrera pública del docente universitario*. Recuperado de:  
<http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-carrera-publica-del-docente-universitario-i-47889.aspx>
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de la Fontaneda* (tesis doctoral). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Flores, A. (1999). *La tradición autoritaria: Violencia y democracia en el Perú*. Lima: SUR. Casa de Estudios del Socialismo – APRODEH.
- Gentili, P. (2008). *La reforma universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después*. Buenos Aires: CLACSO.
- Garrido, L. (Abril, 2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa. En *Revista Razón y Palabra*. Recuperado de:  
<http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp>.
- Goffman, E. (1961). *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa I*. Madrid: Taurus.
- Hernández, O. (2013). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México: Razón y Palabra.

- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.ª ed.) México: Mc Graw-Hill
- Higuera, D. (2015). Hacia una universidad latinoamericana ¿pública o privada? Transformaciones de los sistemas educativos, redes y movilidad estudiantil intrarregional. En: *Los desafíos de la universidad pública en América Latina y el Caribe* (pp.213 – 286). Buenos Aires: CLACSO.
- Huber, L. (2008). *La corrupción como fenómeno social. Romper la mano. Una interpretación cultural de la corrupción*. Lima: Proética, Instituto de Estudios Peruanos.
- Infante, C. (2012). *Poder, tensión y caricatura*. Lima: Manoalzada editores.
- Infante, C. (2016). *La prensa peruana y la construcción de estigmas en la esfera política de la sociedad contemporánea: Conga, Universidad de Huamanga y La Parada*. Recuperado de:  
<http://pacarinadelsur.com/home/pielago-de-imagenes/1341-la-prensa-peruana-y-la-construccion-de-estigmas-en-la-esfera-politica-de-la-sociedad-contemporanea-conga-universidad-de-huamanga-y-la-parada>
- Info región (2009). *Acuerdan iniciar proceso de vacancia del rector de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Recuperado de:  
<http://www.inforegion.pe/27325/acuerdan-iniciar-proceso-de-vacancia-del-rector-de-la-universidad-nacional-san-cristobal-de-huamanga/>
- Info región (2011). *Capturan en Bolivia a Ulser Pillpa Paitan y hermanos con 43 kilos de droga*. Recuperado de: <http://www.inforegion.pe/106640/capturan-en-bolivia-a-ulser-pillpa-paitan-y-hermanos-con-43-kilos-de-droga/>
- Jave, I. (2014). *Entre el estigma y el silencio: Memoria de la violencia entre estudiantes de la UNMSM y la UNSCH*. Lima: IDEPUCP.
- Jornada (2013). *UNSCH sigue con ineficiencias en gastos presupuestarios*. Recuperado de: <http://www.jornada.com.pe/tema-del-dia/215-unsch-sigue-con-ineficiencias-en-gastos-presupuestarios>

- Klitgaard, R. (2000). *El futuro de la corrupción. Primera Conferencia Anual Anticorrupción*. Lima: Contraloría General de la República.
- Kreps, G. (1990). *Comunicación Organizacional. Teoría y práctica* (2.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Longman.
- La República (2010). *SL capta a dirigentes estudiantiles*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/politica/456799-sl-capta-a-dirigentes-estudiantiles>
- Latorre, A., Rincón D. del y Arnal, J. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: Experiencia S.L.
- Lerner, S. (27 de febrero de 2011). *Universidad: crisis y alternativas*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/columnistas/desde-las-aulas/universidad-crisis-y-alternativas-27-02-2011>
- Lúcar, N. (12 de mayo de 2014) El reclamo de los estudiantes de la Universidad San Cristóbal de Huamanga. En *Programa Punto Final de Latina TV*. Video. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=74cJFTHfUWI>
- Ludwig, H. (2008). *La corrupción como fenómeno social. Romper la mano. Una interpretación cultural de la corrupción*. Lima: Proética, Instituto de Estudios Peruanos.
- Mabres, A. (1994). *Problemas y perspectivas de las universidades peruanas*. Lima: GRADE.
- Marsiske, R. (2004). Historia de la autonomía universitaria en América Latina. En *Perfiles educativos*, 26(105-106), 160-167. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982004000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982004000100008&lng=es&tlng=es).
- Merino, M. *Primer Encuentro Internacional Anticorrupción*. México: FLACSO. (2017). Video. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ZsDavCAGNkc>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Portal de Transparencia*.

Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de:

<https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>.

Mora, D. (2014) *Nueva Ley Universitaria será aprobada en mayo anunció congresista Daniel Mora Zevallos*. Oficina de Prensa del Congreso.

Recuperado de:

<http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/416BCB712A03175405257B470061DE9F/?OpenDocument>

Moreno, W. (2011). *Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villareal* (tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Nisbet, R. (1979). *Cambio social*. Madrid: Alianza Editorial.

Olivera, M. (1998). Hacia una sociología de la corrupción. En *Galería Sanmarquina*, n.º 17, 16. Lima: UNMSM.

Ortiz, R., (2014). La autonomía universitaria, a propósito de una nueva ley.

Recuperado del sitio web de la PUCP:

<http://puntoedu.pucp.edu.pe/opinion/la-autonomia-universitaria-a-proposito-de-una-nueva-ley/>

Parsons, T. (1936). *El sistema social*. Madrid: Alianza Editorial

Pérez del Moral, C. (s/a) *El problema del cambio social*. Navarra: Universidad Pública de Navarra.

Poder Ejecutivo (1996). Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. Decreto Legislativo 882. Lima: El Peruano.

Ponce, G. (2013). *El discreto encanto del desencanto. Jóvenes, política y régimen fujimorista en San Marcos de los noventa*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.

Portocarrero, G. Oliart, P. (1989) *El Perú desde la escuela*. Lima: Instituto de Apoyo Agrario.

Rodríguez, C., Aguirre, A. (1995). *Patios abiertos y patios cerrados: psicología cultural de las instituciones*. Barcelona: Editorial Boixareu.

RPP (6 de marzo de 2010). *MININTER anuncia captura de un alto mando de Sendero Luminoso*. Recuperado de: <http://rpp.pe/peru/actualidad/mininter-anuncia-captura-de-un-alto-mando-de-sendero-luminoso-noticia-247638>

RPP (19 de agosto de 2017). *Perú es el país que menos invierte en educación en Sudamérica, según su PBI*. Recuperado de: <http://rpp.pe/politica/estado/peru-es-el-pais-que-menos-invierte-en-educacion-en-america-latina-noticia-1071004>

Rojas, O. (2003). La comunicación en momentos de crisis. En: *Revista Razón y Palabra, n.º 30*. México. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html>

Quiroz, A. (2013). *Historia de la corrupción*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Instituto de Defensa Legal.

Riquelme, M., Tapia, R. (2010). *Crisis comunicacionales en la Universidad de Chile. Análisis de casos entre 1998 y 2006* (tesis de maestría). Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* (tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sandoval, P. (2014). *Memoria y violencia en las universidades peruanas*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Sandoval, P. (2004). *Educación, ciudadanía y violencia en el Perú: una lectura del informe de la CVR*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Tarea.



- Sota J. (2002). *Razones para una segunda reforma universitaria*. Lima: Congreso de la República.
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. México: Taurus.
- Tanaka, M. (Coord.) (2016). *Antología del pensamiento crítico contemporáneo*. Buenos Aires: CLACSO.
- Taubes, J (2007). *Del culto a la cultura. Elementos para una crítica de la razón histórica*. Buenos Aires: Katz.
- Untiveros, D. (2017). *La evolución de la comunicación interna. Caso: Liderman* (tesis de pregrado). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Universia (2010). *Voto universal Universitario: ¿A favor o en contra?* Recuperado de: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2010/07/02/691814/voto-universal-universitario-favor- contra.html>
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (2008). *Estatutos*. Ayacucho: UNSCH.
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (2011) *Resolución de Asamblea Universitaria N° 002-2011-UNSCH*. Ayacucho: UNSCH.
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (2013). *Manual de Organizaciones y Funciones*. Ayacucho: UNSCH.
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (2015). *Plan Estratégico Institucional*. Ayacucho: UNSCH.
- Vaccarezza, L. (2006). *Autonomía universitaria, reformas y transformación social*. En *Universidad e investigación científica*. Vessuri, Hebe. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Vargas, R. (2002). *Conflicto y Universidad: Caso Universidad Nacional del Altiplano de Puno* (tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Villa, J. (2012). *A pesar de que intentaron matarla*. *Argumentos*, n.º 2 Año 6. Lima: IEP.

## **ANEXOS**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES Y CUADRO DE ÍTEMS**

Variable teórica	Variable intermedia	Variable empírica o indicador	Ítem (**)	Fuente	Instrumento (***)
Deficientes políticas de comunicación		Implementación de una estrategia de comunicación de crisis	1. ¿Qué estrategias de comunicación se han implementado en la OGII?	Responsables OGII	Entrevista
			2. ¿Hace cuánto se implementaron estas estrategias?		Revisión documentaria
			3. ¿Cuál fue el motivo de implementar estas estrategias?		Entrevista
			4. ¿La OGII ha realizado algún estudio o diagnóstico previo para implementar estas estrategias?		Entrevista
			5. ¿La implementación de estas estrategias ha mostrado resultados?		Entrevista
			1. ¿Qué entiende por estrategia?	Rectores	Entrevista

			2. ¿Cree que sean necesarias estrategias para el manejo de los conflictos en la universidad? ¿Por qué?		Entrevista
	Uso de medios masivos		1. ¿De qué manera trabajan con los medios de comunicación?	Responsables OGII	Entrevista
			2. ¿Cuál es la relación que mantienen con los medios de comunicación?		Entrevista
	Ineficiente manejo de la comunicación estratégica		1. ¿Cómo entiende la OGII la comunicación estratégica?	Responsables OGII	Entrevista
			2. ¿Cómo han manejado la comunicación estratégica?		Entrevista
			3. ¿Cree que el manejo de la comunicación estratégica fue eficiente?		Entrevista
			4. ¿Cree que la OGII ha ido a la vanguardia de las nuevas plataformas de información? ¿Cómo?		Entrevista
	Débil dirección de la comunicación interna y externa		1. ¿De qué manera manejan la comunicación interna y externa?	Responsables OGII	Entrevista
			2. ¿Qué criterios utilizan para elaborar los mensajes que emitirán a la comunidad universitaria?		Entrevista

			3. ¿Diferencian los públicos al momento de realizar algún producto de comunicación?		Entrevista
Crisis universitaria	Percepción de la crisis por los actores		1. ¿Cree que la universidad está en crisis?	Responsables OGII	Entrevista
			2. ¿Cuál cree que sea la causa?		Entrevista
		3. ¿Cuál es el rol de la comunicación en un contexto de crisis?	Rectores	Entrevista	
		4. ¿Cree que la universidad está en crisis?	Líderes estudiantiles	Entrevista	
		5. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?		Entrevista	
		6. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?	Líderes sindicales	Entrevista Revisión documentaria	
		7. ¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos en la universidad?	Actores indirectos	Entrevista	
		8. ¿Quién cree que sea responsable de la crisis en la universidad?		Entrevista	
		Gestión universitaria		1. ¿Cree que la gestión universitaria es importante para poder hacer frente a la crisis?	Rectores

			2. ¿Cree que una mala gestión de la universidad es causa de la crisis? ¿Por qué?		Entrevista
			3. ¿Cuál es el procedimiento que realizan para canalizar sus reclamos?	Líderes estudiantiles	Entrevista
	Conflicto universitario		1. ¿Cree que los conflictos ocurridos en los últimos años son causa de la crisis en la universidad?	Rectores	Entrevista
			2. ¿Qué tipo de crisis cree que reflejan los conflictos en la universidad?	Líderes sindicales	Entrevista
			3. ¿Qué hechos de crisis específica recuerda usted?		Entrevista
			4. ¿Cuáles son los reclamos recurrentes que exigen que cumplan las autoridades universitarias y no solucionan?	Líderes estudiantiles	Entrevista Revisión documentaria
			5. ¿Cuáles son los reclamos que exigen a las autoridades universitarias?	Líderes sindicales	Entrevista Revisión documentaria

	Manifestaciones de la crisis		6. ¿Por qué las tomas de local son la medida más recurrente para poner en conocimiento de las autoridades los problemas que tiene la UNSCH?	Líderes estudiantiles	Entrevista Revisión documentaria
--	------------------------------	--	---	-----------------------	-------------------------------------

(\*) Solo cuando el indicador no es muy preciso, así como ocurre a veces con la sub variable, se complementa con un sub indicador.

(\*\*) Los ítems son listas de premisas o referencias con los cuales se buscará hacer una medición precisa. Puede construirse con preguntas que se responderán mediante el instrumento.

(\*\*\*) El instrumento señalado puede medir uno o más indicadores, por lo tanto se puede tener uno o más instrumentos. Una variable podría tener uno o más instrumentos.

## **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGENTES ESTUDIANTILES**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión de los líderes estudiantiles acerca de la crisis en la UNSCH, especialmente durante el periodo 2009 - 2015.

**Entrevistado:**

**Fecha:**

**Cuestionario:**

1. ¿Cree que la universidad está en crisis?
2. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?
3. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?
4. ¿Qué opinión tiene sobre el manejo de los conflictos en la universidad?
5. ¿Quién cree que sea responsable de la crisis en la universidad?
6. ¿Cuál es el procedimiento que realizan para canalizar sus reclamos?
7. ¿Cuáles son los reclamos recurrentes que exigen que cumplan las autoridades universitarias y no solucionan?
8. ¿Por qué las tomas de local son la medida más recurrente para poner en conocimiento de las autoridades los problemas que tiene la UNSCH?



## GUÍA DE ENTREVISTA A MIEMBROS DE LA OGII

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión de los miembros de la OGII para conocer acerca de las políticas de comunicación que se han ido trabajando en el periodo 2009 - 2015.

**Entrevistado:**

**Fecha:**

1. ¿Cree que la universidad está en crisis?
2. ¿Cuál cree que sea la causa?
3. ¿Cuál es el rol de la comunicación en un contexto de crisis?
4. ¿Qué estrategias de comunicación se han implementado en la OGII?
5. ¿Hace cuánto se implementaron estas estrategias?
6. ¿Cuál fue el motivo de implementar estas estrategias?
7. ¿La OGII ha realizado algún estudio o diagnóstico previo para implementar estas estrategias?
8. ¿La implementación de estas estrategias ha mostrado resultados?
9. ¿De qué manera trabajan con los medios de comunicación?
10. ¿Cuál es la relación que mantienen con los medios de comunicación?
11. ¿Cómo entiende la OGII la comunicación estratégica?
12. ¿Cómo han manejado la comunicación estratégica?
13. ¿Cree que el manejo de la comunicación estratégica fue eficiente?
15. ¿De qué manera manejan la comunicación interna y externa?

## GUÍA DE ENTREVISTA A AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión de las autoridades universitarias acerca la crisis de la universidad y su gestión.

**Entrevistado:**

**Fecha:**

1. ¿Cree que la universidad está en crisis?
2. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?
3. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?
4. ¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos en la universidad?
5. ¿Quién cree que sea responsable de la crisis en la universidad?
6. ¿Qué entiende por estrategia?
7. ¿Cree que sean necesarias estrategias para el manejo de los conflictos en la universidad? ¿Por qué?
8. ¿Cree que la gestión universitaria es importante para poder hacer frente a la crisis?
9. ¿Cree que una mala gestión de la universidad es causa de la crisis? ¿Por qué?
10. ¿Cree que los conflictos ocurridos en los últimos años son causa de la crisis en la universidad?
11. ¿Qué tipo de crisis cree que reflejan los conflictos en la universidad?
12. ¿Qué hechos de crisis específica recuerda usted?

## **GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES SINDICALES Y REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como objetivo recoger la opinión de los líderes sindicales y representantes de la sociedad civil acerca de la situación de la universidad.

**Entrevistado:**

**Fecha:**

1. ¿Cree que la universidad está en crisis?
2. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?
3. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?
4. ¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos en la universidad?
5. ¿Quién cree que sea responsable de la crisis en la universidad?
6. ¿Cree que los conflictos ocurridos en los últimos años son causa de la crisis en la universidad?
7. ¿Qué tipo de crisis cree que reflejan los conflictos en la universidad?
8. ¿Qué hechos de crisis específica recuerda usted?

**Entrevistado:** Noe Chimayco Romero

**Cargo:** Presidente de la FUSCH 2014 - 2015

**Fecha de entrevista:** 04 de julio de 2017

**1. ¿Crees que la Universidad está en crisis?**

Bueno, la Universidad desde los tiempos pasados se ha mantenido en crisis, ya sea a nivel de movimiento estudiantil, como también a nivel del gremio de los docentes y por parte de las autoridades.

**2. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?**

En sí, hay muchos factores, uno de los factores que he podido percibir estando dentro de la Universidad un mal manejo de parte de las autoridades de los recursos públicos, entonces parte por ahí los distintos problemas por ejemplo la falta de docentes, la falta de atención en el comedor y muchas otras necesidades que aqueja al estudiantado y aparte de una buena política administrativa de la Universidad.

**3. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?**

Bueno los problemas más latentes en ese entonces, que particularmente lo he considerado es el tema presupuestal, porque la Universidad maneja un presupuesto de 140 millones de soles anuales, más que una municipalidad, entonces esos recursos no se veían concretados en la Universidad, había muchos problemas y uno se preguntaba a dónde iba todo ese dinero, los problemas que me he centrado en el periodo que estuve fueron la atención en el comedor; por ejemplo, el comedor antes tenía una capacidad para 800 raciones y durante el tiempo que estuve se ha podido o lograr 1400 raciones, y otro de los temas que se ha podido lograr es también la tacha de docentes, un tema que ha sido discutido por distintas federaciones y que no se ha podido lograr sea por distintos motivos, sea por el poco interés del propio gremio estudiantil y la falta de voluntad de quienes estuvieron al frente del gremio, en este caso me refiero a la Federación, fue un trabajo bastante tedioso coordinar con los docentes y llevar una propuesta al Consejo Universitario para que allí se discuta y su posterior aprobación, y se ha podido lograr esto y eso creo fue un avance importante para el movimiento estudiantil en la medida que la Universidad en los últimos tiempos ha sido manejada por los docentes, los docentes hacían lo que se les daba la gana, había docentes acosadores, eran pues dueños de las escuelas, hay docentes que son mezquinos con las notas, hay docentes que son ... no sé si se lo podría catalogar con otros términos, pero eso se ha podido lograr.

Otro de los temas que también se ha podido arrancar como un derecho para el movimiento estudiantil fueron la matrícula gratuita, un tanto demagógico suena, pero considero que en las circunstancias en la que estamos aquí en Ayacucho, la población aún sigue siendo pobre y considerar una Universidad pública que nos siga sacando, nos siga sacando recursos, no me parecía justo entonces por ese lado se ha planteado ante una asamblea general de estudiantes para que las matrículas fueran gratuitas y eso se ha aprobado dentro del movimiento estudiantil y ha sido elevado en una propuesta al Consejo Universitario, eso quedó prácticamente en el camino, pero yo considero eso como un logro importante, porque el movimiento estudiantil ha despertado y yo simplemente he sido la voz de los estudiantes para poder plasmar en Consejo Universitario, en esa discusión en el Consejo terminé mi periodo y no se pudo concretar más.

**¿Consideras que la intervención de ese entonces ANR a nuestra Universidad fue un punto alto en la crisis?**

No había otra opción, tanto la autoridad como la Junta Directiva de la federación de ese entonces, hemos tratado de salvaguardar los intereses y el buen manejo de toda la institucionalidad, pero no nos quedaba otra cosa, particularmente para mí y para el gremio estudiantil considero que ha sido como una necesidad inevitable, pero finalmente se ha logrado y eso fue como que ha devuelto la tranquilidad dentro de las expectativas de la misma Asamblea Nacional de Rectores porque había una preocupación porque se manejaban ya... ya los problemas se profundizaban en la Universidad, y para los estudiantes

también porque ya querían retomar las labores académicas, entonces continuar las labores académicas con las autoridades de ese entonces de la Universidad no era posible, ya había un conflicto entre el gremio y las autoridades entonces ya yo lo veía un poco lejos una conciliación entre la autoridad universitaria y el movimiento estudiantil, entonces la intervención ha sido para devolver la institucionalidad a la Universidad de manera que la Universidad pueda retomar sus actividades y hacer una reestructura.

#### **4. ¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos en la Universidad? ¿Cómo percibiste en ese proceso de conciliación a la autoridad?**

Bueno, desde que he salido de la Federación, desde que terminé mi periodo digo, he podido analizar y en ninguno de los momentos he visto la predisposición de la autoridad universitaria, nosotros hemos planteado un tema que en ese entonces pudo haber sido resuelto por la autoridad por una decisión política. Por ejemplo, un punto que a mí me molestó fue la denuncia que una compañera de la Universidad hizo a un docente que le estaba acosando, la denuncia ha sido ... la autoridad competente el Ministerio Público en este caso, la denuncia que la compañera hizo prosperó y las autoridades competentes han derivado un informe a la autoridad universitaria para que determine el futuro de ese docente, el rector pudo haber tomado una decisión sensata y retirar al docente en todo caso abrir un proceso disciplinario, pero sin embargo, se ha resistido hacer ese proceso la autoridad universitaria, entonces eso reflejaba que la autoridad universitaria estaba encubriendo a los malos manejos en la Universidad, es un caso visible, un caso notorio a nivel de la población y ha sido simplemente ignorado por la autoridad universitaria, entonces si solamente vemos un tema mediático imagínese otros temas que no sale la información de la mala administración, de los malos manejos, de la desviación de fondos, imagínese que si no sale eso estaríamos en un gobierno que nos ha robado prácticamente todas las esperanzas no solamente de los estudiantes, sino de la población ayacuchana. Si vemos una autoridad que no te soluciona un problema, imagínese problemas que son mucho más allá que fácilmente uno no lo puede percibir.

#### **8. ¿Por qué las tomas de local son la medida más recurrente para poner en conocimiento de las autoridades los problemas que tiene la UNSCH?**

El tema de la toma de locales en la universidad es un mecanismo de poder exigir a las autoridades, y obviamente un último mecanismo una toma de local. Particularmente en el tiempo que estuve he considerado que la toma de local ha sido ya un último recurso para exigir nuestros derechos. Yo muchas veces al frente de la federación se ha solicitado documentadamente para que la autoridad universitaria cumpla las peticiones, cumpla todos los requerimientos a nivel de las necesidades sociales en la Universidad, no solamente en infraestructura si no hay otros temas que son visibles en la Universidad. Por ejemplo, yo cuando estuve en la Federación solicité a la autoridad universitaria, en el mes de febrero exigiendo para que no falte los docentes al inicio de las labores académicas, en este caso en abril, con un mes o con dos meses de anticipación, pero que pasaba llegaba el semestre académico los estudiantes este era el mismo problema que se repetía semestre tras semestre no, la falta de docentes; a un mes de haberse iniciado las labores académicas igual faltaba docentes, entonces qué más uno puede hacer no, has exigido, has documentado, por dos o tres veces a la autoridad universitaria, no te cumplen, o sea quedarte con las manos cruzadas, simplemente resignarte o simplemente decirte “no hay docentes” o “no se ha podido contratar oportunamente” terminemos el semestre y ya pues no, entonces era un mecanismo de poder exigir, poder poner presión a la autoridad para que cumplan las necesidades y lo mismo pasaba con los otros problemas, la toma de local se veía por la mala ejecución de presupuesto y eso ha sido siempre, muchos de los compañeros decían ué otro mecanismo se puede adoptar si no es una toma de local, o sea cómo exigir tus derechos sin una toma de local, para muchos les parece una medida muy radical, pero no sé yo hasta el momento no he podido encontrar una alternativa de poder exigir sin una toma de local.

#### **¿Cómo ves ahora a la universidad?**

La Universidad sigue lo mismo, sus problemas son de nunca acabar, me imagino que va seguir continuo estos problemas porque no tenemos una autoridad competente para hacer asumir al frente de la Universidad, no sé si va continuar, si continúa así, igual estaríamos frente a un problema latente, una crisis académica, una crisis financiera, una crisis de mala administración a nivel de la Universidad, entonces yo lo veo tan igual que años anteriores en nada se ha podido cambiar, claro la disposición la

voluntad de los estudiantes sí está, yo he visto de cerca que los estudiantes están muy predispuestos a poder coadyuvar, colaborar, en el desarrollo de la Universidad pero los estudiantes no pueden determinar acciones, políticas en la Universidad, la ejecución del presupuesto, elaborar el Plan Anual de ejecución en la Universidad los hacen las autoridades y si ellos ven un proyecto donde debe ejecutarse en ese periodo se hace, y si ellos simplemente lo obvian simplemente no se hace, finalmente ese problema repercute en los estudiantes.

**¿Cuál crees que sea el mayor problema de la Universidad?**

El problema es la administración no tenemos problemas claves en los puestos estratégicos, por ejemplo, y eso ha sido siempre una discusión un comentario que ha llegado a las pantallas incluso de las distintos medios que, por ejemplo en contabilidad, tenemos un ingeniero químico, tenemos un agrónomo, tenemos un veterinario, sin menospreciar estas carreras pero yo creo que el dicho es bien claro, zapatero a tu zapato, yo que hago trabajando en lugar de un médico si a más podré contabilizar los activos que pueda tener esa institución pero más allá yo que puedo, cómo puedo actuar no frente a un problema, entonces eso es problema latente en la Universidad. Pero si tuviéramos personas competentes personas que sí realmente merezcan un puesto yo creo que marcharía, y sobre todo la voluntad, si hay una buena voluntad por trabajar por la Universidad yo creo que lo demás quedaría, no tendría mayor relevancia. Por ejemplo si yo decido hacer un proyecto durante un periodo, simplemente lo hago y empezaría a mover al equipo técnico, pero eso no se ha visto en la Universidad, falta de voluntad; por ejemplo, en el 2014 he tratado de organizar un evento nacional aquí en la San Cristóbal y se ha solicitado a la autoridad universitaria que nos apoye con banner, que nos apoye con, algunos avisos publicitario, pero sin embargo nunca nos han apoyado, entonces qué podemos esperar de una persona que no tiene voluntad política, que no tienen ese sentimiento por cambiar la Universidad, más yo creo que va por un sentimiento que por la institución.

**¿Cuál crees que sea el punto débil del movimiento estudiantil?**

La poca capacidad de ver los problemas en la Universidad, a nivel de federación quien ve los problemas es el presidente de la Federación Universitaria y los delegados y algunos presidentes de Centro de Estudiante o Centros Federados, pero más allá los estudiantes no, si no viene el docente, si falta el docente no, ya prácticamente ya va ser un mes sin contar con un docente, simplemente los estudiantes, para ellos una alegría, para muchos, pero no se dan cuenta del daño que les está ocasionando esa falta de docentes a su formación académica, entonces eso también es un problema no, y un problema que considero de mayor importancia falta de poder inmiscuirse en tema político, porque todo es político en la vida.

**Entrevistado:** Brunws Villar Calero

**Cargo:** Dirigente Estudiantil

**Fecha de entrevista:** 01 de noviembre de 2017.

**1. ¿Crees que la universidad actualmente vive una crisis?**

Es la lucha clásica del estudiante contra las autoridades, de los profesores contra los estudiantes, que tal vez no es el término “contra”, se entendía de que había abuso por parte de los docentes, por parte de las autoridades, los estudiantes pues eran la última rueda del coche, entonces si bien es cierto cada uno tenía sus particularidades, los profesores tenían su agenda, los estudiantes tenían su agenda, los administrativos tenían su agenda y las autoridades tenían su agenda, pero esa fue la dificultad que nunca llegaron a coordinar esas agendas como para que se tenga una política clara de desarrollo de la universidad, por eso es que tenías alumnos haciendo huelga por aquí, docentes haciendo huelga por allá, administrativos haciendo huelga por acá, pero todo iba en desmedro del universitario, del estudiante, por eso te digo que lo que se sentía en esas fecha era que el estudiante era la última rueda de coche teniendo en cuenta que la universidad funciona, por los estudiantes gracias a los estudiantes, pero eran siempre los últimos en ser considerados en ciertos aspectos, calidad educativa, mobiliario, equipamiento.

**2. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?**

El deficiente manejo presupuestal, de personal que tiene la universidad, tenías profesores que no enseñaban bien, si tú tenías un profesor que era contratado, tú podías hacer un reclamo y pedir que te lo cambien o que lo saquen, pero los profesores nombrados eran más complicados, peor todavía que había una argolla adentro de las facultades o de las escuelas, tenías a las autoridades universitarias que tal vez tenían la visión de cambiar la universidad de mejorar algo, pero bajabas a planta con los administrativos o con los mismos profesores que asumen las labores administrativas pero no dan la talla, tenías administrativos que no cumplían su trabajo que no facilitaban los procesos, tenías documentos que se dormían y tenías que estar detrás, detrás y se daba también el tema de la corrupción, tenías que pagar para te avancen, tenías que darle algún favor para que te lo hagan y va por allí, una falta de política institucional, compromiso de parte de los docentes, inclusive los mismos alumnos, entonces faltó eso, alguien que ponga la mano dura y que de verdad haga cambios.

**3. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?**

Los rectores transitorios que hubieron. Cuando Del Campo termina su gestión 2009 si no mal recuerdo, se lleva un proceso eleccionario de autoridades y habían dos posiciones, la de elecciones universales y la de las elecciones normales, entonces había pasado que hubo una elección en Asamblea Universitaria y gana uno de la Facultad de Ciencias Biológicas, estaba también el Ing. Cansio de Ingeniería Química y hubo todo una discrepancia porque se acusó que se había pagado a los asambleístas, que las elecciones habían sido manejadas, y en ese desgobierno se elige una junta transitoria y el rectorado lo asume un biólogo Valeriano Alegría, por tema de antigüedad, el vicerrectorado lo asume un químico, el vicerrectorado administrativo lo asume Cansio. En esa ingobernabilidad que tenía los que eran transitorios, hubo un conflicto de estudiantes por el tema de decir queremos que elijan nuestras autoridades al rectorado ahora, mientras que otros decía no, queremos que elijan pero mediante el voto universal y ahí también se dio un tema de contradicción, porque la dirigencia estudiantil universitaria lastimosamente se ha caracterizado por los supuestos, por el yo creo, que me han contado, por las perspectivas que manejan cada grupo y que nunca lograron consolidarse como un movimiento estudiantil estable ¿en qué sentido?, por ejemplo, yo pertenecía a un grupo que decía queremos elecciones universales, entonces no estábamos de acuerdo con que se lleve las elecciones que estaban programadas y lo que se trató de hacer fue evitar que haya quórum en estas asambleas para que no se pueda elegir al rector mientras que se llevaba el proceso de asambleas, elecciones universales, el grupo contrario pensaba que nosotros estábamos coludidos con el Ing. Cansio, porque él era el vicerrector transitorio y no queríamos que haya elecciones para que él siga siendo vicerrector, de parte nuestra había suposiciones de que el otro grupo estaba coludido con el de Ciencias Biológicas, que haya una elección ya porque se sabía que si elegía él iba a ganar, de hecho que

iba a ganar, pero nunca se comprobó nada, se acusaron de que se habían pagado, que había dinero de por medio y cosas así pero todo quedaba en acusaciones sin pruebas verídicas.

Esa desestabilidad terminó en el año 2011, cuando en una asamblea de presidentes de escuela, yo para eso no era consejista, era vicepresidente de agronomía se decide vacar al rector a Valeriano Alegría, y que entre otro transitorio que si no mal recuerdo es Arribasplata, entonces él entra como transitorio y después lo eligen y pasa lo de su vacancia con Chimayco, todo ese clima de inestabilidad en el tema de la gobernabilidad con la universidad genera más dificultades en el tema de profesores, mobiliarios, las mismas discrepancias que surgieron entre la clase dirigencial en la universidad y complicó bastante las cosas, pero bueno fue parte del proceso.

#### **4. ¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos en la Universidad?**

En esas épocas, yo veía que había mayores libertades para hacer las famosas tomas de local, ahora lo que se ha visto es que es la primera vez que no, pero sí he visto que el rector usa más este reglamento de declarar ..., una toma de local no está permitida es una transgresión a la ley porque tú no puedes tomar locales públicos, el rector por función hace el llamado a la fiscalía y a la policía para hacer desalojo, entonces los años que estuve de dirigente cachimbito todavía me decían, “tienes que estar despierto, porque ahora vienen a policía y nos va sacar”, nunca vino la policía, todas las veces hemos tomado local nunca vino, pero ahora sí, con el nuevo rector sí, usa esa medida, la última toma de local fue con la fiscalía, con la policía.

En el caso de Del Campo, de parte de los rectores siempre vi ese ánimo de diálogo pero sin resultados, tú ibas a conversar decano, rector mira tenemos este problema, está pasando esto, ya lo vamos a solucionar, que esto y lo otro, nombra comisión, nombra responsables, pero a la hora nunca había resultados, tomabas locales y recién veías un resultado allí, te solucionaba el problema o te daba salidas que no te las había dado antes, entonces la toma de local si bien es cierto es una medida extrema, de última instancia, se convirtió en la forma más rápida de conseguir lo que pedías, te escuche y te dé soluciones, cosa que cuando hacías el diálogo, la conversación, te paseaba por aquí, documento por allá y el mismo trajín universitario hacía que le pierdas el camino, la ruta al documento y es así; la única forma en que los rectores te escuchaban y solucionaban era con la toma de local es por eso que tú tenías toma de local porque no había profesor, toma de local porque no había personal de limpieza, toma de local porque no había esto y se convirtió ya en un vicio, tomaban local de cualquier cosa, pero bueno era la única forma de conseguir soluciones rápidas.

#### **5. ¿Quién cree que sea responsable de la crisis en la Universidad?**

Yo creo que uno de los principales generadores de estos conflictos son los administrativos en la universidad, porque no hacen bien su trabajo definitivamente, ellos son los que deberían dar las soluciones técnicas a los procesos administrativos de la universidad, los docentes en parte, asumió un gran cargo porque ellos asumían la labor de directores o responsables de área, oficinas, y al no tener la praxis no funcionaba bien pero se supone que tenían personal de planta son los administrativos que no facilitaban los procesos.

El problema de la universidad es que está dirigido por dos grupos, los profesores y los administrativos, por eso te digo, siempre se olvidan del estudiante. Si la universidad estaba mal es porque los tres estamentos no están funcionando como debe ser, los estudiantes, los administrativos, los docentes, pero claro el que tiene derechos laborales son los administrativos y los profesores, en cambio los estudiantes por más derecho educación que tenían se lo pasaban por encima eso y hacían lo que querían.

#### **6. ¿Cuál es el procedimiento que realizan para canalizar sus reclamos?**

La clásica era, tú tenías un problema de profesores o problema de algo primero ibas con el director de escuela, el director de escuela veía la forma si es que se podía o no, subías a facultad, después de facultad ibas a las oficinas correspondientes planificación, presupuesto, asuntos académicos, dependiendo del problema que tú tenías y al final llegabas a Consejo Universitario, en Consejo Universitario se planteaban estos problemas, se nombraban comisiones hacían trabajos se hacían informes, y se supone que allí tenía que salir la solución, el problema es que al tener como resultado de



ese .. no es una cosa pues que un día hagas todo, se saltaban todos esos pasos y tomaban locales, pero la forma que tenían que hacerse era así.

### **7. ¿Cuáles son los reclamos recurrentes que exigen que cumplan las autoridades universitarias y no solucionan?**

Profesores, siempre ha sido profesores, tenías pues el semestre a dos, tres meses de iniciar y no había profesor de esto, no había profesor de lo otro, otro por lo que siempre tomaban local eran locales, querían su propio local, Agrícola paraba tomando me acuerdo, al semestre tomaba unas dos veces porque querían laboratorios, querían locales o querían implementación de laboratorio o no habían laboratorios ni insumos, ni reactivos, pero las tomas de locales eran principalmente por eso, por cuestiones académicas .

### **¿Cómo ves la universidad ahora?**

Definitivamente ha mejorado bastante en infraestructura, equipamiento, las nuevas construcciones que se han dado yo creo que van a dar salida a mucha deficiencias que se tiene, por el lado de docentes con la entrada de la SUNEDU, con la entrada de esto de la certificación, acreditación se están haciendo trabajos para mantener en ese tema. En esas fechas lo que se pedía al rector era la implementación del intranet y el extranet o sea el tema de matrículas virtuales, el tema de pago virtual, evitaba las colas a los estudiantes, y ya sabías cuántos se estaban matriculando para un curso así podías prever la contrata de un docente, porque en nuestras fechas primero tenías que matricularte, eso iba a asuntos académicos, recién veían la carga de los docentes y el trámite se demoraba una vida porque recién después de eso podías ver si es que necesitabas contratar docentes, sino no podías generar la necesidad y por lo tanto no podías justificar la contrata; pero ahora hay el tema de la matrícula virtual, pero lo que sí creo es que la calidad dirigencial la participación del mismo estudiante ha decaído bastante, yo vengo de una escuela ha tenido mucha tradición dirigencial, es más Humberto Morales es uno de los dirigentes más recordados en la escuela, ahora es congresista y yo todavía tuve la suerte de ver pues a sus dirigentes que llegaban con ese porte de dirigente, con ese verbo de dirigente, con esas ideas marxistas leninistas y el capitalismo y el socialismo y todo ese discurso, claro, salíamos de un post violencia política pero, tenían muy buenos dirigentes en el sentido de su versatilidad, en la forma de hablar, de expresarse de convocar masas, la misma participación de mis compañeros en esas fechas era más notoria que ahora, yo soy de ir a la universidad por el cargo que tengo ahora, estoy coordinando siempre con dirigentes estudiantiles con los presidentes de mi escuela y de otras escuelas y veo que los jóvenes ya no participan, la participación ha decaído bastante; yo me acuerdo que si bien es cierto no era mucho las asambleas de mi época eran de 100,

200 personas, ahora pues es poco a veces ni van, tienes que ponerles multas para que vayan, en mis épocas también era así pero había mayor participación , ahora ha decaído bastante. Los que ahora son dirigentes improvisan, son dirigentes improvisados yo veía los presidentes de mi escuela que han pasado después que yo salí, si bien es cierto había mucha voluntad, había ganas, no había una planificación, una ambición del proceso, la misma sociedad ahora te está empujando a ser individualista, por eso digo si Agronomía está así que es una escuela con tradición, pues está más claro que otras escuelas que son más nuevas no tuvieron mucho el tema dirigencial, está peor la misma Educación que ha sido una de las facultades con mucho proyección dirigencial, complicado su caso, los mismos jóvenes ya no son tan sensibles a lo que le pasa a su universidad simplemente quieren terminar, salir e irse.

### **¿Qué opinión te merece la intervención de la universidad?**

Ese año yo ya había terminado, pero sí viví de cerca el proceso y lo que pasa con Noe Chimayco, es que en parte, ahora el Poder Judicial le ha dado la razón, Arribaplata ha sido condenado por corrupción, una de las plataformas de Chimayco era que había tenido actos de corrupción y era por eso que pedía su salida y la intervención de la ANR hace pues que se marque un inicio de la democratización de la elección de las autoridades de la universidad, después de la intervención de la ANR es que por fin se hacen elecciones generales donde todos los estudiantes votan aunque tal vez el tema este, si bien Arribasplata entra bajo esa metodología pero con la intervención de la ANR se valida eso, te marca el comienzo de una nueva etapa de rectores porque ya te piden requisitos de que tenías que ser doctor, tenías que ser profesor principal y más todavía con el cambio de la ANR a la SUNEDU

hace que a la universidad se le obligue a mejorar su calidad educativa, otro cambio muy notorio, no todos los docentes antiguos eran malos, pero el problema era que se habían quedado en su mundo, en su año, los nuevos que entraban simplemente entraban porque era amigo de alguien o porque sabían jugar pelota, en el caso de Agronomía yo conozco a dos ingenieros que ingresaron porque sabían jugar fútbol; y yo creo que la intervención si bien es cierto, para los estudiantes no implicó mayores cambios que dificulten, que compliquen la actividad académica, la intervención significó cambio para los docentes, a ellos sí los perjudicaban en el tema de cargos más que nada porque ya tenía que tener grados académicos y toda esa cuestión, pero los estudiantes no, más bien ha beneficiado bastante, en la parte dirigencial tal vez pero eso es una cosa que yo converso con ellos y digo los estudiantes somos un sindicato así que tenemos el mismo poder por eso somos parte del cogobierno universitario, alumnos y profesores, los administrativos no, entonces bajo esa lógica la última elección que hubo, me comentaron que el rector no quería reconocer a la nueva junta de la FUSCH, pero eso no tiene nada que ver porque el rector no puede decir si es válido o no, no le corresponde o acaso el rector le dice al sindicato de docentes cómo tiene que elegir a su presidente, simplemente este es y reconócelo, si ha habido vicios, si ha habido lo que ha pasado en las últimas elecciones de que el comité electoral tuvo equivocaciones, hubo falencias y no sé qué, el rector no tiene por qué meterse, pero ahí te das cuenta cuál es la calidad de preparación que tienen nuestros propios estudiantes, no pero en el nuevo estatuto de la universidad dice esto, no puede decir porque tú como estudiante como sindicato la FUSCH no puede estar limitada por el rector, los representantes ante órganos de gobierno tal vez sí Consejo Universitario, Asamblea Universitaria, Consejo de Facultad, Consejo de escuela o cosas así, pero yo creo que la intervención terminó ayudando en muchas cosas, aclarando también muchas cosas por parte de profesores, alumnos.

**Entrevistado:** Saúl Barrientos Garay

**Cargo:** Presidente de la FUSCH

**Fecha de entrevista:** 04 de octubre de 2017

**¿Cuándo es que empiezas a involucrarte en la vida política de la Universidad?**

Yo he ingresado el 30 de agosto del 2011, tú sabrás que en ese entonces se ingresaba casi a mitad de año porque estábamos retrasados casi un semestre, yo me involucré casi en la política ya pasado un año, estamos hablando de agosto, yo ingresé el 2011, yo recién ingresé a la política 2013 inicios en mayo estamos hablando año y medio prácticamente año y medio me pasé en la Universidad siendo un estudiante más que no entendía cómo funcionaba la escuela, la Facultad, la Universidad y a veces tenía opiniones equivocadas sobre la huelga, sobre algunos problemas que pasaba, y luego de eso yo empecé a asumir cargo no porque quería sino por la necesidad que existía de asumir cargo en la escuela, tú sabes se hacía convocatoria y nadie quería asumir ya cuando Nasón estaba prácticamente ya había dejado el cargo; una vez yo recuerdo que hicieron el 2012, a mediados del 2012, estamos hablando agosto, setiembre se hizo una primera, segunda, tercera convocatoria, pero no hubo ningún candidato, y había en este caso, posibilidad de hacer la mano alzada, en ese entonces, en vacaciones, yo estaba pensando en asumir el cargo a pesar de tener muchas limitaciones ni siquiera podía hablar en público y es a partir de 100, en abril y a fines de abril me lo tomé en serio y ¿Por qué no asumo este cargo? Y a mediados de mayo prácticamente asumí el cargo con muchas dificultades con unas alianzas que hicimos con algunos compañeros, y a partir de eso me empecé a meter en política, a veces sin entender pero más por responsabilidad que tenía, quizás más responsable.

**1. ¿Crees que la Universidad está en crisis?**

Yo desde que entendí que teníamos participar en política, desde que me sumé en la política, como te dije por necesidad y casi por obligación entendí, que la Universidad siempre había tenido crisis y nadie lo comprendía o nadie lo realizaba en su magnitud, ahí entendí que la Universidad siempre estaba en crisis y esto producto de una mala organización, mal agestión de parte de las autoridades también de parte de los estudiantes, no porque ellos ejercían un poder sino porque lejos de fiscalizar, lejos de hacer hincapié, lejos de participar, vivían a espaldas de su realidad, por eso yo también considero que una crisis a nivel institucional, hablando de escuelas, facultades y la universidad mismo y si hablamos de crisis de esa etapa que yo he entrado del inicio ahora, pues sí, siempre ha existido crisis al respecto de la Universidad.

**2. ¿Cuál cree que sea la causa de esta crisis?**

Yo creo que una de las causas grandes que existe en nuestra universidad es el tema del gobierno central, porque se invierte poco en la Universidad, cada presupuesto que se asigna existe candados, y prácticamente ni se gasta al 100%. La universidad en los últimos años, gasta mínimamente 50% , 60%, yo creo que es uno de los problemas grandes y aparte de eso, cuando una autoridad entra, simplemente ya entra para poder obedecer la ley universitaria y al estatuto que le rige a la universidad, solamente para poder realizar de acuerdo a eso, y si uno realmente quiere hace reformas grandes prácticamente está limitado, esa autoridad es un soldado más del Estado prácticamente viene a ser respetar la ley, las normas, prácticamente no se ha hecho nada. Hemos tenido autoridades en los últimos años que no han comprendido la magnitud, las necesidades de la universidad, simplemente yo considero que han obedecido a pequeños intereses de grupo, a la cual en este caso les han llevado al poder, mas no han entendido la magnitud, de los estudiantes de la parte administrativa y todo el desarrollo en sí, y es por eso que viven esa crisis grande, que lejos de obedecer a las tomas de local, plataformas pedidos de estudiantes, se les hace caso omiso porque es una medición de fuerza, si yo te hago caso, siempre me vas a coaccionar con tu toma de local, y el estudiante siempre se ha ejercido en esa, actualmente hay una toma de local y es una fuerza de poderes entre autoridades y estudiantes que lejos de obedecer a las tomas de local, lejos de obedecer plataformas, pedidos de estudiantes se les hace caso omiso porque es una medición de fuerzas, de parte estudiantes, yo creo que ya no existe ese interés voluntario de parte de los estudiantes de querer asumir cargos, sobretodo de formación.

Te comento que el tema de formación dirigencial para que tú entiendas en su magnitud, tiene que pasar una etapa, con la práctica uno entiende que estamos jodidos y tiene que hacer algo, porque uno cuando uno recién asume a veces ni siquiera tiene posición clara, y se deja llevar nada más por las autoridades y por eso cuando yo doy una lectura, en mi etapa de universitario, la mayoría de estudiantes no saben dónde están parados igual que los dirigentes, si tú no sabe dónde estás parado, es muy complicado, que tú puedas cuestionar, que tú puedas revertir algunos artículos algunos acuerdos que se dan en Consejo de facultad, consejo universitario es por eso que esta crisis yo creo parte también al desinterés, a la dejadez de varios estudiantes de las distintas escuelas, yo considero que cada vez estamos yendo de mal en peor y cada vez hay menos dirigentes que puedan gestionar, y que puedan fiscalizar y que puedan dar una dirección a las autoridades, muy difícil.

La parte administrativa yo considero que ellos también han contribuido drásticamente a las crisis; porque cada vez es más difícil encontrar personas honradas, honestas, que trabaja a carta cabal de tal hora a tal hora, lo que veo es una dejadez y lejos de contribuir, de apoyar a la universidad pues prácticamente han destruido con la parte burocrática, yo creo que esa parte podemos ver esos factores, el tema administrativo, docentes y estudiantes, y los egresados también cumplen un papel muy importante porque lejos de poder aprovechar la experiencia que ellos han adquirido en la universidad y fuera, lejos de aportar a los de pre grado, casi no han hecho absolutamente nada y por eso algunos dicen que realmente a los buenos ciudadanos se les mide ya cuando han egresado de la universidad, cuánto puede aportar a la universidad ya cuando ha salido y viendo eso las huelgas, problemas que tiene la universidad no han hecho casi nada, pocos han venido a intentar aportar no saben dónde estaban parados, el contexto ya había cambiado, yo creo que a partir de todo eso, hay una crisis.

### **3. ¿Qué sucesos cree que han sumido a la UNSCH en la crisis?**

Yo creo que uno de los hechos que ha agravado bastante la falta de cumplimiento del pliego de los estudiantes, que se ha dado el 2014 que se ha emprendido una huelga el 29 de abril, el 2014 prácticamente se ha perdido el semestre, antes desde que había ingresado la universidad tenía problemas, tomas de local cada 15 días, cada martes por temas casi domésticos, se tomaba por falta de docentes, por implementación de laboratorios, por viaje de estudios, pero casi el 90% de las tomas de locales yo entendí que eran falta de profesores, uno como estudiante percibía de que incluso había una serie, yo recuerdo muy bien en primaria, que era prácticamente ni 40 estudiantes, un grupo estaba decidido a tomar el local y el otro no estaba decidido, 18 estudiantes por ejemplo ya tomaban local, lo que anteriormente se tomaba con facultades, escuelas o como universidad en concreto; había una crisis donde cualquiera podía tomar local y hacer prevalecer su derecho y todo eso creo que se ha ido acumulando años y años y ha tenido su etapa de alza a partir del 29 de abril del 2014, en la cual se perdió el semestre, esto también porque se ha venido resumiendo todos los problemas que he mencionado, el tema de la falta de profesores, el tema de implementación de laboratorios, construcción de pabellones, refacción de la biblioteca, construcción del comedor, residencia universitaria, varios aspectos que se han ido uniendo, y por ejemplo se ha pedido en un inicio que se pueda resolver temas proyectos en uno solo lazo determinado no se realizó y al final se terminó pidiendo la cabeza del rector, por eso se ha perdido prácticamente las labores académicas y que prácticamente allí se materializó a nivel nacional que la universidad pública y sobre todo a nuestra estaba pasando una crisis muy grande y se materializado en todos sus puntos y lejos quizás de poder, aportar desde nuestro aprendizaje conocimiento no se ha hecho mucho.

Por esa razón, estoy convencido de que a partir de todas estas crisis, la formación académica técnica como nos forman, a veces no aporta nada a nuestra sociedad, por ejemplo la última huelga del año pasado que los docentes hicieron, yo me di cuenta de que la parte culta, la parte intelectual estaba concentrada, pero de qué servía eso si ellos no podían conducir una lucha, entonces no te sirve a veces solamente enfrascarte en algo eso he visto en la universidad y este problema creo que se ha materializado en su máxima dimensión, a partir de eso del 2014, y luego de ese tema de la intervención, que ha sido un tema bastante vergonzoso para la universidad que tengamos que llegar a ser intervenidos solamente por intransigencia de autoridades, por no renunciar o por no concretizar, temas bastante concretos, para muchos ha sido humillante que la universidad, la UNSCH sea intervenida de esa manera, por estas autoridades que ni siquiera tenían moral para poder gobernar, ha tenido muchos antecedentes, allí me he dado cuenta que el Estado la calidad de educación que tenemos, estaba totalmente jodida, o sea si yo incumplo normas, si estoy implicado en actos de corrupción y luego con qué autoridad puedo ir a

intervenir otra universidad. Cuando todo esto pasó, en agosto de ese año se inició la elección de autoridades, yo tenía la esperanza, pero no hubo pues es cambio que había necesitado, la universidad pasó a una etapa de stand by, nadie decía nada.

Se vio una generación apática, reacias a las toma de locales, porque ellos había sentido que por culpa de eso no habían ingresado un año, medio año se perjudicaron realmente y así ha estado unos dos o tres años, incluso en mi gestión, realmente se vio un tiempo de apatía donde los estudiantes no querían movilizarse, yo creo que a partir de eso la crisis ha ido materializándose y ahora estamos viviendo en una etapa de nueva generación que todavía quiere un poco reivindicar eso y protestar por sus derechos, aunque no en grandes cantidades pero todavía hay chispazos de ese sentimiento.

#### **4. ¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos en la Universidad?**

Yo considero que el manejo que se tiene de estudiantes y dirigentes es un tira y jala, quién gana al final, es como una batalla porque el poder realmente de los estudiantes cuando están unidos y cuando salen en multitud, realmente los estudiantes tienen poder, yo creo que ese es el poder de las masas, porque una masa dispersa prácticamente no tiene poder, y cuando no tiene poder las autoridades han hecho lo que ha querido como años pasados y cuando se ha visto en esos tiempo la huelga del 2014, las autoridades pensaban ganar, vencer al final y que estos estudiantes iban a ser denunciados y se iban a rendir, por eso han prolongado bastante la huelga en un inicio, por ejemplo, el rector mismo iba a renunciar pero seguramente por asesoramiento externo y de gobierno también porque ceder supuestamente, ceder actos violentistas de parte de los estudiantes, nunca terminó renunciando. Yo he percibido una intransigencia muy grande, o sea ya no está el tema de que yo amo a la universidad y doy un paso al costado porque ustedes son una mayoría, sino ya prima el tema de qué van a decir, qué viene luego de esto, cómo voy a quedar como persona, como autoridad y todos los que me rodean, como mediocre, incapaz; por eso quizás el tema de las autoridades nunca han renunciado, han tenido poca capacidad, en este caso, de diálogo y se ha visto una mediocridad inmensa para resolver problemas, por eso yo he comprendido que no solamente el tema de capacidad intelectual es suficiente para resolver problemas, sino la experiencia, por ejemplo Arribasplata, no había tenido experiencia, yo percibí en varios dirigentes que habrán tenido maestría, doctorado pero en el tema práctico fáctico yo no veía esa capacidad de resolver problemas; había una intransigencia total, al final ellos querían ganar y nuevamente continuar en el manejo y no solamente de parte del rector, vicerrectores, sino también de los decanos, lo curioso que he visto de la universidad es que, quien entra a rectorado prácticamente tiene el poder absoluto, no tiene un contrincante fuerte de parte de los decanos u otro sector fuerte que le pueda decir tienes que hacer esto, se va complicar o se va agravar esto, pero no hay, parece que la autoridad que entra tiene la autoridad absoluta que solamente lo único que hace frente son los estudiantes, porque en docentes es muy complicado el tema de enfrentamientos, porque ya va más el tema económico, tema de ascenso, siempre hay una coacción ya y por eso yo he visto que no hay, no ha habido una capacidad de resolver problemas, sino hay una incapacidad totalmente de los que nos han gobernado en ese entonces.

#### **5. ¿Quién cree que sea responsable de la crisis en la Universidad?**

Yo creo que los mayores responsables con las autoridades, porque ellos son los que ejecutan los presupuestos de la universidad, construyen las obras, quienes hacen que la parte administrativa y académica realmente puedan funcionar, por ejemplo en ese entonces, uno de los mayores responsables, el señor Arribasplata, los dos vicerrectores, los decanos y también muchos docentes que han sido cómplices, sobre todo, principales y prácticamente que no han conducido a buen puerto este problema, y también en parte, los estudiantes, los líderes que no han sabido canalizar este tema, que lejos de analizar, porque la política no solo ir por ir, sino analizar tus fuerzas y ver cuál es el mecanismo la salida y no extenderse porque cansas a veces a las bases, y a veces terminas fracasando. También menciono a los dirigentes que por falta de experiencia terminan cometiendo los errores que se han venido haciendo anteriormente. Es muy importante que los egresados también den un aporte a los de pregrado para que no se cometan los errores; Chimayco ha cometido muchos errores, quizás eso no hubiera sido si hubiera tenido un asesoramiento, una guía de parte de egresados de lucha que han estado anteriormente, difícil que un académico pues lo va conducir en ese aspecto no solamente a él, sino a otros líderes por ejemplo de escuela de facultades que puedan ver mecanismos de salida, y es justamente por falta de experiencia quizás no se garantiza lo que un inicio se dice, yo considero esa parte de que

la culpa, en mayor parte, es de las autoridades y en menor proporción de los dirigentes o porque ellos quisieran, sino quizás por el tema de falta de experiencia, eso básicamente.

#### **6. ¿Cuál es el procedimiento que realizan para canalizar sus reclamos?**

Cuando estaba en la escuela los mecanismos son bastante prácticos, simples, el trámite generalmente es a nivel de director de escuela, si no hay respuesta, dirigido al departamento académico y al decanato y si el tiempo se ha agotado, los plazos que mencionas, simplemente se va a otras instancias como, tramitar al órgano que va ejecutarlo; el tema de docentes, el vicerrectorado y a nivel de últimas instancias rectorado, vicerrectorado y Consejo Universitario.

En caso de la Federación Universitaria, los procesos son distintos, el trámite es directamente al rector, esa es una de las ventajas porque tratar con el rector ya son plazos más cortos y cuando tú envías (el documento) directamente al rector, el rector tiene que velar que el pedido tuyo tiene que realizarse en el menor tiempo posible y cuando los plazos para ambos no se concretiza, amenazar con cinco o diez días que va haber acción, presión, toma de local, aunque últimamente ya no se hace mucho eso, y a partir de eso es pues lo que se ha visto en la universidad, a lo que yo he vivido es que se ha tomado local, a pesar de la intransigencia, es decir, es totalmente falso a mi entender y por la experiencia que he tenido, de que uno se salte directamente a otra instancia con amenazas de que se va tomar sin antes agotar las vías legales, ya al ver que no hay respuesta inmediata, que se sienten afectados, al ver que ya está acabando el semestre o a mitad y no hay docentes recién, en este caso ejercen su medida de fuerza y es decir falso, de que son intransigentes, sino que prácticamente se han hecho los locos y no han hecho caso a los trámites correspondientes que los estudiantes han realizado, por ejemplo, a veces hay dificultades entre delegados de salón o decían dónde tramitar tu documento, por el tema de falta de profesores y por tema de desconocimiento mismo no se ejecuta, tienes docentes a mitad de semestre; el director considero, una vez tramitado el documento, debe ser una de las personas más indicadas para poder garantizar tu contrata de profesores, pero a veces qué pasa, estás en 100, como los cursos que dictan en 100 no están directamente en la escuela son de otros departamentos, el director lejos de poder apoyarte te dice “tienes que enviar tu documento”, claro es así, pero no hay un asesoramiento correspondiente y los estudiantes a veces les da ociosidad o dejadez y, a veces, lo dejan, porque el trámite correspondiente en ese caso debe ser al departamento académico; con eso digo que hay trámites que deben seguir su conducto regular. Por ejemplo, cuando uno tramita sus cursos exonerados o sus cursos vacacionales, aplazados, etc. Tienes que tramitar por mesa de partes, o sea son mecanismos distintos que uno va viendo en la práctica y también tienes que ajustarse de acuerdo al TUPA de la Universidad, que está actualmente desactualizado.

#### **7. ¿Cuáles son los reclamos recurrentes que exigen que cumplan las autoridades universitarias y no solucionan?**

El 80% era por falta de profesores, o sea en resumen eso prácticamente, si resolvieran esto te apuesto que no harían toma de locales, casi no habría y si habría sería quizás por otros temas un poco también importantes, ahora en los últimos dos años y cuando yo estuve de presidente se ha sumado otro tema que es el de implementación de cursos repetidos paralelos, eso es un tema ya que está en auge ahora, y seguramente por ese motivo van a seguir viniendo toma de locales.

Cuando yo estuve en el cargo se tomó el local por dos motivos, falta de profesores y falta de implementación de cursos repetidos, con esos básicamente, ahora el problema más grande es eso, aparte otros temas que se ha dado es o se ha generado conflicto a nivel de escuela, facultad, universidad es el tema de viaje de estudios, implementación de laboratorios y también, construcción de pabellones, es a raíz de eso quizás se han tomado locales. Por ejemplo, Agrícola una vez tomó el local por falta de construcción de su pabellón, Agroforestal tomó local por falta construcción de su pabellón en Pichari.

#### **8. ¿Por qué las tomas de local son la medida más recurrente para poner en conocimiento de las autoridades los problemas que tiene la UNSCH?**

Yo creo que a veces toman locales o hacen medidas fuertes cuando la escuelas, facultades se sienten directamente afectados, por ejemplo, el tema de Residencia ahorita nadie se levanta porque directamente a nadie le afecta, quién tendría que canalizar uno por uno tendría que aparecer de cada facultad, esa residencia está casi dos años abandonada, no la implementan los han botado, nadie vive,

por ejemplo, cuando es concretamente tu escuela te afecta, tu viaje de estudios, tu laboratorio, te falta profesores y ahí sí tomas local porque es una necesidad urgente y te afecta a ti; esos son problemas básicos, estos temas han generado crisis en la universidad.

### **¿Como ves ahora la universidad?**

Para ser franco, no va bastar con tener una autoridad brillante Morote Best, un iluminado que pueda cambiar la universidad, no basta eso, sino yo creo que el tema es un cambio de estructura que debe venir del gobierno central para dar otro enfoque a la educación, porque no te sirve de nada cambiar la realidad universitaria si tú ya tienes marcada una currícula de estudio ya bien estructurado para ciertos parámetros, imposible cambiar la universidad; se puede hacer mejor las cosas, considero que sí, en ese aspecto hemos creído que la actual gestión iba hacer mejor las cosas, incluso yo diría que es peor que la anterior porque se dice mucho y se hace poco, es como decir, se maquilla bastante, sigue habiendo conflicto y las papas queman, que licenciamiento, que estamos en tema de acreditación, que hay menos presupuesto para tal, en hechos concretos palpables no hay, vemos una mediocridad total de parte de las autoridades, por ejemplo, el que ha entrado prácticamente ha puesto en las direcciones principales en las áreas estratégicas a personas mediocres, que quizás tiene capacidad pero no tienen una visión que es la universidad San Cristóbal de Huamanga y qué es lo que necesita para los estudiantes y para la región de Ayacucho; es por eso que prácticamente no se ha avanzado mucho y los problemas continúan residencia, biblioteca, el tema de construcción de pabellones que no se culmina, el comedor sigue igual, una matrícula virtual totalmente deficiente que se hace por hacer, no hay un cambio que se ha esperado, continuamos igual o peor de lo que hemos vivido de la huelga y producto de eso ya se voceaba incluso una revocatoria de autoridades por este problema que se ha generado, cursos repetidos, contrata de docentes, las autoridades parece que creen que están conduciendo bien, como si todos estuviesen tranquilos y al que reclama hay que amedrentarlo, hay que insultarlo, hay que marcarlo eso es lo que se percibe.

A pesar de que esta autoridad tienen conocimiento, capacidad de gestión de liderar, pero lamentablemente es un soldado más de la SUNEDU del gobierno central, ejecuta lo que ellos dicen prácticamente, hace cumplir el estatuto a carta cabal lo que a él le conviene y estamos nuevamente en una crisis la universidad, estamos volviendo a una crisis mayor de los últimos años, seguramente si no ha reventado a hora reventará más adelante y a nivel de facultad también tenemos una mediocridad enorme porque no hay los líderes o los decano asimismo que pueden conducir la Facultad, Sociales debe ser una de las facultades que debe dar línea, una visión política a la universidad pero hay una apatía total, no hay decanos que tengan esa visión, están muy apagados enfriados, son dejados yo creo que a partir de eso no se puede cambiar, viendo eso e la facultad de sociales en las demás facultades imagínate cómo están, es muy difícil de que se pueda cambiar.

### **Tú sentías esa apertura por parte de las autoridades**

Yo creo que de alguna manera hubo apertura al diálogo, aunque algunas veces se cerraba las puertas, sin embargo en ese diálogo te resolvían tus problemas, casi no se resolvía y a veces recién se abría las soluciones cuando tú hacías tu medida de fuerza, tomas local y recién por necesidad, por no quedar mal en la gestión terminan convocando al diálogo, a un Consejo Universitario, por eso ha quedado demostrado que sin presión, sin fuerza no se garantiza una mesa de diálogo que tenga resultados concretos, deberían aperturar diálogos pero con resultados, sin resultados no sirve y por eso considero de que es muy difícil garantizar eso. Cuando yo estuve (presidente de la FUSCH) se abría mesa de diálogo, le decíamos cómo era pero decían “ya, de acá a quince días se resuelve un problema” en acta y todo, pasan 15 días y no hay resultados y qué haces a veces, tienes que tomar local e incluso cuando tomas local haces tu acuerdo y a veces no hay resultado, yo creo que ha eso se ha resumido, el tema de diálogo mismo se habla a nivel nacional, es un engaño a mi entender mientras no haya presión hacia ellos, mientras no intimidas, mientras no hagas sentir el poder que tú tienes, yo creo que las mesas de diálogo son una pérdida de tiempo muchas veces.

**Entrevistado:** Dr. Ranulfo Cavero Carrasco

**Cargo:** Rector transitorio durante el 2015

**Fecha de entrevista:** 05 de diciembre de 2017

**Cómo veía la universidad en los siete meses que estuvo de rector encargado (antes de ser rector encargado y ahora)**

Yo asumo el rectorado un 6 de enero del 2015 y estuvimos hasta el 31 de julio del mismo año en circunstancias difíciles para la universidad, porque estaba intervenida por la Asamblea Nacional de Rectores a raíz de una toma de locales de estudiantes de tres meses ese caos que hubo y la inactividad en la universidad hizo que la Asamblea Nacional de Rectores intervenga con una comisión de gobierno, comisión de gobierno que gobernó seis meses de julio del 2014 a diciembre del

2014. Entonces nosotros asumimos en una circunstancia difícil porque había que re institucionalizar la universidad, porque habíamos perdido como universidad toda credibilidad toda seriedad en nuestras acciones y el desorden estaba campeando en la universidad; pero paralelamente se estaba dando la nueva ley Universitaria y había que implementarla, implementar por ejemplo haciendo el estatuto universitario pero también como estamos re institucionalizando teníamos que elegir, trabajar para elegir a las nuevas autoridades porque nosotros no elegimos sino el comité electoral.

Entonces nuestros objetivos eran precisos, sabíamos nosotros que era un gobierno de transición, así se llama gobierno de transición, incluso yo pensé que iba a durar unos dos, tres meses, pero llegó a durar siete meses; yo estaba en Lima haciendo uso de vacaciones cuando me dijeron que el Consejo Universitario había determinado que los profesores más antiguos con categoría de principal con grado de Doctor, según la ley, asumieran los cargos. Entonces yo en Lima dije: hago mis vacaciones o asumo la responsabilidad, y preferí renunciar a las vacaciones y asumir la responsabilidad, porque yo me sentía doblemente responsable, uno por ser huamanguino ayacuchano y dos, por ser egresado de esta universidad, entonces lo más cómodo hubiera sido no asumir y quedarme en Lima con mis dos meses de vacaciones, pero dejé de eso y asumir la responsabilidad como objetivos precisos: uno, reinstitucionalizar la universidad; dos, implementar el estatuto y tres, elegir las nuevas autoridades universitarias y cuatro, hacer documentos de gestión, no nosotros, sino posibilitar, viabilizar hacer el estatuto universitario el reglamento universitario, que lo dejamos pero que hasta ahora no se publica, no existe; nosotros dejamos un anteproyecto hecho, qué más, hacer el presupuesto del año 2016 porque se hace un año antes, para el 2016 se hace mayo más o menos junio del 2015. Hicimos el presupuesto, hicimos el documento del Plan de Fortalecimiento Institucional que presentamos por 360 millones para la universidad, un plan quedó el plan y nunca se implementó pero nos exigieron que hagamos ese plan lo hicimos y ahí quedó.

Entonces el balance de nuestro gobierno fue positivo porque éramos personas que no habíamos ingresado al cargo por cuestiones políticas, por grupos ni habíamos sido elegidos, sino el consejo universitario por ser los más antiguos nos dan ese cargo, entonces sabíamos que la responsabilidad que teníamos; y fueron para mí personalmente un trabajo muy intenso los siete meses, 7 de la mañana 8 de la noche todos los días, y yo creo que los resultados están ahí; se publicó el estatuto, se hizo el reglamento, hubo elección de las nuevas autoridades, ordenamos la universidad, reinstitucionalizamos la universidad con una consigna que caracterizó a mi gobierno que se llama, tu universidad, nuestra universidad, todos pongamos algo así así como apoyemos a nuestra universidad así se caracterizó, para recuperar la identidad del estudiante, del profesor universitario que esta es nuestra universidad, no es una universidad sólo de autoridades, sino de todos.

- 1. Profesor, usted menciona algo que a mí me interesa usted dice que antes de que usted pudiera asumir, campeaba un desorden aquí a la universidad este desorden ¿es una crisis?**

Era una crisis claro, por eso la Asamblea Nacional de Rectores interviene, porque había una toma de local de estudiantes de tres meses, no hubo clases tres meses recordará de este dirigente estudiantil Chimayco, que logra hacer vacante el rectorado y los vicerrectorado, logra bajarse las autoridades; estaba de rector el ingeniero Hernández, Ruth Alarcón de vicerrectorado académico y el profesor Pelayo Hilario del vicerrectorado administrativo. Había un caos, pero no causado por la toma de



locales, ese sería una especie de la gota de agua que rebalsa el vaso; ya habían cosas que se estaban dando, gobiernos universitarios que no le interesaba la universidad, sino gobernaban a la inercia habían, vicios de corrupción y cosas de ese tipo; entonces, la toma de locales en realidad lo que ha hecho es sacar a flote todo lo negativo que tenía la universidad no es que eso genera la crisis, sino que eso es prácticamente la gota que colmó el vaso.

## **2. Cómo percibe usted el manejo de estos conflictos en el gobierno del doctor Arribasplata o conflictos que ya se venían dando.**

Bueno, todo tiene un inicio, en los últimos años a las autoridades universitarias fueron elegidos incluido el actual, no hay una lid electoral democrática limpia, sino utilizando un conjunto de maniobras al viejo estilo de la política tradicional nacional, donde hay juego de intereses por dinero que se mueve, por eso es que cuando hablan de Odebrecht yo digo cuáles son los odebrechitos chiquitos de la Universidad, ¿quiénes financian las campañas electorales? Los últimos rectores de la universidad, son rectores que han ganado a la mala, antidemocráticos y utilizando a los estudiantes y pagando a los estudiantes, comprando votos de los estudiantes; cuando tú haces eso y asumes el cargo, después te cobran los que te han apoyado, oye te debo tal plata o yo te apoyado esto, te recogido las firmas, y eres prisionero de los que te han apoyado.

Una real autoridad lo que debe hacer es una propuesta, hacer conocer a la gente y que la gente vote por tus propuestas sin que estés comprando votos, entonces desde ahí empieza todo el problema, el malestar de la universidad; por ejemplo el ingeniero Hernández lo que ha hecho es ... antes era encargado del rectorado creo que un año, utilizó ese año para ganar las elecciones. Yo no fui candidato a la elección porque yo cuestioné eso, de cómo una persona siendo encargado utiliza; cuando eres rector todos son tus amigos, cuando ya no eres rector ni te saludan, utilizas infraestructura, utilizas empleados, utilizas estudiantes, utilizas todo para hacerte elegir y yo dije ¡no! yo he cuestionado eso no soy candidato y no fui candidato, porque ser candidato hubiera sido hacer aquello que yo criticaba, que era deshonesto e ilegal y antiético. Pero ahí está, entonces las autoridades universitarias yo no sé con qué objetivos ingresan hacer tales, no hay esa vocación de servicio de trabajar por la Universidad como había antes: Morote Best, yo diría incluso Tuto Gonzales Carré de la Facultad de Sociales y algunas excepciones, pero los últimos años, los rectores no se caracterizaban por su vocación de servicio ni ser buenos académicos, sino uno de ellos por ser buen futbolista Cruz Carbajal, excelente futbolistas ningún libro publicado, ningún artículo publicado; el siguiente, excelente basquetbolista ningún libro publicado, ningún artículo publicado. Entonces, te das cuenta, es ese es el tema la lamentable situación de nuestra universidad, que los méritos que predominan no son académicos institucionales, sino otro tipo de méritos.

### **Los responsables profesor Ranulfo**

Profesores y estudiantes, los estudiantes no se escapan de la corrupción, son parte de la corrupción; el candidato a rectorado lo que hace es ubicar a los dirigentes estudiantiles, y los corrompe para que trabajen con ellos, para su candidatura le dan plata, celulares, laptops para que trabajen por ellos, los dirigentes estudiantiles yo lo he gozado eso, porque yo fui candidato en la época de Cruz Carbajal al rectorado, y ganó él de esa forma, yo jugué el partido limpio, en esta Universidad ningún rector que quiere ser rector, mejor dicho, ningún rector en los últimos años que quiere ser rector ha jugado limpio, y los que han jugado limpio perdieron las elecciones y ganaron siempre los vivarachos, los malos, los que practican la política tradicional, esa que hasta ahora sigue predominando en el país, esa misma.

## **3. ¿Usted cree que la universidad ha estado en una especie de crisis constante?**

Si hacemos una pequeña historia de la universidad, hay una etapa de reapertura el 59, empieza una etapa brillante para la universidad, una etapa de oro, una etapa buena con el rectorado de Romero Pintado, Morote Best y sucesivamente; la universidad logra su mejor apogeo, logra un prestigio nacional e internacional, nivel académico bueno, investigaciones, convenios internacionales, etc. Luego viene el tema de la violencia, ahí empieza a decaer la universidad, violencia que viene tanto de Sendero como del Estado, ambos afectan a la universidad por eso mi libro titula “los senderos” porque no solamente Sendero Luminoso, sino también el Estado que afecta la universidad ambos. Los profesores extranjeros se van a raíz de eso, los mejores profesores antiguos se va a raíz de eso, hay un cambio generacional, se quedan los profesores más jóvenes entre ellos yo, yo me quedé ahora ya no soy tan

joven pero el 80 era joven, tenía 25 años 26 años; dejan de hacerse las investigaciones ya no se hace trabajo de campo porque no puede salir a campo, porque si sales te vinculan con cualquier cosa, el nivel académico baja en la universidad, porque también a nivel de secundaria la educación está siendo utilizada malamente en el conflicto armado, se cierran colegios, escuelas, muchos profesores se vienen del campo, entonces la educación entra a lo que yo llamo la debacle, y esa debacle de la educación a raíz de la violencia repercute también en la universidad. Entonces ya no tienes los mejores alumnos, sino tienes los alumnos, cualquier alumno, incluso creo que la nota bajó a 5 para ingresar, entonces tu madera ya no es fina para tallar, ya no es buena para tallar, es una madera cualquiera, entonces la violencia ha sido un factor que generó la debacle en la universidad, la crisis de la universidad y desde ahí yo diría que no nos levantamos, desde esa vez no nos levantamos, salvo la demagogia del actual rector que cree que está en la universidad Harvard, la mejor, pero es el rector del Facebook pero que hechos reales en 2 años y medio no hay nada, es puro bla bla bla, algunos le dicen Alan García porque solo habla ¿cuál es la realización? ¿Dónde está el sistema internet en la universidad, la red virtual en la universidad? Yo le he dejado varios proyectos lo ha aguantado como seis o siete proyectos; por ejemplo laptops para los estudiantes, más bien a dado laptops a los profesores, a los que tienen y los alumnos no dicen nada, yo pensé que los alumnos se iban a rebelar, o sea laptops dan a los profesores que tienen o sea cada uno tenemos una laptop, yo tengo mi laptop, cada uno; nos han dado laptops a cada profesor y no a los estudiantes, al que necesita y mi proyecto fue laptops a los estudiantes, era mi proyecto publicar en trece volúmenes la revista Huamanga, los 100 números, lo dejó y estamos peligrosamente en una universidad con una orientación tecnológica neoliberal y privatista. Este gobierno es fiel representante del SUNEDU en Ayacucho que implementa la ley sin cuestionamientos, sin crítica y que cree que la ley es la salvadora de todo, entonces así como un SUNEDU en Lima, cada universidad pública tiene su SUNEDU pequeño, entonces es eso, no nos levantamos de la crisis, seguimos en crisis.

**4. Usted me dice, creo que todos los profesores son conscientes de la crisis que se vive ¿Qué hemos hecho para poder tomar estrategias para poder sacar la universidad a flote?**

La universidad no es sólo autoridades, yo veo que a nivel de la docencia también hay una especie de desánimo, una especie de pérdida de perspectiva, una especie de tomar la universidad como un centro de trabajo simplemente cumpla y me voy entonces, es también problema de profesores. En los últimos concursos han entrado cantidad de profesores, yo no sé si por sus méritos pero son profesores que no están pensando en nuestra institución, los administrativos otro problema. Entonces no es sólo problema, no hay que reducir sólo a la autoridad universitaria, claro que tienen la mayor responsabilidad pero también es problema de docentes, no será pues todos pero un buen sector, administrativos no serán todos pero en buen sector.

**A nivel de manejo de conflictos ¿Cómo estamos?**

Mal porque tú no puedes ni dialogar, sino imponer cosas, tú tienes una autoridad autoritaria entonces el autoritario no dialoga, sino impone entonces cuando no dialoga impone se rompe el diálogo, y no se canalizan adecuadamente los conflictos; los administrativos que han estado en huelga últimamente los han descontado, nunca en la Universidad se había descontado a los administrativos, nunca, ahora primera vez que los han descontado, amenaza los estudiantes si van a tomar los locales va a enjuiciarlos, t5va demandarlos ante el Poder Judicial, entonces muchos estudiantes de miedo no dicen nada, entonces una universidad donde haya miedo, temor no es universidad, porque la Universidad por su naturaleza es una institución donde hay libertad, donde hay que escuchar a todos, es una universidad donde hay libre flujo de ideas, de críticas, tendencias todo, acá hay que pensar como rector si no estás mal.

**5. La crisis que vivimos ¿qué tipo de crisis es la que está reflejando la Universidad?**

Para mí habrían dos tipos de crisis, una crisis cíclica que se presenta de vez en cuando, como las crisis económicas, se da una medida y se corrige; hay otra crisis que tiene la universidad que es permanente y no logras corregir, estamos viviendo una crisis permanente, la imagen de la universidad no se recupera, una crisis donde la universidad se cierra en sus cuatro paredes no se proyecta la comunidad, menos al desarrollo regional, una crisis académica porque tienes un plan de estudios desde hace 13 años que es una vergüenza que este gobierno, en dos años y medio no modifique el plan de estudios, porque el plan curricular qué es, es un documento de gestión dónde tú tienes los lineamientos para hacer, para

formar a los futuros profesionales pero si eso tú no lo modificas, estás pensando 13 años atrás, es una crisis de normatividad porque no tienes reglamento, cuando tú no tienes reglas claras para hacer funcionar una institución haces lo que quieres, en cambio en un reglamento te da parámetros, te ordena la casa, pero acá no tienes reglamento, cuando quieres utilizas la ley, el estatuto y cuando quieres el reglamento de hace 20 años, entonces es un desorden en varios sentidos, no se cumple el mismo estatuto y no cumplen los mismos que han hecho el estatuto; por ejemplo, dicen que los profesores que quieren capacitarse deben ser reemplazados por otro profesor contratado por la universidad, no se cumple eso, el mismo profesor que quiere capacitarse busca algún profesor que le reemplace, si tú no tienes amigos que te reemplacen nunca sales para capacitarte, pero la ley dice que la universidad debe contratar tu reemplazo, pero acá no y así podríamos hablar; el autoritarismo mayor que se ha generado que cesó a los profesores de 70 años que es una de las pocas universidades donde se ha hecho eso, el resto no, y ahora el parlamento ha aprobado el cese a los 75, pero a los que ya lo sacó ¿podrán volver? Ya no pueden, y afectó el nivel académico de la universidad porque esos profesores antiguos tienen experiencia, y ahora que han hecho, han contratado a jovencitos reemplazando a los antiguos, jovencitos que tienen aspectos positivos pero no tienen experiencia necesaria.

6. **Los conflictos que recuerde que agudizaron la situación de la universidad** Falta de profesores al inicio de clases, eso genera siempre tomas de locales, no atención del pliego de reclamos de los administrativos y profesores, pliego interno no el pliego nacional.

A raíz de la nueva Ley Universitaria, esta nueva Ley Universitaria es por esencia antidemocrática, porque no permite que los grupos o los sectores que están en la universidad, en las elecciones tengan representación y equipare el poder en los órganos de gobierno Consejos de Facultad, Consejo Universitario y Asamblea Universitaria, gracias a esta ley antidemocrática el que gana las elecciones copa todos los cargos, en cambio antes el que ocupaba el segundo lugar tenía una parte de representantes, claro que el que ganaba la mayoría, pero el segundo lugar una parte, ahora no, todos; es como en el Congreso están los 120 congresistas de Keiko porque han ganado las elecciones, pero acá no hay, por lo menos hay 20 de tal grupo, 15 de tal grupo, 10, hay una cifra repartidora, acá no, antes había entonces una de las cosas de las leyes es su carácter democrático, ya no hay esa cifra repartidora, entonces en qué se convierten los órganos de gobierno, en reuniones de amigos, no hay oposición, no hay propuestas distintas, en cambio antes sí como entraba de la ganadora por decir en principales, entraban 09 de la ganadora y 07 del segundo lugar, entonces había equilibrio de poder, discusión, debate ahora no, los 13 son.

#### **¿Cómo es la universidad que usted anhela?**

Una universidad moderna pero que no pierda sus raíces y tradición, democrática y que sirva su sociedad, porque una universidad que no sirva a su sociedad y sólo forme profesionales es una escuela, pero la universidad no sólo debe formar profesionales, sino también debe investigar y debe proyectarse la comunidad, entonces eso es: universidad moderna, que se basa en su tradición no hay que perder la historia, el pasado, con niveles académicos de calidad, con niveles de calidad de investigación y que sirva a su sociedad.

#### **Cuál es su mirada de la intervención de la ANR**

Muy, mal, muy mal como que nosotros no tuviéramos la capacidad de resolver nuestros problemas internos y tenía que venir alguien de afuera a ordenarnos la casa, y en vez de ordenarnos nos desordenaron peor, entonces es una intervención de la Comisión de Gobierno que no debió de haber existido, es la primera vez en la historia de la universidad que interviene una Comisión de Gobierno, impuesta por la Asamblea Nacional de Rectores porque nosotros no tuvimos capacidad de afrontar la crisis interna, sobre toda la autoridad cuestionada no tenía la capacidad de renunciar, porque yo qué hubiese hecho para evitar la intervención de la ANR, si fuera Hernández renunciaba, y no hubiese intervenido la ANR, no hasta el final tercetos hasta el final pese a que un sector no lo quería, entonces nosotros hemos provocado la intervención de la ANR y ojalá no se repita.

### **Usted cree que la Universidad tenga una política de respuesta**

Claro, seguimos en eso. ¿Tu actual rector qué le interesa?, su ego personal, su yo, no le interesa la Universidad a una autoridad no le interesa su persona, le interesa la institución, por eso que el Facebook a cada rato y generalmente el caso eso no trabaja, porque el que trabaja, trabaja silenciosamente y sus resultados lo ves después, la comunidad sola te evalúa, entonces si estás en eso, discúlpame, te tiras un pedo y lo pones en Facebook, qué quiere decir esto, que no haces nada y con eso quieres justificar, no tenemos estrategias, yo diría incluso algo peor, la actual autoridad no conoce la Universidad, no sabe lo que es la Universidad. En una ocasión me entrevistó un periodista no sé quién, ¿por qué no organizan un debate entre el señor rector y yo y le voy a demostrar que no conoce la universidad, no sabe lo que es la universidad, nunca se hizo el debate.

**Entrevistado:** Dr. José Yarlequé Mujica

**Cargo:** Autoridad UNSCH

**Fecha de entrevista:** 07 de diciembre de 2017

**1. ¿Cuál es la mirada que usted tiene de la universidad actualmente?**

Para ser sincero soy un profesor antiguo 67 años de edad y 35 años de servicios en esta universidad, estuve fuera 3 años por problemas que tuve, he regresado ya un año y veo con pena mi universidad muy mal, académicamente, administrativamente, veo a mi universidad enferma.

Hay una crisis en todo orden y acá yo debo ser bien claro, no solamente la autoridad universitaria tiene la culpa, pero también los profesores y también los alumnos, profesores que no cumplen, que no son puntuales, que no se actualizan, que no tienen maestría, que no tienen doctorado, eso es una crisis académica. Investiga el profesor bien, ¿sirven esos trabajos de investigación para problemas del agua, de la tierra, de la agricultura aquí en Ayacucho? Sirve o no sirve; yo veo que todas las tesis hasta 20 pueden ponerle, pero va a parar a la biblioteca o va a parar al almacén del decano no tienen aplicación los trabajos de investigación.

**2. ¿Desde cuándo la universidad está sumida en esta crisis?**

Ya buen tiempo porque yo recuerdo que llegué aquí en el 77 y encontré todavía una universidad prestigiosa ¿por qué? Porque encontré la Fundación Suiza, la Fundación Belga que trajeron innovación tecnológica, trajeron un equipo, reactivos y su presencia de ellos porque son científicos y yo pienso que inyectaron un buen suero a la universidad, se van ellos y se fue el suero, el paciente está mal.

**3. ¿Qué tipo de crisis refleja la universidad?**

Principalmente una crisis académica, de investigación, económica y financiera; ahora, el presupuesto de la Universidad es pobre, pero aquí hay algo que quiero resaltar que lo tiene San Marcos, lo tiene La Molina, lo tiene la UNI, acá no tenemos Centro de Producción, la universidad está esperanzada en la plata que sale del Centro Preuniversitario, buena cantidad de plata y eso utiliza la universidad, y yo me pregunto ¿por qué Farmacia no tiene su centro de producción? Comunicaciones no tiene centro de producción, Agronomía, Medicina, Enfermería, Obstetricia, Derecho, Económicas, educación todos su Centro de Producción; pongámonos a producir y va ver cómo esta Universidad para levantar vuelo, no tenemos no hay billete pues.

**¿Qué sucesos recuerda usted en los últimos cinco años que hayan agudizado la crisis en nuestra universidad?**

Vuelvo a repetir, el incumplimiento de profesores, alumnos y autoridades, pero hay una cosa que no podemos cerrar los ojos, es la corrupción, esa maldita corrupción que ha envenenado el cerebro de autoridades, de profesores hasta de alumnos, esa corrupción que ciega la mente del hombre, que ve sus intereses personales, la corrupción para ganar plata fácilmente y no hay ética, no hay bioética, no hay inteligencia, entonces el hombre andino como somos de la universidad se sume en eso, no vemos norte, esperamos cada mes para cobrar nuestro sueldo, pero iniciativa no hay.

Yo ahorita, soy director de Departamento, usted misma ve, vació los salones ¿dónde están los profesores? No hay, ese es el gran problema; el profesor nombrado ya está seguro, tiene la mañana su hora, y en la tarde no viene, eso también es crisis universitaria, si yo fuera autoridad corregiría todo eso.

**¿Cuáles son las causas?**

Todo tiene su grado, el primer responsable de la crisis acá es la autoridad universitaria, pero que no se escapen los profesores, ni se escapen los alumnos, ni los trabajadores administrativos, también hay corrupción allí ¿quién fiscaliza las compras de cemento, de fierro, de ladrillo para las obras que hacen la universidad?

¿Quién se llena los bolsillos? empezando por las cuestiones administrativas; yo alguna vez lo dije en Asamblea Universitaria “si queremos cambiar esta universidad” y yo fui, yo lo dije “si queremos cambiar esta nuestra querida universidad San Cristóbal de Huamanga, todos los profesores deben irse” incluido yo, así lo dije en la Asamblea Universitaria, todos se quedan hay que recortar de raíz el mal, hay que cortar de raíz, todos tienen su responsabilidad, aquí nadie es espectador, acá nadie empuja el carro, todos manejamos el carro de la Universidad de Huamanga, todos tenemos que manejar, todos tenemos que empujar.

### **¿Cree que una mala gestión de la autoridad universitaria también es la causa de la crisis?**

Por supuesto está íntimamente ligado, una mala autoridad no puede hacer una buena gestión.

### **¿Qué opinión tiene del manejo de los conflictos?**

Eso sí es problema de la autoridad, ¿por qué toman los locales los alumnos? Cursos repetidos, cursos paralelos, no hay horario, semestre recortado, eso es peligroso, normalmente un semestre cuánto es 16 o 17 semanas, estamos haciendo 14, más dos tomas de locales, más las olimpiadas 3, eso es grave, eso es un atentado contra la formación académica, de investigación e innovación del estudiante huamanguino esa es la crisis.

### **¿Cómo solucionar los conflictos en la Universidad?**

Uno es hacer gestión, yo ya tengo que tener mis profesores contratados con tiempo, espero todavía que estén con la carga para procesar el concurso un mes, ya perdimos un mes y ese profesor contratado como loco tiene que avanzar su clase, recuperar sábados y domingos, entonces falta gestión en ese aspecto, prever necesidades de profesores, reactivos, equipos, materiales, de esta manera, el estudiante el primer ya, no empezar pasar una semana teoría para empezar la práctica no, empieza la teoría y empieza la práctica, esa es una manera, lo otro que yo le digo a mis alumnos, no me interesa que aprendan mi curso de bioquímica, pero me voy contento de esta universidad cuando ustedes aprendan a ser puntuales, puntualidad. El estudiante de Huamanga es bueno, es inteligente, pero tiene una debilidad, no es puntual. Pero también hay que decir, hay profesores ociosos, hay estudiantes ociosos también, hay que decir las cosas porque uno de los factores de las crisis es que no somos honestos con nosotros mismos y con nuestros semejantes, tenemos errores y hay que reconocer los errores, mucho egoísmo, mucha hipocresía, yo veo los jóvenes a mis alumnos les digo “ustedes no son corruptos, su cerebro de ustedes está puro, está virgen, no se corrompan muchachos” Ya nosotros los viejos, hasta cáncer tenemos nuestro cerebro ya está atrofiado, está corrupto, así hablo yo con mis estudiantes, pero ustedes pues jóvenes están entre 20 y 22 años, ese cerebro está fenomenal, está poderoso y está virgen, así les hablo a mis alumnos.

### **¿Cuál es su concepto de estrategia?**

Para mí lo primordial tenemos que tener una política académica, una política de investigación, una política de proyección social y extensión universitaria, por qué nuestra universidad está divorciada de su pueblo, yo he dicho la universidad tienen el deber de informar a la sociedad, a su pueblo lo que hace y lo que no hace y por qué no lo hace, esa una función de la universidad, todos estamos encerrados acá en cuatro paredes no hacemos proyección social. El reto es hacer una feria de farmacia, entonces por qué diablos no se hace una feria de minas, de civil, de agronomía, de ciencias de la comunicación y va ver cómo se levanta esta universidad y levanta su pueblo, acá estamos divorciados gritando, somos bacanes, jalando somos tromes, poniendo notas bajas pero y ¿la sociedad, la comunidad mi pueblo?, problemas de salud, educación, alimentación, desnutrición ropa, el friaje; la universidad tienen que tomarle el pulso, la temperatura al Perú profundo de José María Arguedas, eso no lo hace a universidad, eso también es una forma de crisis.

### **¿Cuál es la opinión que usted le merece a la intervención por parte de la ANR?**

Te voy a decir algo que no quise decirte, yo no estuve aquí, yo postulé a la Asamblea Universitaria y conseguí 24 votos sin ser yo miembro de Asamblea, eso es histórico en Huamanga, los enemigos al ver eso, que yo era casi rector, primero me bloquean y no hacen quorum, segundo me denuncian, porque yo cuando fui vicerrector llevé alimentos a los asháninkas a lo otari, valor de 500 soles arroz, azúcar,

aceite, atunes y el maldito juez me sentencia a 3 años, me han suspendido 3 años sin sueldo, he tenido que irme a Lima, he trabajado en Garcilazo, Alas Peruanas, no me faltó trabajo, pero una persona me dijo “en lugar de premiarlo a usted lo han castigado” por haber llevado alimentos a los Asháninkas 500 soles.

Me enteré que una de las crisis, agudización de la crisis porque la autoridad estaba mal, tengo entendido primera vez que nos ponen la mano, primera vez que intervienen la universidad de Huamanga, me dolió, me impactó, pero eso sirve también para una lección, nos han dado un chicotazo moral, psicológico a ver cómo reacciona la gente, que pasa que mis profesores, alumnos, empleados, hay mucha apatía, mucho marasmo académico, mucho marasmo de trabajo y somos indiferentes y te lo vuelvo a repetir el profesor, el empleado espera el mes para cobrar su sueldo, tranquila ¿se interesa en los problemas sociales, políticos, económicos de la sociedad, de la región? No se interesa, eso también es crisis.

**Entrevistado:** Isabel Ventura García

**Cargo:** Secretaria General SUD UNSCH

**Fecha de entrevista:** 14 de diciembre de 2017

**¿Usted de que tiempo está profesora de...como Secretaria General del SUD UNSCH?**

He estado en si...espera, el primero estuve por el 2005...2005, después de ahí, volví el 2007, 2005 hasta el 2007 estuve en la dirigencia nacional, del cinco al siete también; en cambio aquí estuve desde el 2004 hasta el 2005, y en el 2007 en la dirigencia nacional...y luego, ahora, en cuanto a los periodos, uhm...después, en el periodo en el que estaba el profesor Del Campo también entre por segunda vez ser dirigente...dirigente de la universidad.

**¿En el 2009 profesora o antes, dos mil...?**

Ah...no me acuerdo exactamente, pero más o menos esas fechas entre a la dirigencia con el Ingeniero Del Campo y luego otra vez, después de mi entró el profesor Tapia, y después otra vez yo entré a la dirigencia, estuve hasta el 2015.

**¿Desde qué año profesora?**

Ah...catorce, quince, bueno en sí, hasta los primeros días...meses del 2016.

Ya profesora, usted profesora, en ese tiempo, bueno en el tiempo que ha venido trabajando en la universidad, hasta hace...como le digo, hasta el 2015 y hasta ahora también no, porque, es válido, ¿usted cree que la universidad, nuestra universidad, la San Cristóbal está atravesando una crisis, está en crisis o estaba?

Bueno, eh...en primer lugar lo que... está pasando, es que, los...uhm...los rectores que han asumido en ese tiempo, empezando del el Ing. César Cruz ya se presentó problemas, es así que... la docencia universitaria entra en una huelga para poder destituir al Ing. César, hemos estado en movimiento, luego de ahí en unas elecciones entra del, el Dr. Del Campo. Pero, las mejoras, más que todo la crisis, es que no hay una adecuada gestión; el caso es que, por ejemplo, en caso de docentes hay un crecimiento demográfico de los estudiantes. Si antes teníamos 5000, 7000, estamos pasando ya ahora los 10 000, entonces de acuerdo a eso debe haber un crecimiento de los docentes ¿no?, entonces, aquí no lo ven, por ejemplo el CAP, el PAP todo eso, que son instrumentos de trabajo...eh, no lo actualizan cada año, sino han estado copiando del año anterior, seguían copiando, entonces cuando se produce la homologación después de varias formas de lucha, el rector que estaba entonces, Del Campo, no lo actualizó toda la información adec ...de forma adecuada, en la...lo que necesitaba a nivel...a nivel del MEF necesitan cuantos docentes habían, esa información, el personal encargado, el jefe de la Oficina de Personal no lo presentó, inclusive demoró para que nos paguen la homologación, por irresponsabilidad de los funcionarios, pero a última hora lo enviaron...bueno como sea aspiramos no. Entonces como consecuencia de eso, y viendo el crecimiento, ¿qué sucede? de que faltaban profesores, en vez de aumentar los docentes habíamos bajado, no, si estábamos en 630 llegábamos a 585, había bajado, entonces esto que significa, que...eh a los estudiantes más que todo, viéndolo en la parte académica, a los estudiantes no se le podía atender oportunamente.

Nosotros como sindicato presentamos en nuestro reclamo diciendo que, el inicio de un semestre académico debe ser con la plana docente completa. Entonces este fenómeno sucede en la gestión del Dr. Del Campo y bueno, actualizan el MEF... el MEF ya lo actualizan la cantidad, pero cuando quieren solicitar ya no quieren dar dinero no, y eso ha sido ya una mala gestión, queda ya y empezamos; entonces lo declaran en emergencia académica por falta de docentes. Pero, ¿crees que podría ser emergencia académica o emergencia administrativa?, es emergencia o problema de los funcionarios que no lo han informado de forma adecuada, y...para poder funcionar... empezaron aumentar la carga académica, nosotros además de dictar hacemos investigación, proyección social; entonces que sucede, de que nos aumentaron, más que todo a los profesores jefes de prácticas, auxiliares a 15 horas, para



dictar 15 horas, a lo que antes dictábamos 12, a los asociados 14 y los principales 12. Pero yo como dirigente reclamé ¿por qué ese fenómeno? Si en la cabeza, los que dirigen están los principales, algunos principales, y por incapacidad habíamos entrado a este fenómeno, ¿Por qué ellos no asumieron? y tomaron las 15 horas al revés, y con la homologación estaban ganando más que un auxiliar, o más que un jefe de prácticas que inclusive no tiene un sueldo homologado no, que estaba recibiendo 800 soles todo, y a ellos lo obligan dictar 15 horas, mientras que ellos dictan solo 12 horas, entonces algo injusto, la persona que trabaja más debe... gana más... debe trabajar más no, a lo menos así hubiesen hecho esa famosa emergencia académica, pero no lo han hecho.

Entonces, después de ahí... se reclamó que se solucione no... en la Asamblea Universitaria y vuelven acordar que debemos dictar 12 horas, pero, como estaba latente, como no han hecho una gestión que siempre se sigue manteniendo el CAP y PAP igual, no hay una gestión a nivel de Lima del MEF, entonces hay problema de docentes, como hasta ahora, ese es latente. Entonces ¿qué está pasando? Están contratando a los docentes después de un mes, después de dos meses, y esto perjudica a los estudiantes, eso es en la parte académica, y eso debe mejorar.

Otro aspecto también, que dentro de este problemática se ve, que...ojala que ahora poco a poco esta automatizada no, se ve que la matricula virtual, todas esas cosas; pero falta, se debe automatizar todo la parte académica, todo. Por ejemplo, para una muestra no más, eso también en Consejo Universitario lo he dicho, que... ¡qué diferencia abismal! Comparando dos universidades públicas, comparemos San Marcos, compramos con Puno, y así, posterior a nosotros, que sucede... que un estudiante, cuando solicita su certificado de estudios les dan en cinco minutos, mientras que aquí como no está automatizado todo el sistema académico, un estudiante debe esperar seis meses, eso es una odisea, y su grado lo estaba sacando pues en un año, en más de un año y a quien está perjudicando, no está perjudicando al usuario, a los estudiante, a los padres de familia, entonces eso es por negligencia en la parte administrativa, entonces no, para mi si no hay una emergencia académica, sino hay una emergencia administrativa, eso es lo que se ha presentado.

Y por otro lado, uhm... por ejemplo, si yo me acuerdo, del Ing... del Dr. Del Campo, el presupuesto que nosotros teníamos no lo ejecutaba, y hasta ahora, ojala que lo ejecuten al 100%, si el MEF te dice aquí está 60 millones para que lo ejecutes, y no lo ejecuta y lo devuelve, entonces que creen allá, que no necesitamos, porque yo como dirigente he entrado varias veces al MEF para decirle pues, para mayor presupuesto, y para ver de qué universidades han gastado, pero como usted va pedir más presupuesto si de allá nos devuelven el dinero. Entonces por ejemplo, de lo que yo sé inclusive públicamente por las emisoras denuncié que, en la época del Dr. Del Campo devolvieron más del 30% de fondos que nos hicieron llegar. Mientras que en Puno ejecutaron al 100% y al próximo año les aumentaron su presupuesto; es así que tienen pues, es decir, toda una infraestructura bien avanzada, toda biblioteca, ¡todo!; y no solo Puno, hay otras universidades más que uno puede sacar y comparar, en caso de nosotros no, a veces hacen proyectos y que no lo cumplen, nosotros como... como dirigentes esa vez no hemos visto solo la parte académica, sino en forma general, y siempre ha sido nuestra plataforma que no debe romperse, previa evaluación, a los contratados, no debe romperse el vínculo laboral; porque ellos tienen derecho a vacaciones, pero ahora no sé por qué le cortan el vínculo laboral, no les pagan vacacional ¿no?, y ¿ese dinero a dónde está yendo?, porque el presupuesto es para todo eso de forma anual que llega, y al siguiente año si quieren contratar, por ejemplo, por qué no quieren venir a trabajar, por ejemplo, yo tengo datos bastan... un poco alarmantes de algunos colegas de tiempo parcial, eh, por ejemplo como jefe de prácticas están recibiendo 300 soles, y un auxiliar a tiempo parcial 500...600 soles; y a que tienden a buscar que vengan a tiempo parcial, y los de tiempo parcial todavía les dan excesiva cantidad de horas; ¿no le parece que una ama de casa, con el sueldo mínimo vital estaría ganando más que un docente en esas condiciones?, entonces, también se ha pedido que para las contrataciones que se incrementen pues los, en cuanto a los sueldos. La única persona, hasta donde estamos hablando que me escuchó, y en lo que yo estaba como dirigente, es el Dr. Del Campo, que en su gestión puso un tope de 2000 mil para pagar a los contratados, entonces de esa manera se solucionó pues los problemas, no ha habido mucho en cuanto a la escases de docentes, ¿no? Pero... después, ahora, ojalá que aquí pues mejore también ¿no? Bueno, en esto ya no me corresponde informar, pero se nota que se está atendiendo al nombramiento ¿no?... el nombramiento de... mejorar más que todo a los jefes de práctica, porque ellos también están rezagados, con sueldos ínfimos y también el nombramiento de los... de la asignación de plazas y de esa manera ya no estarían teniendo esos sueldos ¿no?, sería una forma de mejorar y también para que los docentes pues, profesionales que

vengan de fuera no estén renunciando después de un mes, y más aún todavía en medicina; un médico que venga a ganar 500 soles ya, creo que un su consultorio lo saca más ¿no? Entonces eso es en si el resumen, pero obras en toda esa fecha que me está preguntando, no pues, no se ha ejecutado todo el presupuesto como debía de ser, y en la parte académica también no se ha dado la prioridad como debe ser, más que todo a la contratación oportuna de los docentes, que eso es lo que genera y si está el desconcierto y desaliento de los estudiantes, porque un estudiante bien con ganas de aprender y ve que muchos docentes le están faltando, entonces eso también sería ir contra su educación de calidad, pero hasta el momento. Otra cosa también, y por qué también eso de contratar a los docentes a última hora, es que como no está automatizado el sistema, ¿qué pasa? Se matriculan, ya bueno está bien en virtual, pero debe haber otro fenómeno como hacen en San Marcos, por ejemplo, una pre matrícula, y ya saben qué cantidad de alumnos hay, ya saben con qué docentes están, y no hay necesidad... no hay necesidad de recién por ejemplo, hacemos una re... después de la matrícula hacemos una redistribución, y recién nos damos cuenta en que asignatura hay más alumnos y en que asignaturas hay menos, eso después ya de un mes que empiecen las clases o después de dos meses, entonces, el problema está en las asignaturas que tiene más alumnos ,para contratar es otra odisea, entonces todo esto.

Yo creo que... los que entran a gobernar deben tener una visión total de todo el sistema educativo, y más que todo ver en cuanto a la calidad educativa, y también en ver en todos los aspectos ¿no?, investigación, publicaciones todo, porque nosotros hemos dicho, por ejemplo en caso de... a este... en las épocas que el fenómeno social que pasamos, por ejemplo la imprenta lo destrozaron, y por qué, por ejemplo en la época de Toledo dijo que también uno de los agraviados era nuestra universidad, y era oportuno pedirle en ese gobierno que nos pongan otra imprenta ¿no? Para publicar libros, todo eso, pero eso no se hizo ¿no?, no se ha hecho.

Y otro, por ejemplo, en caso de... yo a lo menos, como salimos a eventos académicos a diferentes universidad del Perú, yo quedo un poco, cómo digamos, una emoción contradictoria por ejemplo, si tú vas a Puerto Maldonado, que es de reciente creación, tendrán 12 años todo, tiene un hermoso auditorio, y tiene al costado aulas virtuales, está bien equipado... y aquí no tenemos auditorio, entonces yo había plateando, inclusive cuando vino Orden y Gestión... uhhmm... ya... ah ya no, bueno con todos los problemas que ha habido, habido rectores que salieron... bueno... que querían, pero viene Orden y Gestión, entonces eh, bueno nosotros habíamos planteado que se ejecuten las obras, a pesar que esos señores, que no sé cuánto tiempo han estado, creo que 6...

En esos 7 meses que han estado, yo no estoy loqueando a ellos no, pero ellos encontraron que ya estaba por... proyecto aquí no lo ejecutaban, por ejemplo nuestra escuela de Físico Matemático ya tenía un proyecto para tener un pabellón, pero hasta ahora no sabemos ¿no? qué ha pasado, pero ellos llegaron. Ellos son los que han hecho construir del este ¿no?... de la FACEA.

¡Claro!, después todos estos pasadizos que está viendo aquí, no ves con adoquines, ellos lo han hecho. Después hay otro pabellón de investigación al fondo, ellos lo ha hecho. Nosotros exigiendo ¿no?, le decimos: esto... esto como Sindicato, y humm... le dijimos también que necesitábamos un auditorio, con... igual como lo había soñá... como lo había visto y sueño como en Puerto Maldonado. Y le habíamos propuesto está... donde... donde aparecen los juegos mecánicos, eso es nuestro, entonces ahí puede haber un buen auditorio y un lugar para que los estudiantes de las ingenierías, porque los estudiantes producen ¡maravillas! ¡maravillas!, entonces ¿por qué no hacerlo ahí? ¿No? Con una visión. Entonces... este... los de Orden y Gestión dijeron: ¡Ya!, ¡está bien! ¿Dónde está? Ahí mismo... el proyecto, todo. Solo que en eso, ha habido la oposición de algunos administrativos, diciendo: no, que eso debe ser dentro de la ciudad, todo eso. Entonces ahí no más vino que... nosotros estamos presionando, ahí no más los cambiaron a los de Orden de Gestión, entró el Dr. Del Campo y bueno, se paralizó, porque si ellos hubiesen estado aquí, porque han estado todo empeñosos, ya hubiesen estado empezando nuestro auditorio, ¡imagínate! En cambio aquí vienen jajaja... y se duermen, simplemente. O también nosotros hemos propuesto, y he vuelto a proponer que, por ejemplo del Centro Preuniversitario el ingreso... esa vez... cuando yo estaba en la dirigencia había como 10 millones si no me olvido, y que se construya un nuevo pabellón, ahí tengo en el Sindicato documentos que he presentado, que se construya nuevo pabellón. Lo que le estoy diciendo no solo es verbal, sino he presentado documentos, he presentado documentos y, eso es lo que... de repente lo archivan y no lo han hecho ¿no? Y... pero el caso es que si se ha solicitado para nuevo auditorio, para nueva ampliación de la Pre y para un centro de producción, un centro donde puedan... se pueda vender los

productos que lo hacen los estudiantes no, de todas la ingenierías, más que todo agroindustrial, industrias alimentarias...agronomía también preparan rico su...sus alimentos, ahí lo prepara. Entonces eso no se está dando, eso también es parte de este fenómeno. Pero si todo esto fuese okey, estaríamos hablando de otra universidad no, esperemos que así sea no. Y También se le ha pedido, que se construya pues un hospital, puede ser, porque estaba en gestión con el Gobierno Regional para los de medicina, o si no una clínica; porque en Puno el hospital funciona dentro de la universidad, y es parte de la este...hay un hospital especial para los jóvenes que estudian medicina, dentro de la universidad, y ¿por qué no se puede hacer? Yo no estoy hablando de universidades privadas, estoy hablando de públicas, que si con sus autoridades que tiene visión están sacando adelante pues no sus universidades, y eso esperamos que lo hagan pues las autoridades. Y que ya no estemos con esto de toma de locales por falta de docentes, o toma de locales por falta de carpetas, de ambientes, ahorita mismo hay zonas, salones que no tiene luz... una luz tenue, la parte de la pizarra...no hay luz, todo, bueno, ojalá lo mejore. Los que dictamos de noche tenemos problema no.

**Las causas profesora, ya usted ya me ha señalado varias, pero si tuviera que hacer como un resumen de... ¿por qué estamos así?**

Ahh... ¿por qué estamos así?, porque realmente las personas que asumen dirigir nuestra universidad, a veces asumen sin capacitarse bien.

**Esa es la principal causa**

Claro, porque también, lo que se tiene que ver, ellos también tienen que saber del manejo de presupuesto ¿Cómo debe ser?, ¿monitorear? ¿Cómo debe estar? todo, ¿no?, yo pienso eso, ¿no? Por qué yo cuando yo estudié, cuando yo estaba en la universidad, tuve la suerte que le rector era el Dr Efraín Morote Best, y el doctor no estaba en su oficina, el doctor iba a los salones, iba a monitorear. Yo me acuerdo que un día, e n mi salón había una señorita que nos enseñaba castellano, hacían desorden mis compañeritos y ¡el doctor apareció! Y dijo: ¿cómo? ¿Esto es mercado o salón de clases? Así, entonces, y ¿por qué no seguir el ejemplo de él? ¿Por qué no seguir el ejemplo de él?, que en esos años la universidad ha tenido épocas de gloria. Los profesionales que salían de aquí eran solicitados a nivel nacional, y hasta ahora, están brillando como profesionales en diferentes sitios del Perú, hasta en el mundo. Entonces por qué no tomar, o a lo menos estudiar ¿qué hizo Morote Best? para qué ¿no? El Dr. Morote Best para que a nuestra universidad le ponga en un sitio que le corresponde, pero lo que pasa es que... Después, el que hizo cosas positivas también fue el Ing. Villena; ha hecho construir pabellones, por él tenemos el Centro Cultural que hay en 28 de Julio, ese local, tenemos el caso de... cómo se llama... hummm, del parque, de la esquina, donde era antes en Banco Agrario, ahora donde está funcionando Planificación; él también consiguió en la selva también terreno, parece que como no lo han continuado se ha perdido eso, también por eso por él se tuvo locales en Lima para que los docentes vayan a capacitarse, también se ha perdido, ¡Se ha perdido! El Ing. Villena, tuvo error, ha tenido un error en cuanto que, los terrenos aquí de Covadonga le cedió a los artesanos, pero en esos fenómenos sociales aprovecharon y entraron pues los invasores no, eso es lo que ha pasado.

**¿Qué sucesos usted profesora podría señalar de este año, desde el 2009 hasta 2015 que hayan...que hayan agravado la situación de nuestra universidad?, uno me dijo, creo que coincidimos con eso, la intervención de la universidad, por ejemplo eso es uno.**

En primer lugar debe haber un buen manejo económico, todo el presupuesto que nos dan se debe ejecutar, si no se hace, eso está en contra de nuestra universidad, eso lo va agravando cada vez más en el presupuesto, más el ciclo, todo. Otro como lo que decía por esa mala acción que han tenido, hasta ahora no estamos solucionando el problema de docentes, bueno, otros aspectos también, ante una situación de crisis también, antes cómo se trabajaba de lo que yo me acuerdo, como por ejemplo, lo que yo me acuerdo con el Dr. Morote Best había una reunión amplia donde participábamos docentes, estudiantes, para este, para analizar qué problemas teníamos. (Interrupción en entrevista) Bueno, lo que agravado después, hay un momento de quiebre que habido, en la que los docentes en vez de aumentar de redujeron, ese es el momento, es el momento de quiebre que se presentó, en la que la llamaron la *crisis académica, ahí es lo que se empeoró las cosas.*

**Usted si profesora, ¿quién crees que sea el responsable de todo esto?**

Los funcionarios de ese entonces, eso ha sido después de que nos dieron la homologación, en el 2005 lo logramos, eso sucede el 2006...el 2006 es lo que sucede eso, pero por lo demás también... ya no había una ejecución adecuada del presupuesto, no lo estaban haciendo, eso lo saben el MEF, y así personalmente yo lo he comprobado cuando en el MEF me lo han dicho, como por ejemplo debe haber una supervisión adecuada, por ejemplo en la obra de Huayllapampa que iban a mejorar...en una reunión, el Rector Del Campo...estamos hablando Del Campo, dice que 5000 mil bolsas se habían malogrado por la lluvia. Pero si sabemos, como sabemos que va llover en enero y febrero, ¿por qué no se compró después? o ¿por qué no se guardó, no? Así por decir, hay casos, es decir aquí sería a profundidad investigar, pero lo que yo sé no más.

**Profesora, ¿Qué tipo de crisis cree que estaría revelando todo eso que usted ve en la universidad? ¿Qué tipo de crisis estaríamos teniendo?**

En ese periodo hasta el 2015, la crisis académica. Pero la crisis académica no porque los profesores no estamos dictando clases ¡no!, sino la crisis por la no oportuna contrata de docentes, o por no ver el incremento de docentes, por todo eso. Porque todas las autoridades deben ver si los estudiantes están creciendo deben crecer los docentes.

**¿Cuáles son los pedidos que todavía tienen los docentes desde hace tiempo, o que son competencia de la autoridad universitaria? Que puede solucionar, que se puede solucionar pero hasta el momento no...**

Ah, ¿hasta el momento?, bueno, como ya no estoy en la dirigencia no podría yo contestar eso.

**En ese tiempo profesora, ¿cuáles eran los principales pedidos del Sindicato de los docentes?**

Bueno, en cuanto a los...eso eran nuestros pedidos, más que todo, la dotación de docentes, también para que ellos vean. Claro el Dr. Del Campo por ejemplo ha participado en la lucha por la homologación, ellos han estado perennes con nosotros, eso, pero eso depende a nivel macro. Pero lo que nosotros quisiéramos...se debe implementar la biblioteca, por ejemplo la imprenta para que nosotros publiquemos nuestros libros, no se está dando hasta el momento. Después se tiene que ver en mejorar las aulas, ¿Por qué no tener aulas virtuales?, eso está faltando, más que toda la biblioteca también pues ¿no?, debe mejorarse eso.

**Entrevistado:** Leopoldo Gálvez Morote

**Cargo:** Secretario General SUT UNSCH

**Fecha de entrevista:** 15 de diciembre de 2017

**Sr. Leopoldo, dígame ¿usted cree que la universidad esté atravesando o atravesó una crisis?**

**Entrevistado:** Bueno en realidad, la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga he... atraviesa por una crisis estructural, antes, hoy y siempre. Por qué el problema es que, desde su reapertura, el año 57 y 59 han sostenido todavía una situación que no ha sido revertida, es que el tema de vinculación con la sociedad. Si bien primigeniamente, se ha planteado como que el reclamo de Ayacucho ha permitido la reapertura de la universidad, ese compromiso ha ido diluyéndose con el tiempo, de tal forma que la crisis de la universidad no se puede dar solamente en una versión aislada, como una relación de quiénes gobiernan la universidad, que son estudiantes- docentes, sino en su interrelación con la sociedad. Desde este punto de vista, la crisis, vista, desde el punto de vista digamos estructural es en términos de que la universidad, aún hasta hoy, no cumple con el rol, con el legado que la historia la ha encargado, ¿Cuál es?-conjurar la suma pobreza de la tierra-. Ese incumplimiento hace que afirmemos que la universidad desde su reapertura está en crisis.

**¿Cuáles serían las causas, más...las causas de esta crisis?**

**Entrevistado:** Ya, una, digamos...puntualizando las causas digamos, básicamente es en un tono comparativo, ahora si hay que plantear que la universidad durante el

57, 59 y 69, es el periodo de brillo desde la reapertura, donde la universidad logra posicionarse en el universo nacional y convertirse en una universidad, digamos, ¡Brillante! ¿No? Ideológicamente, era un foco de pensamiento hasta el 69...70. Entonces, en ese periodo, luego viene el 70...80 y viene el periodo de la violencia sociopolítica. Entre el 80 y el 90, para encontrar una disculpa del ¿por qué la crisis? entonces, si comparamos por periodos, vamos a encontrar que en todo esto, incluso desde la reapertura, pero obviamente con ribetes más contundentes, digamos, desde el 70 para adelante encontramos que el co - gobierno "enfermizo", entre quienes quieren ser gobierno, entre los que han pasado a ser rectores, autoridades y los alumnos, ese co gobierno enfermizo, no en base, digamos, a objetivos institucionales sino en base a objetivos de intereses particulares ha llevado a la crisis; quiero decir, que al no cumplir los objetivos institucionales, la institución cumple objetivo sí, pero de grupos, de cúpulas, de poder momentáneo, entonces no hay un encuentro entre quienes hacen la labor institucional con el rol de la universidad en gentes, ahí estaría el...la causa fundamental para mí del problema de la crisis, incluso hasta hoy, es un problema de ¡desentendimiento!, de ¡desencuentro!, por qué los que ejercen el co gobierno que son alumnos y docentes se entiende, porque los alumnos y los docentes entre ellos eligen las autoridades. Al elegir lo hacen en base a propósitos subalternos de grupos, pero no en base a objetivos institucionales, eso genera la crisis recurrente hasta hoy. Quiero decir, el día que haya un encuentro entre los objetivos institucionales que persiguen el rector de turno con su grupo y los alumnos que lo han elegido con los objetivos institucionales, ahí vamos a poder encontrar realmente la reversión de la crisis estructural, entre tanto reafirmo que la crisis continúa.

**¿Qué sucesos cree que...si tuviera que usted señalar han estado mermando la universidad...la situación de la universidad?**

**Entrevistado:** Claro, un suceso fundamental digamos desde el punto de vista histórico, sin que yo sea, una disculpa, es que la universidad no está exenta de la influencia, digamos, del entorno. EL mundo ha ido influenciando, cuando la universidad hace su reapertura había...la universidad estaba insertada en el mundo. Los que recordamos todavía entre el 59 y el 69 la universidad de Huamanga estaba globalizada, estaba integrada al mundo, cuando el fenómeno de globalización había legado al mundo, ¿por qué?, ejemplo: Agronomía, uno encontraba un docente, con un alumno campesino y digamos, en este caso, un suizo que haga la asistencia técnica, que era cotesco... Ing. Química, en todas las facultades había esa confluencia, digamos, de conocimientos: el docente, el alumno, y la asistencia técnica extranjera, o sea había, eso lo llevo a la universidad a su época de brillo. Se dice que hasta el 69...70 fue el brillo, el esplendor de esta universidad. 70, 80 es el periodo de cultivo ya, digamos, de

las posiciones técnicas, ideológicas y el 80 ya encontramos otro punto ¿no? O sea, diríamos, como en la historia, digamos, el 70 significa el término del periodo de brillo de la universidad, y el punto de inflexión, no diría la caída, pero entramos en un estacionamiento 70, 80. El Ochenta aparece la violencia sociopolíticas hasta el noventa y tantos, y ahí encontramos otro punto, que de alguna manera ha influenciado por que quizás los mejores cuadros de docentes, alumnos, trabajadores que pudieron haber aportado históricamente más se van de la universidad por causas que ya sabemos. La universidad entra en déficit intelectual y ya cuando viene el 90, ya cuando viene el 2 mil, ya entramos en deficientes condiciones. Frente a esos cambios no hemos tenido la capacidad de revertir. Entonces, ya desde el 2 mil viene una generación docente y alumnos, en base a realidad impuesta digamos, por el gobierno nacional y por el mundo después de la violencia sociopolítica que nos lleva hacer una vida académica ¡inercial!, ¡improductiva!, ¡ineficaz! Como es hasta ahora que nos ha llevado a la universidad de Huamanga que nos ha llevado al quinto sótano del ranking de las universidades nacionales, ¡es la verdad! ... es la verdad, y la reversión de todo esto solo podemos hacerlo nosotros mismos.

**¿Y cuál? ¿Quiénes cree usted que sean los responsables de que todavía sigamos así, de que no hayamos nosotros salir de todo ese hoyo en el que nos metieron?**

**Entrevistado:** Más que personas, digamos hay básicamente dos responsables, el alumno y el docente; porque la Constitución Política del 79, la Constitución Política del 93, La ley 23733, la Ley 30220 actual, todas esas leyes han consagrado que la comunidad universitaria está consagrada por dos: docente y alumno. Lo que ha habido acá es una falta de conciencia de ambos grupos por platear ambos, digamos, si bien hay elecciones y cosas para ser autoridades, se han hecho elecciones y cosas para fines particulares, en lugar de...por eso es que tenemos la crisis del 2014, cuando nos intervienen ¿no? Entonces más que nombres son personas, y las personas son el docente y el alumno.

**¿Cuál? ... me menciona justo el 2014, usted ejercía algún cargo ese año.**

**Entrevistado:** Sí, ejercíamos, lo naturales, somos trabajadores administrativos. Nombrados si tenemos nuestros cargos.

**¿Cómo ve el Sindicato la intervención de la universidad?**

**Entrevistado:** Digamos, asume un rol importante dentro de lo que se llamó el frente triestamental, cuando la universidad caía, hacer sus últimos momentos de la toma por estudiantes de la ciudad, lo que fuimos a fortalecer el frente triestamental docentes, alumnos y trabajadores administrativos, para buscar ese amortiguamiento porque era inminente la intervención, ya se venía, entonces teníamos que esperarlo en inmejorables condiciones para que hagamos frente y no vengan a depredar la universidad lo que vinieron a intervenir.

**¿Qué tipo de crisis cree que refleja la universidad, ahora...en este momento?**

**Entrevistado:** En ese momento la crisis era estructural, y que digo estructural, porque el problema fundamental es, básicamente, ese divorcio, porque la universidad tiene tres fines básicos: La formación profesional, la investigación y la proyección social, esos tres fines básicos tienen que ser concordantes, digamos, con lo que es el Plan de Desarrollo de la universidad, y Plan de Desarrollo de la universidad tiene que ser vinculado al Plan de Desarrollo Regional y este a su vez al Plan Sectorial y al Plan Nacional, o sea, esa articulación es necesaria. Entonces, con relación a la pregunta, básicamente, habría que puntualizar...

**¿Qué tipo de crisis?**

**Entrevistado:** Que habría una crisis estructural, porque parte del incumplimiento del fundamento y de la razón de ser de la universidad, o sea, si bien en la universidad hay formación profesional, hay investigación con sus defectos y una proyección social limitada, que es un vehículo que llega a la sociedad, sin embargo, no hay un hilo conductor digamos, la universidad yo asumo que tiene una sola cosa que hacer, que es conjurar la suma pobreza de la tierra. Y eso es el problema estructural de la región, porque nosotros sabemos que el problema de Ayacucho, entre los primeros que tenemos la pobreza más alta, ni que decir de la pobreza extrema y estamos bordeando el 52% y la extrema es algo menos, pero estamos entre las regiones más pobres. Si el mandato desde el año 1600, ¡imagínate!,

77 es de la reapertura, conjurar la pobreza, que no era pobre de ahora, ha sido pobre hace ciclos, y la universidad que es el foco de ideas no ha contribuido a revertir esa crisis estructural, me refiero a la crisis cuyo efecto es la pobreza, porque la pobreza tiene una crisis ¿no? Esa pobreza no ha sido revertida... ¿Quién tenía que haber revertido? Básicamente la idea, la generatriz de cambio debió haber nacido de nuestra universidad; porque sobre eso ya vienen el gobierno regional, el gobierno nacional. Lo que falta es conectar, digamos, para identificar con claridad que el problema, básicamente, si bien es una crisis estructural hay que entenderla que el aporte de la universidad es revertir la crisis también estructural de la región. O sea, si nosotros orientáramos nuestro esfuerzo adecuadamente, con un proyecto institucional, es decir, formaríamos docentes, formaríamos alumnos, formaríamos trabajadores administrativos orientados a las causas de la crisis de la pobreza de la región. Haríamos un hilo conductor, entonces, nuestra contribución sería efectiva a revertir la pobreza a nuestra región, por eso digo, sigo diciendo que la crisis es estructural.

### **Los hechos de crisis específicos que usted recuerda en los últimos 5 años, me dice uno es la intervención de la ANR a la universidad**

**Entrevistado:** La otra fue la violencia sociopolítica, de la cual el gran perdedor fue la universidad, porque fue ¡vilipendiada!, ¡injuriada! ¡Maltratada!. Entonces tenemos un periodo de ignominioso del 80 para adelante, que es otro hecho que no podemos soslayar, si bien individualmente habido participación o no de algunos miembros de la comunidad, nosotros como institución hemos recibido un estigma, nos han sellado, aún estamos sacudiéndonos ¿no? La Universidad de Huamanga siempre ha sido tildada de terrorista y hasta hoy está recién virviendo, lentamente, y eso es un proceso que si bien pasamos por una coyuntura no tenemos ese estigma, pero si también el 80, el 90, sería la violencia sociopolítica, que sería el otro hecho que recuerdo, la otra la intervención de 2014, y la otra que hay que tener en cuenta es la misma reapertura ¿no? Cuando la universidad se reapertura el 57, el 59 es a consecuencia de la demanda social del pueblo mismo ¿no?, serían tres hechos más o menos que puntalicemos.

### **¿Cuáles son los reclamos del sindicato de trabajadores hacia la?**

**Entrevistado:** El sindicato de trabajadores tiene una situación que difiere de la visión gremial de los docentes y alumnos, ¿por qué? La Constitución Política vigente y la anterior consignan que la comunidad universitaria solo está integrada por docentes y alumnos, o sea solo docentes y alumnos ejercen el co gobierno, ¡no existen los administrativos!, eso viene desde la Ley, el Estatuto de la universidad repite, y la práctica se repite lo mismo, le vuelvo a decir el co gobierno, perverso, que yo lo llamo lo ejerce el docente y el alumno. Los alumnos eligen al rector, los docentes eligen al rector, a todas las autoridades, entonces, ese el co gobierno perverso; nosotros los administrativos estamos contra eso, básicamente, porque eso hace que nosotros pasemos a ser ciudadano de segunda mano, como no participamos en el co gobierno que hay entre ellos, vamos a ser lo que recibimos las migajas para ser claro. Nuestra labor gremial apunta todos estos años, durante los últimos 40 años apunta a equilibrar esas fuerzas con nuestras huelgas, gestiones y reclamaos. Porque el docente y el alumno no han entendido que la labor de un administrativo es fundamental, porque el estamento administrativo, aunque mal llamado estamento, tiene profesionales, tiene técnicos, tiene auxiliares, es decir, tiene una gama de gente que es el soporte de la institución, obviamente no participamos sino como apoyo a los fines de formación, investigación y proyección social, somos el soporte logístico, pero la idea central es que no hay integración desde el gobierno, pasamos a ser como una cuestión anexa, una cuestión subsidiaria. Cuando en otros países, más que ejercer el co gobierno hay una integración. Es más, lo administrativos incluso, podemos observar nuestras oficinas somos invadidos por los docentes. El docente universitario en lugar de investigar, de hacer cátedra, de hacer proyección social, invade el fórum administrativo, por eso tenemos jefes de oficinas como llaman docentes que frenan la carrera del administrativo, no tenemos una carrera, tenemos una Ley que se llama Decreto Legislativo 276, es igual que la Ley universitaria de los profesores, el nuestro tiene su carrera, ellos también tienen su carrera, pero nuestra carrera es frenada por los docentes, porque su Ley de los docentes permite que ellos, digamos, un profesional que no está capacitado ni nada de confianza de la autoridad viene a ejercer por así decirlo el cargo de Planificación y Presupuesto, sin experiencia, entonces que hace, frena la carrera del administrativo, porque nosotros hacemos carrera en el día a día así como nos ves. Un docente de pronto del escritorio viene a sentarse como jefe. Eso es un hecho aislado, pero forma parte del vicio. Felizmente en la Ley universitaria ya dice claro, pero falta cumplir, en esta universidad no se

cumple, lo docentes ninguno debe estar en los cargos administrativos, ellos deben ir a imbuirse a estudiar, a enseñar bien, a investigar, a hacer proyección social; y nosotros a hacer bien nuestro trabajo administrativo para logísticamente apoyarles a los estudiantes y a los docentes, acá no hay, y digamos eso linda con aspectos de corrupción. Porque ya se han dado casos, el otro aspecto que yo quiero que puntualices es la ¡corrupción!, así como yo te dije que había violencia sociopolítica, así te dije la intervención, también hay un aspecto estructural que atraviesa es la ¡corrupción!, que siempre ha habido ¡corrupción en la universidad!, y la corrupción viene por los que gobiernan: docentes y alumnos, en particular docentes, la prueba esta que hay denuncias por acá por allá de un tráfico no solo de ahora sino antes con las rentas que tiene la universidad, la corrupción hay que puntualizar. Ahora, yo resumo, lo administrativos, básicamente orientamos nuestro que hacer sindical a una situación de buscar un equilibrio permanente de respeto a nuestra carrera administrativa que viene siendo frenada por los docentes y alumnos que ejercen el co gobierno, como nosotros no pertenecemos al co gobierno, como sabes nosotros no votamos, no elegimos a las autoridades. Hace poco hubo elecciones para órganos de gobierno, ningún administrativo vota, la Ley nos corta, nos hace como ciudadanos de segunda mano, entonces eso hace que permanentemente estemos con nuestro reclamo ¿no? Y tampoco los docentes entienden y los alumnos tampoco entienden que los administrativos tenemos una carrera, tenemos derechos, tenemos obligaciones. Eso es un hecho que trato de explicar para decirte qué es la causa de los reclamos permanentes.

**Una última pregunta Sr. Leopoldo, Usted ¿cómo? ¿Cuál cree que es el rol del Sindicato de Trabajadores, de ustedes, como Sindicato ante un hecho de crisis?**

**Entrevistado:** Ya, el rol, primero nosotros siempre nos enganchamos en la tesis de defensa de la universidad, la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, se origina como necesidad de atender las demandas del pueblo. Entonces, primero se selecciona la tesis de la demanda, todo es a segundo plano; primero es la tesis de defensa, y ante una situación de crisis nosotros enarbolamos primero esa tesis de defensa, a partir de esta defensa focalizamos todos nuestro esfuerzos para revertir en esa crisis las causas de esa crisis, entonces, esas crisis puede ser de carácter laboral, institucional, diversos caracteres que no tenemos... ciudadanos que nuestra intervención sea en las causas de la crisis, no en los efectos de la crisis, para que no haya confusión.

**Cuando hubo esto en el 2014, Sr. Leopoldo ¿se llamó al sindicato a participar en la mesa de diálogo para poder tal vez evitar de algún modo la intervención de la universidad?**

**Entrevistado:** No, todos permitimos que la crisis se ahonde a raíz de la toma de local generada por la FUSCH, se pone más compleja ya cuando se venía la intervención, prácticamente comenzamos a actuar, te vuelvo a decir, dentro del triestamento de escuela, frente triestamental docente, alumnos, trabajador pero ya cuando habíamos sido intervenidos, por eso nosotros, termino diciendo, hemos planteado hace poco a la FUNSCH y a los docentes, al gremio de docentes la necesidad de regenerar el funcionamiento permanente del frente triestamental: docente, alumno y trabajador para que sea un medio de fiscalización permanente de la gestión, de la autoridad de turno, porque solo así vamos a garantizar que las crisis que se presentan puedan ser monitoreadas y evitar que nuestra universidad, que aún no sale de un hueco, yo lo llamé así burdamente, un hueco histórico. No logramos zafarnos de eso, y es necesario ya que lo veamos en un tema de emergencia, urgencia el que hacer de nosotros, eficaz, efectivo pero en el contexto de un frente triestamental.



**Entrevistado:** Wilmer Rivera Fuentes

**Cargo:** Secretario General SUD UNSCH

**Fecha de entrevista:** 06 de diciembre de 2017

**¿Usted cree que la universidad actualmente vive en una crisis?**

Sí, nos encontramos en una crisis a razón de que a partir de los años 80 de los sucesos internos que hemos tenido, pues el gobierno principalmente, en este caso los gobiernos de turno han venido implementando algunas leyes, algunas disposiciones principalmente en carácter de relaciones y también la nueva ley universitaria y también algunas disposiciones, por ejemplo en este caso para ver lo que es la tranquilidad en el país supuestamente, han implementado algunas políticas para callar un poco lo que es la autonomía universitaria, para callar un poco por ejemplo, lo que son los principios de debate, de discusión, de una conversación o comunicación a nivel universitario, no habría en cierto término esto también vendría inmerso para constituir una autoridad universitaria un poco dictatorial, la autoridad universitaria no consultiva, por ejemplo, en las formas de gobernar a la universidad valga la redundancia, entonces eso hace que las formas de comunicación que pueda haber en la universidad hay crisis, ese es el gran problema que tenemos y más aun de que con este suceso interna de guerra civil la San Cristóbal de Huamanga, por ejemplo, ha sido blanco de ataque y muchas de las universidades; y por ende también seguro las formas de relación, de comunicación tanto los estamentos y también la autoridad universitaria poco que ha venido sesgándose, más aun un poco alejándose esa conversación horizontal que pueda haber, sino de carácter vertical en cierto término, y en algunos casos, considerado como un gobierno dictatorial, una autoridad universitaria dictatorial.

**¿Cuál cree que sean los sucesos específicos que usted puede mencionar?**

Principalmente, por ejemplo, antes con la ley anterior todo tipo de relación era bastante franco diríamos, en donde primaba el principio de la autonomía universitaria, esa autonomía universitaria por ejemplo se podía convoca a diálogos, debates en todo caso por ejemplo, se podía conversar a una gran asamblea estudiantes, profesores y también autoridades universitarias; entonces, no ocurre ahora eso, lo que ahora es de que la autoridad es lo máximo que determina y finalmente llegando a una crisis, ese es el problema que tenemos, en donde el rector como autoridad universitaria, por ejemplo, le faculta la ley para que pueda manejar un Consejo totalmente reducido, eso es lo que tenemos en estos momentos.

**En los últimos años por ejemplo han ocurrido sucesos como la toma de local que duró como 3 meses el 2014**

Yo creo que ha sido una fecha muy importante este acontecimiento, pero sin embargo no se ha llegado a un buen puerto, simplemente más aún ha habido de que se ha ... mira, como efecto de la nueva ley se llegó más o menos a una realidad de intervención, intervención de algunas autoridades, en este caso seguro de la Asamblea Nacional de Rectores para aquel entonces todavía que estaba vigente, y finalmente la aplicación de una nueva ley, no encontramos una verdadera dimensión que pueda haber un principio democrático, un principio universitario, es eso lo que pasa pero ¿por qué? Porque la ley lo dice así, la nueva ley la 30220, dice de que, en ese caso de crisis, hay una intervención y luego de nombra a un representante, finalmente elegido con la nueva ley universitaria; ese rector, por ejemplo, es la máxima autoridad que determina, ahora ya no hay por ejemplo, que pueda haber un claustro pleno, no podemos llevar a una conversación masificada, no hay eso; y en el Consejo por ejemplo, esta misma ley le faculta de que el rector, más los vicerrectores más, en este caso, el secretario general y como tres representantes estudiantiles, dos decanos y al menos decanos, los vicerrectores ese el entorno del rector por qué, porque el nombra a los decanos para que sean miembros del Consejo Universitario, esto ya salvo en las elecciones que hay, pero poco, capacidad de decisión tiene. Ahora, en este caso el sindicato no la tenemos, solo participamos con voz, y muchas veces en eso no nos hacen y eso es una crisis.

### **¿Qué opina del manejo de los conflictos?**

El manejo de los conflictos mal, por parte de la autoridad mal, porque las necesidades, no atiende el pedido de los estudiantes, del gremio en este caso, seguro la sobredimensión de las disposiciones en los diferentes artículos de la ley universitaria a través del estatuto, por ejemplo en el caso de los profesores, en este momento muchos han sido retirados de ser investigadores porque quieren que pueda investigación indexada, tiene que haber investigación presentadas en algunas revistas de corte internacional, que no la tenemos las posibilidades porque eso cuesta dinero, segundo cuesta tener relaciones con los directivos, con los intelectuales y lamentablemente, esa es una gran dificultad que tenemos, entonces no hay manejo adecuado de conflictos.

### **¿Tipo de crisis estaría viviendo la universidad?**

Primero, yo creo que crisis en conocimientos, puede haber, porque no hay un espacio adecuado para que los estudiantes desarrollan, por ejemplo, lo que es investigación, desarrolle un trabajo intelectual, un trabajo incluso político, porque un estudiante tiene que ser así orientado totalmente y estamos en un desgaste ideológico, en un desgaste de carácter académico, simplemente el sistema no lo permite, así lo establece en la currícula, ese es un gran problema que tenemos; otra crisis que podemos tener es una crisis de institucional de carácter en manejo de los bienes, de los presupuestos, ahora la Universidad llegó por ejemplo, las famosas licitaciones y siempre he considerado licitaciones es sinónimo de corrupción, porque es el negociado que puede darse ilegalmente entonces, esa es otra crisis; otra crisis es que la ley dice bien claro en el artículo 11, por ejemplo, en donde debe haber principio de transparencia y principalmente, en las páginas, en este caso del Ministerio de Educación, porque pertenecemos ahí, debe colgar la autoridad universitaria cuánto van gastando, cuánto presupuesto tenemos, qué proyectos tenemos todo eso, hasta el momento no se ve, eso es una crisis por ejemplo, para nosotros.

### **¿Quiénes serían los responsables de esta crisis?**

Primero es el sistema, una nueva ley que quiere privatizar la educación universitaria; segundo, el mismo gobierno con la forma que se viene aplicando; tercer, seguro aparentemente para independizarse de la Asamblea Nacional de Rectores, para pasarnos a la Sunedu y la Sunedu viene a ser una instancia dependiente del Ministerio de Educación, usted sabe que tenemos un ministro como cargo de confianza de un gobierno y totalmente politizado o inmerso con la politiquería de nuestra universidad y eso no debe ser, con la ley anterior las universidades eran considerados como, un ente especial, una institución totalmente especial, de carácter universal que nadie puede ingresar ni algún gobierno ni alguna influencia política ahora no, ahora incluso se quiere aplicar una nueva ley al estilo de la educación básica regular, tenemos una carrera docente universitaria con eso más aún va haber crisis, porque ya no va haber libertad de cátedra en un salón, no puede hablar de un tema social con los estudiantes, un tema cultural, coyuntural, o situación geopolítica y otros que se requiere hablar, estaríamos totalmente negados hablar de filosofía es un gran problema.

### **Hechos específicos de crisis que recuerde que hayan agudizado la situación de la Universidad.**

Crisis económica en manejo de presupuestos, como efecto de licitaciones, más acrecienta lo que es la corrupción.

Existe la figura del voto universal, pero lamentablemente quienes ingresan ahí no mantienen la posición, con el actual rector que tenemos no es de una posición mayoritaria, ingresó como autoridad, sin embargo se convirtió rápidamente en operador del gobierno.

### **¿Usted cree que la gestión es importante para poder hacerle frente a la crisis?**

Gestión Universitaria pero con transparencia, gestión universitaria con participación masiva, con principio de autonomía, eso debe ser caso contrario estamos mal, estamos en crisis, tenemos ahora una nueva reunión de la Asamblea Universitaria y espero de que este grupo de Asamblea Universitaria ponga en claro las cosas, y por lo menos equipare los poderes, eso es lo que queremos en estos momentos.

**¿Cree que es necesario implementar nuevas estrategias para hacer frente a la crisis?**

Sí es necesario.

**¿Qué es estrategia para usted?**

La estrategia, en este caso, tiene que ser que la Asamblea Universitaria sea independiente y tome decisiones correctivas por nuestra universidad, el manejo adecuado, la elaboración de un estatuto pero con principio universitario debemos tener eso, esos instrumentos no existen ahora, la reglamentación del estatuto debemos tener conversado y aprobado en una asamblea general.

**¿Cuáles son estas necesidades urgentes que tienen los docentes que puede ser resuelta por la autoridad universitaria?**

Tenemos un conjunto de necesidades, por ejemplo ahorita no estamos reconocidos, nuestro sueldo no está equiparado como el de los magistrados del Poder Judicial y donde dice la Ley Universitaria homologación como la de ellos, esta homologación depende de la gestión que pueda hacer la autoridad universitaria y también gestión política, que en algunos casos sí lo hemos arrancado pero requerimos la transparencia, la decisión que pueda tener la autoridad universitaria.

**Entrevistado:** Luis Ledesma Estrada

**Cargo:** Jefe de la Oficina de Imagen Institucional

**Fecha de entrevista:** 07 de diciembre de 2017

**Ud. Profesor Luis, Ud. cree que la universidad estuvo, está en crisis? Entrevistado:**

Sí, yo diría con toda seguridad que la universidad continúa en crisis, teniendo en cuenta todas las etapas que ha atravesado. Específicamente yo podría dar fe que la Universidad San Cristóbal de Huamanga, los problemas que ha pasado no se ve aún salir un poco de ese embrollo, recuerda que la ex ANR intervino la universidad y hasta hoy casi continúa con los mismos problemas, salvo las observaciones de la Nueva Ley Universitaria que tiene que ver con licenciamiento, con el proceso de Licenciamiento que podría haber cambiado un poco

**¿Cuáles Ud. creé que podrían ser las causas de esta crisis?**

**Entrevistado:** Bueno las causas **tiene** que ver con personas, yo creo que las personas, los recursos humanos no cambian ese chip tradicional de la educación universitaria tradicional, se habla de investigación, no hay muchos avances en investigación, se habla mucho de la innovación tecnológica, no hay muchos avances todavía en la innovación tecnológica, la preparación continua que cada tres años por lo menos debía ser controlado.

**Ud. Algún hecho de crisis que esto recuerda que haya agudizado mucho más la crisis que vive la universidad.**

**Entrevistado:** En San Cristóbal de Huamanga, por ejemplo, la crisis tiene una base fundamental, y creo que estamos equivocando la palabra tradición que históricamente tiene un peso extraordinario pero muchas veces nos aferramos al significado de la palabra tradición en el proceso pedagógico y de investigación, y pedagógicamente hay muchos docentes que no avanzan, no innovan, que siguen este en esta senda tradicional que para mí personalmente es dañina en el tema pedagógico y en el tema de investigación.

**¿Cuán importante es la comunicación en momento de crisis?**

**Entrevistado:** En momentos de crisis la comunicación es básica, neurálgica, es prioritaria porque representa dos elementos que tú conoces, la comunicación interna y la comunicación externa. Se ha dado ahora mucha importancia a la comunicación interna, y la externa se ha descuidado. Una de las muestras es que las oficinas de proyección social en otras universidades pertenecen a imagen institucional, ambas áreas, porque las universidades se deben también a la comunicación externa, a la opinión pública, a las corrientes de opinión, creo que eso se ha descuidado, dos áreas pudiendo cubrir una misma función como otras universidades están desgastándose continuamente.

**Usted fue jefe de la Oficina de Imagen, ¿Cuánto tiempo?**

**Entrevistado:** Bueno yo estuve 10 años en realidad, estuve el año 2000 con el Ing. César Cruz, que en paz descansa, y luego al pasar no se 10 años me volvieron a llamar, estuve con 2 o 3 nuevos rectores, allá hay una cosa increíble, hicimos un trabajo durante esos 10 años, con nuestras propias cámaras... con nuestras propias cámaras, nosotros no tuvimos ningún tipo de apoyo en el tema de la tecnología, apoyo de equipos... que yo estoy escribiendo un libro a propósito de esto de cómo se enfrentaron los peores años, no de la violencia, pero sí de la crisis universitaria, hablo del año 2000 por supuesto hacia adelante sin la importancia que se le debe dar a la Oficina de Imagen y Comunicaciones.

**¿Cómo nace así esta idea profesor?**

**Entrevistado:** Nace porque, porque en realidad al momento de cubrir información institucional no había cámaras, las cámaras eran de la época de las primeras, esas inmensas cámaras, la radio estaba en nada, no tenía ningún equipo, a pesar que la escuela de Ciencias de la Comunicación sí tenía buen espacio justamente porque habían renovado muchos aspectos; y en eso quiero ser enfático, el actual rector Homero Anco Aguilar, es el único que, te puedo asegurar, en 20 años y quizá me quede corto,

ha apoyado tecnológicamente, o sea, con logística la Oficina de Imagen, yo no estoy, ya no estuve en esta época, pero te puedo asegurar de que con las cámaras que tiene ahora es para hacer maravillas, sino me equivoco han cambiado de computadoras, ¡Tiene drones!, tienen como 10 o 15 cámaras de última generación, filmadoras, fotográficas, es decir, todo un apoyo que nosotros no conocimos, nosotros manejábamos nuestras propias cámaras.

**¿A qué cree que los otros rectores, hasta el profesor Ango no le den la importancia a la comunicación?**

**Entrevistado:** Justamente lo que te decía, es ese pensamiento tradicional, la Oficina de Imagen solo tiene que hacer notas de prensa y hablar maravillas del rector, no de la institución ¡Qué concepto tan erróneo! , cuando uno está en imagen institucional es la institución, no es el personaje X, pero anda cambia esa imagen, es terrible. Ellos creen que la oficina es para ellos, para informar de ellos y no se acuerdan que la institución es inmensa. En este caso la UNSCH, estamos hablando de tan grande institución.

**¿Qué estrategia era la que estaba manejando cuando Ud. Estuvo de comunicación?**

**Entrevistado:** La estrategia fue directa, por que imagínate, cuando yo estuve el presupuesto era de 20 mil soles al año, al año. No había ni para publicidad, y todo se iba más en actividades de comunicación interna, como iba a decir, y entonces nuestra estrategia era usar mucha nuestra creatividad y además tratar de trabajar con las diferentes áreas, carreras, directamente, recabando la información directamente, con nuestros propios equipos, vuelvo a decirte.

**¿Solo era notas de prensa?**

**Entrevistado:** No, había notas de prensa, los boletines, había programas institucionales, no en la TV pero si en la radio, estuvimos en algún momento, programa institucionales, peor eso también se fue cortando, ahora tengo entendido de que se tiene un presupuesto para televisión incluso.

**Hace cuanto se implementan estas estrategias por ejemplo la televisión**

**Entrevistado:** Ah! Eso desde 2000, desde el 2000 un poco por las ideas de quien dirigía esa oficina, que modestamente era yo, tratamos de copar espacios en la radio. En la televisión, en algunos noticiarios con amigos que reconocían un poco algunas actividades, porque Ayacucho llegó a decir en algún momento, todo lo que me pagan publico todo lo que me pagan no; hay veces uno tiene que ganarse la amistad de la gente, compartir algo, y poder lograr algún nexo comunicativo institucional.

**Aparte de querer comunicar todo lo que hacía el trabajo de la universidad, todas las acciones de la universidad ¿qué más lo motiva a Ud para implementar la radio, la televisión?**

**Entrevistado:** Me motivaba sobre todo el hecho de que la universidad esta vista gracias Dios como un tema donde la comunicación no es política, es cultural, es académica, yo soy docente universitario y sé de eso, entonces tuve la propuesta del gobierno regional, tuve la propuesta de algunas direcciones sectoriales para poder irme como jefe de imagen con mayor sueldo, pero a mí me complicaba mi papel periodístico. Estando en la universidad, si bien es cierto no era el puritano de la comunicación, no estaba rompiendo cánones excesivamente criticados por la ética, entonces decía estoy en una institución académica, cultural, lo que no podía haber dicho de un ente político como el gobierno regional, alguna dirección sectorial.

**Cuales este... ¿cuándo implementaron radio, televisión, se hizo un diagnóstico previo?**

**Entrevistado:** Se hizo, hay documentos, se hizo estudios, estudios de mercado, se hizo también entrevistas a algunos medios de comunicación, propietarios, algunos comunicadores sociales. Sí, tuvimos esa base de trabajo, ahí en los archivos deben haber, algunas...me acuerdo yo algunos requerimientos que hicimos como casi 10 años y nunca tuvimos respuesta, siempre era no.

### **De qué manera Ud. se relacionan con los medio de comunicación.**

**Entrevistado:** Bueno, en realidad los medios de comunicación, algunos, yo diría más o menos, y me atrevo a decir que 3 o 4 medios de comunicación donde los periodistas tiene estudios, saben lo que es la vida universitaria, han investigado algo, ellos eran lo que compartían con nosotros espacio, pero hay un grupo de periodistas que busca la noticia mala, la noticia que destruye, la noticia que no aporta, sino más bien critica de manera destructiva; esto hasta ahora sigue persistiendo. No voy a dar nombres, pero hay periodistas que en una presentación de libros nunca los vas a ver ¡jamás!, en un foro académico nunca los vas a ver, reconocer algo positivo en el proceso de enseñanza – aprendizaje universitaria no los vas a ver; en la denuncia, en eso si los vas ver constantemente. Yo creo que esa no es la manera de hacer periodismo.

### **Cuál es la relación que Ud. Puede percibir que tiene la OGII con los medios de comunicación**

**Entrevistado:** Bueno, ahora, me atrevo a decir, que hay una relación más económica; si no me das publicidad te la ves conmigo, si me das publicidad estoy contigo. Eso debe cambiar, pero a veces las mismas instituciones coadyuvan a que eso se dé, eso es muy lamentable, eso se ven en muchos sectores, muchísimos sectores, entonces me preocupa mucho que ese tipo de periodismo esté creciendo, esté avanzando.

### **Cómo la OGII trabajaba cuando Ud. estaba profesor la comunicación estratégica.**

**Entrevistado:** La comunicación estratégica la manteníamos con socios, entre comillas “estratégicos”, como te digo, habían periodistas que si valoraban el trabajo académico, cultural y general, incluso venían a buscar información, a leer los boletines, y según las temáticas de los boletines que siempre publicábamos ellos invitaban a algunos funcionarios, docentes de la universidad.

### **Cuál es el concepto que tenía la OGII de comunicación estratégica**

**Entrevistado:** El concepto que tenía la Oficina de Imagen Institucional sobre comunicación estratégica era siempre analizar las fortalezas y debilidades de los medios, de la opinión pública, y los líderes de opinión, corrientes de opinión pública.

### **¿Y la comunicación interna?**

**Entrevistado:** La comunicación interna como que ya estaba basada en un tema ya tradicional, vuelvo a utilizar esa palabra, donde la documentación interna, memorándum, oficio, cartas, que se yo, un poco que se hizo más rápido a través de la computadora.

### **¿Ud. Cree que el manejo que tuvo OGII de la comunicación estratégica como me dice rindió algunos frutos?**

**Entrevistado:** Si, muchos frutos. Porque tuvimos la oportunidad de...algún momento, haber superado las todas observaciones en la comunicación interna, en la externa fue nuestro problema, por la falta de apoyo logístico sobre todo.

### **Cuáles son...Ud considera que es el hecho que ha mermado las bases, la institucionalidad de nuestra universidad.**

**Entrevistado:** Vuelvo a decirte, el tema son... el problema son... están relacionados con los recursos humanos. Hay recursos humanos que ya cumplieron una fase, ya debían retirarse, y dar paso a nuevas generaciones, a gente que tiene otra visión actual de este panorama institucional universitario. Yo respeto mucho las canas, respeto mucho la experiencia, pero por ejemplo, en el tema administrativo, te voy a contar algo, una vez vino una analista de Ministerio de Economía y Finanzas y se dio con una sorpresa: que de 100 trabajadores administrativos 5 tenían estudios superiores, confirmamelo eso ¡es increíble!, de cada 100 trabajadores 5 tenían título o grado de universitario, entonces es gente que entró a trabajar con secundaria completa y que al nombrarse se olvidó todo lo que era preparación y me parece que algo parecido sucedió en los docentes, que sí podrían haber tenido grados y títulos pero que por ejemplo el 75% no tenían maestría, y gracias a esta Ley están logrando su maestría y doctorados, obligados entre comillas por la Ley. Entonces esa es la realidad creo yo,

recursos humanos, antes que presupuesto, todo el mundo dirá presupuesto, pero yo digo en el tema institucional son los recursos humanos, son personas, son actitudes.

### **Retrocedemos el 2014 cuando interviene la universidad, como es que trabaja, la Oficina de Imagen trata de poder solucionar**

**Entrevistado:** La bomba que explota, es un especial que hace Nicolás Lúcar de canal 2 y bueno la prensa nacional siempre ha tenido bastante relación con estos aspectos, a raíz de esto ya se habían dado otros problemas, y el de mayor persona es el que te acabo de mencionar, entonces bien una comisión e interviene la universidad, estuve yo como jefe de Imagen y se dan cuenta los precaria que era esta oficina, en algo ellos empezaron ayudar, no lo suficiente, luego hicimos lo que nadie dijo, un documental respondiendo a cada observación que hizo el canal 2 él estuvo, Nicolás Lúcar. Ya no se le dio la respuesta, el peso necesario a la respuesta, que si tuvo algo de veracidad no fue del todo cierto, hubo algunas cosas creadas, maquilladas en contra de la imagen de la universidad. Estábamos trabajando dos personas, con la secretaria éramos 3 no. Ahora creo... tengo entendido que son mucho más. Entonces hay situaciones que ameritaron un poco entender el por qué no se estaba llegando a una comunicación nacional solo era esta comunicación interna y externa, de la universidad hacia Ayacucho.

**Profesor como es que a pesar de, sabiendo que la universidad siempre es un espacio de conflicto, siempre van a ver estas disputas, porque precisamente la universidad es este espacio en el que se puede permitir este tipo, como así no se implementa una estrategia para poder mitigar este tipo de conflictos o crisis no, la estrategia comunicacional ¿A qué se debe?**

**Entrevistado:** ¿A qué se debe? A que siempre había un divorcio entre oficinas, a pesar de la ayuda que ha recibido del actual rector, la oficina no tiene el nexo de comunicación fluida y continua con otras áreas, de que hay cierta competencia desleal entre oficina y oficina para hacerse quedar mal entre ellos. Lo digo porque lo he vivido. Entonces no se tiene en cuenta que la oficina de imagen es institucional no personal, entonces, quienes son enemigos del rector ven de mala cara a la oficina de imagen, me entiendes, eso se repite, y ahí debe variar mucho.

**¿Y profesor la oficina de imagen en algo debe cambiar en organigrama tal vez?**

**Entrevistado:** Así es, yo te insisto, yo te pongo de ejemplo la Universidad San Ignacio de Loyola soy egresado la USIL, ahí la oficina de imagen trabaja junto a la Oficina de Proyección Social, es una sola, por que hacer proyección social es comunicar, fuera de las aulas universitarias, y les va muy bien. Actualmente la USIL tiene un programa con correo, eh tiene un programa con algunos canales televisión porque han entendido que, si no se rompe esas cuatro paredes, no se llega nada y ojo, no es la persona insisto, un gran error de las oficinas de Imagen en mucha instituciones universitarias es que el héroe es el rector, y al final el villano es la institución, no puede ser, es la revés, el héroe es la...siempre va ser la institución, mañana sale el actual rector, quien viene de jefe de imagen viene a defiende al rector no a la institución.

**Hay estrategias que están estipuladas, que están escritas para que llegue otro jefe de imagen pueda retomar lo que estaban implementando**

**Entrevistado:** Hay, están en teoría no, hay, yo tengo entendido, yo deje también un blog, protocolos de oficinas de imagen dentro de los archivos, pero fue al final un tema de...más bien teórico y no práctico.

**Entrevistado:** Mario Jáuregui Yauli

**Cargo:** Jefe de la Oficina de Imagen Institucional

**Fecha de entrevista:** 04 de julio de 2017

**Mario, dime tú, más o menos de cuan...de hace cuánto tiempo trabajas en la Oficina de Imagen Institucional.**

**Entrevistado:** Haber...ehhh...Lo que respecta a la Oficina de Imagen de la UNSCH, empiezo a trabajar en agosto del 2015, agosto del 2015.

**¿Y cómo encuentras la oficina propiamente? O sea con los temas de comunicación, cuando ingresas a trabajar.**

**Entrevistado:** Bueno, considero que eh...la oficina había entrado en...en una suerte de monotonía en lo que es el trabajo comunicacional. O sea, medios muy tradicionales, como por ejemplo, notas de prensa que es lo tradicional, afiches que es lo tradicional, algunos este...algunos comunicados, cómo te diría...que está bien, no es que esté mal, sino que a veces esos medios o esas estrategias comunicacionales como que en el argot se dice "ya pasaron de moda ¿no?", pero seguimos haciendo lo mismo, un tanto debe ser porque el personal que trabaja... ya trabaja mucho años ahí, y como que se va...hmmm... monotonizando el trabajo, como que se hace algo cotidiano, y no hay esa capacidad de innovar algo novedoso ¿no? Entonces, creo que eso lo analizamos incluso con la autoridad y...la estrategia era innovar, algo sobre lo que ya se estaba haciendo, inventar algo novedoso, algo nuevo; nueva vibra como se dice, para que esa oficina pueda refrotar. Entonces, cuando, empezando, cuando yo inicio mi trabajo en la oficina, para empezar ni teníamos equipos, computadoras Pentium 4 que para nosotros no es de mucha ayuda; cámaras fotográficas cámaras compactas que no es para un trabajo profesional, cámaras de video no había... compactas que no se prestaba para un trabajo comunicacional ¿no? Entonces, en el nivel que nosotros entendemos profesional, porque somos profesionales, empezamos una carrera profesional, se tiene que hacer un trabajo súper bien. Entonces vimos, en la medida de nuestras posibilidades, y seguimos en ese trance de equipar la oficina, compramos nuevas máquinas, ahora tenemos máquinas por lo menos I7, nos compramos nuevas cámaras fotográficas, cámaras filmadoras, incluso un dron para poder innovar...este...tenemos laptop, data, todo lo que necesitamos para un trabajo de oficina por ahora. No es lo suficiente, pero si lo necesario, como para hacer nuestro trabajo, empezamos desde ahí, que es el equipamiento. Luego ¿Qué estrategias comunicacionales netamente a partir del equipamiento podíamos innovar? Entonces empezamos con programa televisivo... programa televisivo, empezamos con programa radial en vivo. Y aparte, empezamos a explotar, y ese es una de las fortalezas que considero de esta gestión, las redes sociales. Mucho empezamos a explotar las redes sociales, porque identificamos que nuestro público es juvenil, la mayoría de universitario están en promedio de 17 entre 21, 22,24 y todos están con el boom del Facebook para empezar. Ahora último, incluso WhatsApp. Entonces, creo que eso es lo novedoso que hemos podido inyectar en esta gestión y créeme que está funcionando, incluso para este año este es mi segundo año, entonces yo también me evaluó, entonces empezamos con televisión de señal abierta y por cable, radio señal abierta genial, pero que hacemos para seguir innovando en el segundo año, en el segundo año, entonces, este año, este año tenemos que ver otra forma de innovar. Entonces dijimos, si las redes sociales nos han funcionado, ¿por qué no hacemos una radio digital?, entonces ahorita nosotros hemos hecho un trabajo, una consultoría; ya nos han hecho toda la plataforma web para radio digital, incluso vamos a tener un App que va estar colgado y ya está, ya tenemos todo, todo, ya está próximo a ser lanzado. Tenemos un App para que los estudiantes tengan radio universidad, ¡Todos tienen Smartphone, no hay estudiante universitario, el 80, 90% sin un Smartphone, 10% no tendrá, pero la mayoría tiene un Smartphone. Nosotros pensamos llegar a ellos ¿no?, esas cosas estamos viendo desde el punto de vista de los medios de comunicación. Ahora, como imagen institucional o sea es posicionar a la universidad en el público externo ¿qué hemos hecho?, hemos promovido tres proyectos desde mi oficina que ha recibido mucho reconocimiento de parte de la población, ¿Cuáles son?: conociendo nuestra universidad.

Conociendo nuestra universidad, conociste en invitar a los jóvenes de nivel secundario, de 4to y 5to de secundaria, a que ellos puedan venir a nuestra universidad, a que puedan conocer los laboratorios de la universidad, puedan interactuar con los docentes, con los estudiantes en los



laboratorios de nuestra universidad. Nosotros le damos bus, le traemos desde sus centros educativos, le damos almuerzo en el comedor universitario, le damos breack y si son lejos, que han venido de Sarhua, han venido de Mayasaq, de Alpachaca, en fin, han venido muchos, de Vinchos, Luyanta, y continuamos con ese trabo este año, a ellos incluso los llevamos al zoológico de nuestra universidad para que puedan conocer también la diversidad del medio ambiente, unas charlas ahí para el cuidado...en fin. Pero con qué objetivo hacemos esto, porque ellos son los mejores relacionistas públicos afuera, porque conecta bien con la universidad y sus cosas. Eso es imagen externa, y luego para resumir, la UNSCH en tu cole, nosotros visitamos, la UNSCH, visitamos con los docentes acompañados de unos cuantos estudiantes, visitamos, vamos con nuestra movilidad, con la camioneta de la universidad a los colegios, ¿a qué? , a ser charlas de motivación, de pasito vendemos no, que tenemos 28 carreras, que tal, que esto, que el otro. Eso es lo que hacemos. Y el tercero es más dedicado a los jóvenes de nivel primaria, a los niños, ellos van al zoológico de la universidad, es más ambientalista, van al zoológico de nuestra universidad, conociendo el zoológico de nuestra universidad, van al zoológico y este les damos charlas para que se conozcan la importancia de conservar el medio ambiente, conozcan la diversidad de nuestra, lo que es nuestra fauna y flora de nuestra región. Eso es lo que hacemos en el zoológico. Esa son las estrategias comunicacionales que hemos hecho en esta gestión, en estos dos años. Eso es básicamente lo que he hecho hasta ahora.

**Y dime, más menos para implementar esas estrategias que tú me dices...solo hicieron una evaluación de ver la oficina o no sé. Tal vez hicieron con los mismos chicos de la universidad, no sé.**

**Entrevistado:** Ah!! La verdad como dice el rector, la universidad es bastante compleja...compleja no es fácil eh...interactuar con cada cantidad de estudiantes, con docentes pero eso si a manera rápida consultar ¿qué me sugieres?, esto nace a raíz de sugerencias, todo. Nos hemos sentado en muchas ocasiones en la oficina, ¿qué podemos hacer? ¿Cómo podemos hacer? Planificación en la oficina con los trabajadores, esto puede surgir muy bien, lo hacemos, esto puede ser ¡muy bien!, esto creo que está bien, entonces digamos siempre coordinando con la autoridad, que realmente si no fuera por el apoyo de la autoridad no estaríamos haciendo nada de esto.

Porque tengo entendido, no es hablar mal de otras gestiones, pero que, hasta antes de esta gestión no le daban importancia a la oficina, esta gestión realmente le está dando el apoyo a la oficina, presupuesto...toma, radio voy a hacer todo el año, durante el año, cuesta...tele voy hacer todo el año...toma, por ejemplo la plataforma virtual de radio UNSCH cuesta, tiene un costo y fuerte, toma...entonces está el apoyo de la gestión, entonces creo que hemos hecho entender, y la autoridad también conoce el gran potencial que tiene la comunicación para fortalecer la gestión y en eso se basa mi tesis de la maestría también, comunicación y fortalecimiento institucional de mi tesis de maestría, entonces como que es una tesis para hacer entender sobre todo los decisores políticos, decisores institucionales ¿cuán importante es la comunicación? Si uno quiere prosperar políticamente o a nivel de una gestión sea municipal, regional en fin; si no inviertes en comunicación poco o nada vas a hacer, podrás hacer muchas obras, muchas cosas, todo lo que tú quieras, pero si no haces saber lo que estás haciendo, es imposible, de eso se trata mi tesis.

**Y más o menos por lo que has visto ya han hecho por ejemplo el impacto que ha tenido, no se...estos pleitos que tú mencionas.**

**Entrevistado:** No hemos hecho hasta ahora una evaluación a nivel externo, pero si hemos tenido muchos reconocimientos que han llegado cartas de agradecimiento, de felicitación, de alcaldes, de directores, de los distritos que han sido beneficiados y siguen beneficiándose con este programa, incluso para el año siguiente este programa “Conociendo a nuestra universidad” va entrar a un concurso de gestión pública, creo que sí porque es una forma innovadora de poder motivar a los jóvenes, que incluso ya no se están copiando. Huancavelica ya no están copiando y Cerro de Pasco también, la Universidad del Centro, y así no. Nosotros cada vez que visitamos otras universidades llevamos nuestros boletines, hablamos de nuestras cosas y como que ¡wuaoo!, nos prendió el foquito y hay que invitar y así, esas cosas y consideramos que algo de positivo tiene no.

**Y ustedes más o menos como es que trabajan con los medios de comunicación, que son las políticas tradicionales no.**

**Entrevistado:** Nosotros eh, lo que pasa es que a diferencia... a diferencia. Yo he trabajado en la municipalidad 4 años, que es un trabajo más político, eh se trabaja bastante los medios de comunicación a diferencia de un trabajo de una municipalidad, del gobierno regional, que son trabajos más políticos. La universidad es un ente más académico, entonces, la relación que podamos tener con los medios es distinto a lo que pueda tener el gobierno regional... la municipalidad. Acá nosotros por su puesto que es muy importante el trabajo con los periodistas, pero a nivel del trabajo con los medios de comunicación son las estrategias que ya te he planteado, hemos planteado, TV en vivo que tenemos, radio en vivo que tenemos, radio online que estamos implementando y así no. Eso es lo que estamos haciendo, pero no nos debemos tanto, como se dice, a los periodistas. Es un mundo más académico, claro necesitamos hacer conocer nuestro trabajo a la población, utilizamos Facebook, redes sociales, nuestra página web, la radio, la TV, ahora la radio online, las notas de prensa que tenemos muchos egresados en los medios de comunicación, por el amor mismo a su universidad lo pasa, lo publiquen, y esa es una fortaleza de la universidad, entonces, siempre estamos, estamos haciendo presencia en los medios.

**Y dime más menos la OGGI entiende la comunicación estratégica y cómo es que empieza a despegar todos esos trabajos que tú me dices y comentas.**

**Entrevistado:** Estrategia es planificar, en el tiempo como vas a este difundir un trabajo, como vamos a ir mejorando. Nosotros tenemos todo planificado, por ejemplo lo que este TV, a lo que ya hemos visto e incluso no, ya estamos aburriendo a nuestros televidentes, ¿qué podemos hacer para innovar? Hacer que la gente se prenda del programa, por eso estamos implementando repostajes culturales, cosas así para que sean más alternativo; y vamos viendo también que no sea rutinario y voy planificando en el mes, que vamos hacer el siguiente mes, y así vamos planificando; pero lamentablemente y es una debilidad, solo lo planificamos a nivel interno no, no lo trasladamos una planificación externa, porque también tiene sus cosas. Entonces ahí va nuestra debilidad, que si más adelante evaluaremos.

**Entonces, imaginemos que puedan, el trabajo que tú decías durante estos 5 años, y en 5 años tiene que entrar otras personas, entonces como hace la OGGI para minimizar, porque el miedo es eso, que hay un avance y que luego se pierda.**

**Entrevistado:** Bueno, lamentablemente es así, somos aves de paso, en cuanto a los funcionarios nosotros somos de confianza, eh si es que la autoridad lo decidió y cree conveniente de que sea así nosotros no podemos, en mi caso como responsable yo me puedo ir mañana o pasado, pero ya tenemos un trabajo iniciado, ya personal sabe lo que tiene que hacer, por lo menos hasta donde hemos implementado los equipos, el equipamiento queda ahí para el trabajo diario; sin embargo por supuesto la iniciativa que uno pudo haber puesto, que sigue planificando a futuro... bueno la persona quien asuma sabrá ver como mejore, pueda que caiga también, entonces, son circunstancias que es inevitable que pase, puede ser para mejor o para lo contrario también.

**Me dices, tú crees que la OGGI está yendo a la vanguardia, entonces todo lo que es comunicación, por lo menos las plataformas donde uno puede este...**

**Entrevistado:** Sin duda hay mucho que hacer, hay bastantes debilidades a nivel de la oficina, hemos identificado también; sin embargo en la medida de nuestra posibilidad, hasta donde podemos y como profesionales egresados de nuestra universidad tratamos de hacer lo que sabemos hacer, a lo que nos han enseñado tratamos de plasmar acá en nuestra universidad, y eso es lo que estamos haciendo, consideramos y eso también lo hemos recibido con previos (no se entiende esta parte en el audio), positivos a nivel del Consejo Universitario, a nivel de la Asamblea Universitaria, que son ente de gobierno. Hemos recibido reconocimiento o por los menos felicitación del trabajo que estamos realizando hasta ahora, a comparación de tiempos atrás, pudo ser mejor en su época por supuesto, pero también hubo momentos en que estaba bastante decaído como que... hemos tratado de levantarlo, como toda la gestión está tratando de hacer en realidad. O sea reflotar lo que... de lo que estábamos a nivel de ejecución presupuestal, a nivel de imagen... el externo. (Las palabras en este segundo no se entienden) El mismo rector es quien lleva lo positivo de nuestra universidad afuera, y creme que él ha posicionado bastante la universidad afuera, cuando nosotros vamos, por ejemplo, ese

es también una fortaleza que yo tengo, en el sentido que el rector su brazo derecho es comunicación y así debe ser, nosotros estamos presentes en las actividades en Lima, en Huancayo...donde fuera estamos ahí, estamos enterado de todo lo que pasa. Entonces como que, en esos lugares, le tiene un gran aprecio a la universidad, un gran respeto a la universidad y es un trabajo que el mismo está haciendo afuera, y considero que, él también siendo sancristobalino, he visto cómo trabaja y creo que ningún rector ha hecho eso. Ahí vamos, tratando de hacer las cosas positivas, con ganas.

**¿Tú crees que ahora, por ejemplo que ahora la OGII, esta creo que... es un órganos de apoyo...**

**Entrevistado:** Un órgano de estructura, de línea, sin duda eso sería lo ideal, como en otras universidades, como en San Marcos por ejemplo. En San Marcos trabajan más de 30 personas en la oficina de comunicaciones como tal, tiene su oficina de prensa, tiene su oficina de relaciones públicas y protocolo, básicamente tres. Es un trabajo más, pese a que son órganos de apoyo, pero están más estructurados y así debería ser sin duda, pero creo que no está por demás soñar con esas cosas y seguir trabajando en esa línea. Estoy seguro que si nosotros hacemos la propuesta desde la oficina se puede, en esta gestión así como marcha hasta ahora, seguro que con el apoyo del rector eso puede concretizarse, estoy totalmente seguro.

**Y en el aspecto de la comunicación interna ¿cómo ha ido manejando la comunicación interna? Que en una universidad, un espacio de muchos conflictos por los estamentos, tanto estudiantes, docente, administrativos, la OGII como ha ido trabajando ahí.**

**Entrevistado:** Sí, efectivamente, y eso este, es un trabajo prioritario la comunicación interna no. Por ejemplo nosotros sabemos que gran parte de los trabajadores de nuestra universidad fluctúan entre los 30 hasta 50 años más o menos, no todos están... como bien dice el rector, hay nativos digitales, hay inmigrantes digitales que estamos nosotros, que o hemos nacido en la era digital, pero tratamos de acomodarnos en ese mundo tecnológico como el Twitter, del WhatsApp como ya nos vamos incorporando somos inmigrantes digitales no, pero no hay no contactados digitales también, o sea este, el que no accede a las redes sociales y para ellos tenemos que ver otra estrategia comunicacional; ahí encaja e boletín mensual que nosotros sacamos. El boletín mensual, nosotros por ejemplo repartimos absolutamente a todos los trabajadores de nuestra universidad, a todos. Maquina por máquina, oficina por oficina, repartimos los boletines mensuales donde hacemos conocer durante el mes, lo más resaltante. Unos lo leerán, otros no lo leerán, otros lo tomaran como herrado, otros lo guardarán, otros lo tirarán, pero algunos... bueno del 100% el 30%...40% 50% siempre le va dar una ojeada y por lo menos se enteran qué es lo que estamos haciendo; igual hacemos con los docentes, hay muchos no contratado, entonces lo que hacemos, la prensa o lo escrito...periódicos, tratamos de publicar en periódicos, lo boletines absolutamente a todos hacemos llegar, porque sabemos que no están enganchados ni con el Facebook, ni con la página web, ni con el correo y todas esas cosas, entonces esa es nuestra estrategia con ellos. Eso es, entonces, sin duda hay muchas estrategias que podemos...que podemos implementar, pero terminados también nuestras funciones como oficina.

**Y en la comunicación externa, porque he visto que los mensajes también es dirigido para los estudiantes y la mayoría no, y pero la comunicación externa para vender la imagen al, o sea si hay mensajes específicos no para...**

**Entrevistado:** ¡Claro no! Sin duda, nuestra estrategia está más basado a lo interno, luego a lo externo, tratamos de vender nuestra universidad. Por ejemplo, en el externo...este, nosotros hemos hecho por ejemplo reportajes con Caretas de nuestra universidad, con TV Perú, entrevistas, dentro de poco de aquí a unas semanas, más o menos para el 12 de junio va estar TV Perú, en Sucedió en el Perú, va hacer todo un reportaje de la universidad acá, esas son estrategias externas, por ejemplo ya estamos planificando todo un conjunto para este año, por ejemplo, entrevistas en vivo en Radio Nacional, en Radio Programas del Perú, Radio Exitosa, entonces esas son estrategias externas que estamos manejando no, entonces muchos dirán que están haciendo, o tal vez otros dirán que sí, pero nos estamos esforzando no, estamos en eso y todo eso se va concretizando, en esta dos semanas tenemos planificado para el aniversario entrevistas en medios nacionales, en medios nacionales también que van a venir aquí, por supuesto que van a verse, van hacer reportajes de nuestra universidad y eso es vender la universidad fuera.

**Y cuando ustedes hacen los mensajes diferencian los públicos, o sea este spot es específicamente para esto**

**Entrevistado:** ¡Claro! Hay mensajes que nosotros netamente mandamos a este... a los estudiantes que son de interés del estudiante, becas, posgrado, maestría, en el extranjero, aprovecha esto, tenemos financiamiento para tesis, aprovecha que esto que el otro, es un mensaje directo a los estudiantes, pero no sé si te habrás dado cuenta también, siempre tratamos de colgar escudos de nuestra universidad, videos de nuestra universidad dirigidos a los que están fuera y siempre escriben bonito, ay mi alma mater, te recuerdo Huamanga, el escudo de mi universidad, hace unos minutos acaba de publicar una propuesta del afiche de la universidad, mi alma mater, eso es posicionar el amor, el sentimiento por nuestra universidad fuera no; parece mentira pero pega, sin duda, sin duda que si funciona. Hay mucho por hacer, pero estamos tratando de hacer algo.

**Dime, tú entras el 2015, antes del 2015 percibiste que la universidad vive una crisis, más con la intervención el 2014.**

**Entrevistado:** Será que he asumido responsabilidad muy fuertes, ojo que no he tenido la atención necesaria en la universidad, prácticamente en ese momento yo estaba ejerciendo como jefe la imagen de la municipalidad, que es mucho complejo que la universidad, mucho más problemático que la universidad, entonces este, mi concentración siempre es algo particular. Yo me concentro en la institución, estoy en la calle pienso en la universidad, estoy en la casa pienso en la universidad, veo la tele y veo qué cosas puedo implementar, estoy pensando a 100% en mi institución, entonces, aquellos años desde el factor comunicacional haría mal en decir que fue pésimo, que fue bueno, que fue malo...no lo sé, pero si a nivel de gobernabilidad, creo que todos hemos sido testigos de que si pues, hubo una crisis en nuestra universidad, y de seguro que tuvo un papel muy importante que cumplir en esa crisis el factor comunicacional; no sé si fue positivo, negativo, pero sin duda hay comunicación en crisis; hay toda una especialización en ese aspecto, entonces, sin duda en esos momentos, en esos tiempos la comunicación debió ser un arma fundamental para poder superar esos momentos difíciles de nuestra universidad. Será materia de análisis, si es que fue así o simplemente se dejó por apostar en la comunicación. Estoy seguro que con una buena comunicación no hubiésemos llegado a esas circunstancias no.

**Y estarás, por que como tú como y me mencionaste, la universidad es un espacio muy conflictivo, es porque es un espacio que genera ciencia y permite, alberga varias formas de pensar, y dime ¿tú crees que hay proyectos para implementar estrategias de comunicación en crisis para poder afrontar las crisis, por qué las crisis no se planean no?**

**Entrevistado:** ¡Claro!, lo que pasa es que hay que saber manejar esas circunstancias, hay que saber porque comunicación en crisis, hay que saber afrontar todas esas circunstancias, un poco que nosotros como egresados de la escuela afrontamos esas circunstancias en base a nuestra experiencia, pero no tenemos un soporte académico que nos hayan enseñado como afrontar esos momentos difíciles, por ejemplo, hace unos minutos yo revisaba la malla curricular de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza, que es una universidad nacional que está saliendo en alto, la primera vaca clonada fue en la Toribio Rodríguez de Mendoza, su malla curricular de la escuela de comunicación tiene un curso "Comunicación en Crisis" por ejemplo, les enseñan allá; ¿acá? Por eso siempre digo, después que un poco más me ex comulgan de la escuela el año pasado cuando publique que nosotros nos enseñan tanto y aprendemos poco, somos un océano de conocimientos pero con un centímetro de profundidad, entonces, siento que hay también un aspecto académico que... falta implementar a nivel de nuestra escuela y para manear estas situaciones de crisis hay que saber manejar, hay que estar preparado sino en base a nuestra experiencia tratamos hacer lo que podemos, sino... comunicación en crisis, no sé qué será el procesos, como que no tenemos un soporte académico al respecto, por ahí tenemos debilidades también.

**Y este también ¿Cómo ha ido manejando, por ejemplo desde que está el profesor Ango he visto que ha habido pocos...las tomas de local por ejemplo?**

**Entrevistado:** Humm... Eso también ha sido un factor comunicacional, no tanto por lo que hace la oficina, sino porque la autoridad tiene esa capacidad de comunicarse con los estamentos que son básicamente los estudiantes, los docentes y los egresados, los administrativos no forman parte del estamento universitario, entonces, tiene un buen nivel de comunicación el doctor, siempre está con los medios de comunicación, está dando entrevistas, está informando de lo que hace y ahí nosotros el soporte por supuesto como oficina de imagen no, entonces considero de que ese factor puede ser que a dos años de gestión estemos tratando de sobrellevar de manera adecuada hasta el momento la gestión, porque en mis tiempos de estudiante la situación era bastante, tediosa y hasta preocupante no sabía si iba terminar el ciclo, no iba a terminar el semestre, era una situación de incertidumbre, pero hasta ahora, bueno se está manejando ahí como bien lo dices, creo que tiene que ver el factor comunicacional, bastante ahí, bastante.

**En este...en planes que estén en blanco y negro, que estén documento la oficina tiene... no se...algún documento que sea, que dirija estas políticas que tú me estás diciendo, estos proyectos?**

**Entrevistado:** Lamentablemente no, no tenemos un documento que nos oriente hacia dónde vamos en concreto, eh...ya también, es que por falta de profesionales de la comunicación en la oficina, porque en realidad profesionales de comunicación en la oficina somos dos, el que le habla y Marcela que es egresada de nuestra universidad, entonces, como que el resto por supuesto que es una gran soporte para la oficina pero... arma un plan comunicacional, hay una debilidad, entonces...este, yo pienso que reestructurando, viene la forma de implementar con profesionales de comunicación se puede hacer, porque el jefe a veces no se abasteca para todo, entonces, hay labores de gestión que hay que hacer, hay que estar en reuniones propias de la función, hay tantas cosas que hacer, como que se trata de hacer todo lo que se puede, incluso hasta las 8, 9 de la noche diario pero no alcanza el tiempo.

**En el plan estratégico me dices que hay un componente comunicacional**

**Entrevistado:** Como en toda institución, como en toda institución, la mayoría, por no decir todas cuentan con un Plan Estratégico Institucional que es el PEI y dentro del PEI, por supuesto como una oficina de imagen estamos incluidos en ello y los técnicos que laboran en el PEI por lo general se hace a través de consultorías tratan de enfocar la política comunicacional de la manera en que ellos consideran no, entonces, cuales son, es un comité de gestión que nosotros lo tomamos no, pero hasta ahí.

**Entrevistado:** Carlos Valer Delgado

**Cargo:** Operador Oficina de Imagen Institucional

**Fecha de entrevista:** 12 de diciembre de 2017

### **1. Quiero que usted me cuente cómo es se implementa la OGII**

Primero como Oficina de Relaciones Públicas y luego como Oficina de Imagen. La Oficina de Imagen Institucional, funcionó antes como Oficina de Relaciones Públicas y esta oficina, el recuerdo más antiguo que tengo de esta oficina me lleva al año en el que se festejaba el tricentenario de fundación de nuestra casa de estudios esto es 1977; estaban de rectores José Castañeda Bazán y más adelante le sucedió Enrique Moya Bendezú, en ese tránsito, ya sea porque la Universidad tenía organizar sus actividades, vio la necesidad de encargar a determinadas personas que se encargaran las labores de protocolo y de comunicación; pero estamos hablando del año 1977, en el mundo ocurre la muerte de Mao Zedong y la desaparición de la banda de los 4 que eran los partidarios de Mao y se instaura en la China un régimen político ligeramente orientado a la derecha.

En el Perú estábamos en la segunda fase del gobierno militar, casi ya la salida de la segunda fase, habían problemas sociales a nivel nacional, ya se habían ejecutado paros nacionales y ya se habían llevado acabo huelgas del SUTEP, era un ambiente agitado y los medios de comunicación masivos eran escasos; si los comparamos con ahora el 77, el 78 ya había llegado la televisión, pero televisión en blanco y negro, creo que el único canal que llegaba acá era el canal 7, canal 5 estaba haciendo algunos movimientos para instalar su repetidora, canal 2 no existía todavía los medios de comunicación y naturalmente nos llegaba los periódicos originales pero por vía aérea, había un servicio regular de aviones, en ese entonces ya se había añadido Aero Perú a las antiguas Faucett y Lanza, pero periódicos locales habían pocos, uno de ellos era el famoso “Paladín” y un suelto religioso que sacaba el padre Faggio, del Bosco; y a nivel de emisoras, el 77 habría pues ... uno por radio La Voz que pertenecía a una cadena grande de emisoras y otra por radio Ayacucho, todavía la tecnología de frecuencia modulada todavía no ha llegado, no había emisoras FM y la población de Ayacucho, apenas llegaría a 50 mil y la población universitaria estaría bordeando los 4 o 5 mil, entonces para comunicar con esa población externa y población interna y con ocasión del Tricentenario, la Universidad vio por necesario encargar una persona ya, especializada a tiempo completo las labores de comunicación.

Recuerdo que a primera persona que ocupó ese puesto, que hizo esta función fue un secretario del historiador Raúl Porras Barrenechea, un ayacuchano de ascendencia oriental, Félix Nakamura Hinostroza, él fue, podemos decir que fue el primer jefe de la Oficina de Relaciones Públicas de la Universidad estamos hablando de, no sé precisarte, puede ser 78 – 79, sí 79.

Su oficina pues quedaba al lado de la oficina del rector, en las mismos lugares que ahora funciona el rectorado, el área que ahora lo ocupa, la asistente de la secretaria que es la primera puertita que uno encuentra cuando va donde el rector, esa oficina fue sede la Oficina de Relaciones Públicas y bueno, y siguió funcionando; pasaron diversas personas en su jefatura, la mayoría de ellas relacionadas con la Universidad, recuerdo que una sola persona no más de la selva, que le decíamos “charapa” ocupó por medio año, pero eso fue en la época de guerra, luego lo ocupó la Prof, Amada Gutiérrez, luego el periodista Mario Cueto Cárdenas, y así pasamos la violencia de los 80 con todos los cambios de la guerra y con todos los cambios tecnológicos. Aparecen las emisoras FM, aparecen más periódicos locales. ¡Ah! Y el personal con el que trabajaba Félix Nakamura, era una sola persona, no dos, una secretaria y un asistente técnico, tres personas en total, este... llegamos hasta la década del 90, bajo el gobierno de rector Pedro Villena Hidalgo, sigue funcionando allí la Oficina de Relaciones Públicas, cae el gobierno de Fujimori 2000 y en el gobierno de César Cruz Carbajal, sino estoy mal informado, ocurre el cambio de la Oficina de Relaciones Públicas a la Oficina de Imagen Institucional, un poco por la influencia de la Escuela de Ciencias de la Comunicación creo, pero ese cambio de denominación no implicó una mayor asignación de recursos humanos, financieros y materiales a la oficina, porque siempre siguió funcionando con el mismo número de personas que en la época de Félix Nakamura; cambió de nombre, todo un nombre rimbombante “Imagen Institucional” pero no se le dieron las herramientas para hacer el trabajo de la Oficia de Imagen Institucional, estamos ahora sí con mayor

número de personas en otro local y más implementado que la que predominó desde el 80 hasta... más o menos podemos decir que la Oficina tiene unos 34 años de funcionamiento, 37 años, listo eso sería todo.

## **2. ¿Usted cree que la universidad está o ha estado en crisis Sr. Carlos?**

Ehhh que ha estado o está en crisis, yo diría que en algunos momentos ha pasado por situaciones críticas. A ver, vamos a dividirlo en la década del 60, del 70, del 80, del 90 y la del siglo XXI; en la década del 60 cuando recién estaba funcionando la Universidad hubo momentos críticos por agentes externos, por lo que el gobierno algunas veces quiso suprimirle o bajarle su presupuesto, en esos momentos la Universidad protestó con marchas públicas, en la que no solo participaban la comunidad universitaria, estudiantes, profesores y trabajadores administrativos, estamos hablando de la década del 60 entonces, inclusive sectores organizados de la población, de barrios, de comerciantes del mercado, artesanos, todos ellos organizados, por un organismo que nace precisamente para defender la Universidad, y ese organismo se llama el Frente de Defensa del Pueblo de Ayacucho que habrás escuchado hablar, ahora, no cierto, ese organismo salió, nació con el propósito de defender la Universidad, porque en esa concepción defender la universidad era defender a Ayacucho.

La participación conjunta de la corporación universitaria y el pueblo ayacuchano, no solamente la universidad protestó contra ese recorte en el presupuesto, que si se concretaba desaparecía la universidad, ¿ves? Situación crítica, vemos que la situación crítica es un conjunto de factores ya sea nivel interno, o ya se a nivel externo de la organización que afecta el normal funcionamiento de esta organización, entonces en ese caso en la década de los 60 esa situación crítica fue originado por los agentes externos, ¿cuál agentes externos? El Estado.

Década del 70, en la década del 70 la Universidad peruana estaba viviendo bajo un nuevo contexto legal, era el contexto legal, social, económico impuesto por un nuevo régimen llevada a cabo por el gobierno militar que había llegado al poder justo el año 1968, y ponía en práctica una política casi populista, reforma agraria a nivel de la tierra, nacionalización de los yacimientos mineros, control de la prensa y de la televisión y promoción de la propiedad social y una nueva ley de educación que trataba de fomentar el desarrollo técnico.

Ehh en ese entonces todas la universidades estuvieron sujetas al mismo riesgo que la universidad de Huamanga, ¿cuál fue ese riesgo? El de perder la autonomía de la universidad, porque la universidad a diferencia de otras organizaciones para el cumplimiento de sus tres tareas fundamentales: enseñanza, profesionalización, investigación descubrimiento de la verdad en base al método científico y proyección social, o sea el relacionarse con la sociedad a partir de la investigación poniendo en contacto con la sociedad con los mecanismos de investigación, con la forma de buscar la realidad para que en la política también, los operadores de política por ejemplo, se rijan por conceptos racionales y no por conceptos pasionales como ahora, por eso se elige ¿a quién? a Ocorima, a Neyra por eso se elijan a esa cantidad de congresistas, por eso hemos elegido a Kuczynski, antes a Humala, antes de Humala a Toledo y vemos que Toledo y Humala y Kuczynski tenían sus uñas largas, ¿por qué? culpa de nosotros, nos guiamos por la propaganda, por el marketing que hicieron de ellos, o sea nos guiamos por criterios pasionales.

Entonces la proyección social, la tercera tarea de la Universidad es eso, poner en contacto la conducta, el ethos, el ser de la universidad que es actuar racionalmente, no por fe, la fe es de la iglesia y allá los que quieren, pero acá es racional, todo se debe demostrar ehhs esa manía de estar en el mundo se transmite a la sociedad, a las personas que no tienen la suerte de ser alumnos, eso se llama proyección social y extensión universitaria, ahora se llama responsabilidad social, esas tareas para cumplir efectivamente esas tareas hay que cumplir un requisito: uno, la libertad de cátedra, la universidad decide, los docentes y estudiantes qué cursos enseñar, qué cursos aprender, en el caso de los estudiantes aprender, qué temas abordar esa búsqueda del conocimiento cómo enseñarlo, eso se llama libertad de cátedra y toda universidad tiene esa cualidad, si no tiene esa cualidad sencillamente esas tareas de profesionalización e investigación y proyección social no se realizan cabalmente, eso se engloba en otro concepto que se llama autonomía universitaria, ¿qué significa autonomía universitaria?, significa que el Estado, un funcionario del Estado, del Ministerio de Educación o que venga Salvador del Solar, venga por acá y diga “por favor no vean esa película tan huachafa que es Jacinta a mí no me gusta, por lo tanto los estudiantes de San Cristóbal están prohibidos de ver” eso es una intromisión del Estado, acá

que te dice eso ve esto no ve, eso se llama violación de autonomía. Esa década del 70, todas las universidades padecieron ese peligro, porque el gobierno militar quería manejar todos los contenidos de todas las universidades, pero las universidades se le pusieron contra ellos y resistieron en conjunto esa amenaza, mal que bien todas las universidades, especialmente las grandes nosotros, la San Cristóbal, no teníamos que perderle nuestro sentido de importancia en el contexto nacional, la San Marcos, la UNI, La Molina, San Agustín de Arequipa y San Antonio Abad, todas esas universidades resistimos ese intento de perder la autonomía universitaria, eso en los 70.

Termina los 70, se van los militares y no lograron alcanzar su metas, no invadieron Chile porque en realidad ese era su propósito, fortalecernos económicamente para recuperar el terreno que los chilenos nos quitaron, ese era el propósito de la revolución militar de Velasco Alvarado, pero una cosa son los planes y otra cosa la realidad.

El 75 vino una crisis del petróleo, los países exportadores del petróleo para presionar a los Estados Unidos levantaron a los EEUU, el precio del barril del petróleo, lo que nos causó una debacle en nuestra economía, entonces ese propósito de fortalecernos económicamente se vio frustrado, la reforma educativa no se llevó a cabo, la reforma agraria no se tradujo en un aumento de la productividad en el campo, entonces y los sectores de la población no estaban de acuerdo tampoco con el gobierno militar, con la apropiación de los medios de comunicación.

El 80 viene y allí sí, sucede un proceso socioeconómico caracterizado el uso de la violencia, tanto por agentes ajenos al Estado como por el Estado, violencia generalizada, eso sí nos afectaba completamente a nosotros, por qué, porque ese fenómeno socioeconómico violento justo se origina en Ayacucho, no quiero decir en la Universidad, en Ayacucho y con agentes muchos de ellos relacionados con la Universidad, pero eso no quiere decir que nosotros hayamos encendido la mecha como universidad, como institución pero sí hay gente que estaba en la Universidad, gente que egresó de la Universidad; ese fue el movimiento más peligroso para nuestra existencia, ocasionado por un agente externo, esta amenaza se acentuó entre la noche del 01 y el 02 de marzo de 1981, ¿por qué esa noche? Esa noche un número indeterminado de senderistas tomaron la ciudad de Ayacucho, liberaron a todos los presos de la cárcel y entre los presos liberados estaba Edith Lagos, al día siguiente se pensó, circuló entre la gente de la Universidad, entre la gente que decidía, la posibilidad de que para mejor asegurar la vida de docentes, estudiantes y trabajadores, había que cerrar la Universidad, hasta ese entonces no se había cerrado ni un día, desde su reapertura, ese día hubo bastante muertos, gran despliegue de tropas, helicópteros volando de aquí para allá por la ciudad y nosotros, no veía la sociedad como los gestores de la violencia, pero ese fue el punto más álgido del peligro de la existencia de la Universidad que se acentuó en agosto de ese mismo año cuando atacan el fundo Allpachaca, donde matan a un número indeterminado de vacas, sementales, destruyen las instalaciones físicas, no matan gente y ese el de agosto 1982 y ese ataque se repite de nuevo un mes después, ya nuevamente destruyen lo que habíamos reconstruido, porque habíamos ido una semana después a reconstruir todos, como 20 carros salieron de acá y al mes, nuevamente atacan y destruyen. Se acentúa más nuestra extrañeza, nuestro sentimiento de casi ya sonamos, el Fundo Huayllapampa también es atacado, la prensa local algunos periódico nos señalan con el dedo, diciendo que como nosotros los causantes de la violencia que se expande fuera de Ayacucho, matan a profesores nuestros, estudiantes, trabajadores administrativos, entonces allí sí recibió ataques directos.

En 1990 entra Fujimori al poder, los primeros meses vuelven a atacarnos la Residencia, el Comedor, Transportes, nos destruyen todos nuestros carros, la cocina, servicio médico destrozado, la imprenta igualmente, ese sí es una situación crítica, pero no nos cerramos, seguimos funcionando, así agónicamente pero seguimos funcionando, no nos doblegaron, ahí terminamos la década del 80 que recibimos el ataque más duro, directo y resistimos, porque resistimos estudiantes, resistimos docentes, resistimos trabajadores administrativos.

En la década del 90, etapa fujimorista, pareciera que no teníamos agentes externos, el gobierno para congraciarse con nosotros nos da cierto trato especial, para un ejemplo de ese trato especial es la visita que nos hace el presidente de la república

de ese entonces Alberto Fujimori, en ocasión de un aniversario nuestro un 03 de julio; como tú sabes la ceremonia central se lleva a cabo en el Paraninfo y ese día en la mañana llega un avión presidencial y con Fujimori, Fujimori dice que se va presentar y efectivamente se presentó, trajo regalos carros,



tractores, computadoras, no habló en la ceremonia pero sí estuvo presente, pero luego de la ceremonia hubo un desfile de toda la comunidad, en el desfile sí habló, se refirió muy bien a nosotros y dio luego una charla a los estudiantes donde lo aplaudieron ¿sabes dónde fue la charla? En el Coliseo Cerrado, lo aplaudieron, ahí no tuvimos problemas por agentes externos porque el gobierno nos miraba con cierta amistad, ya esa pintura de ser los iniciadores de la lucha armada ya no se usaba porque el mismo Estado agudizó, mejoró la técnica de presión utilizando la inteligencia.

No olvides que el 92 cae preso Abimael Guzmán, y pasamos, la década del 90 fue tranquila para nosotros, pero claro para las ceremonias, para algún tipo de ceremonias iban a los profesores a desfilar, ¡ah! Para 28 de julio para participar en el desfile de 28 de julio en el Campo de Marte y pasaba la Universidad, claro en ese entonces no solo empezaron a pasar nosotros sino también la San Marcos, La Cantuta, delante Fujimori.

Terminamos el 90, cae el régimen de Fujimori y hay cierta libertad ya para los movimientos estudiantiles; estamos en el 2000 - 2010, en el 2010 ya los estudiantes con mayor libertad, ya realizaban algunas actividades propias de presión política como toma de locales, huelgas, pero normal siguió funcionando la Universidad, crecimos.

Para el 2000, algunas facultades se van hacia la Ciudad Universitaria ustedes entre ellos, Derecho, Educación, Química, Minas y ya para el ... ya tenemos 02 facultades más de Derecho y Ciencias Económicas que vienen de la década del 70 en el año del 75, transcurre normalmente la Universidad, ya pero esa agitación a nivel estudiantil era semejante a la que había en todas las universidades nacionales, o sea no es característica de nuestra universidad, siempre ha habido un nivel de descontento estudiantil, en la primera década del siglo XX así se pasó, llegamos a

2010 la población estudiantil llega a 10 mil, entonces sucede alguna crisis que yo le llamo, *la crisis del crecimiento* de una universidad que en los 60 era de 500 estudiantes a 5 mil en los 80, baja durante la década del 80 y en la década del 90 hasta la primera década del siglo XXI llegamos a 10 mil, entonces lo que sucede es que aumenta la población estudiantil pero en esa misma proporción no aumenta la proporción de docentes, ni tampoco los recursos materiales, si bien tenemos locales en la Ciudad Universitaria todavía teníamos algunos problemas con equipamiento.

Estamos en la primera década del 2010 las nuevas tecnologías que cuestan, llegan con lentitud a nosotros, entonces esa discordancia entre las necesidades de una población creciente y los recursos limitados, ese es el foco de problemas que hay entre los estudiantes y la Universidad que se agrava en la segunda década del 2010, cuando se crea una situación de ingobernabilidad que las demandas estudiantiles no pueden ser atendidas oportunamente, eficazmente debido a limitaciones presupuestales, entonces eso se da el 2014, y como punto máximo de esa ingobernabilidad creada por factores internos, excesivo crecimiento y pocos recursos para satisfacer a esa nueva población, interviene la ANR, imponen una comisión de gobierno ajena, que estuvo creo medio año, hemos pasado esa etapa y ahora estamos digamos con la normalidad, o sea sin grandes peligros que ya sea interno o externos que atenten contra el funcionamiento de la Universidad, pocas amenazas, más bien tenemos fortalezas que nos falta desarrollar, esa es mi visión que como ves es realista - optimista.

### **3. ¿Cuál es el rol de la comunicación en un contexto de crisis?**

En un contexto de crisis, en toda crisis, a veces la crisis precisamente es por la falta de comunicación, es fundamental tan fundamental, las crisis son porque no ha habido comunicación, ahora vayamos ¿porque no hay comunicación? ¿la comunicación entre quiénes? Entre los diversos actores de la comunidad universitaria y también entre la universidad y su medio externo, pero básicamente nos centraremos en la falta de comunicación con el público interno.

Como tú sabes la comunicación puede fallar porque falla, ubicamos la falla en algunos de los elementos de la comunicación; uno, mensaje puede ser, más mensaje inadecuado, ya sea por el tipo de lenguaje, ya sea por la oportunidad de enviar el mensaje; dos, inadecuación del canal, usualmente a lo mejor se prefiere solo el canal formal, y no se hace uso de los canales informales, el cara a cara, pero por el canal por lo estrecho de su tamaño, su dimensión no está adecuado a la cantidad de información que es necesario manejar para tener informado a ese público, el canal formal es estrechísimo porque tienen unas reglas a las que tienen acceso poca gente, canal inadecuado por su tamaño, y canal inadecuado por

su naturaleza, canal que solamente usa tecnología analógica papel y máquina, aunque ese entonces todavía no había mucho canal digital; ruido, el ruido desnaturaliza el mensaje, ya tienes tu mensaje bien estructurado escoges el canal, los canales, pero hay mucho ruido en el trayecto, ese ruido te desnaturaliza el mensaje y es el famoso teléfono malogrado, ese es otra causa y ya, creo que hemos analizado todos los factores que pueden alterar la comunicación.

La comunicación es el manejo de una comunicación oportuna o sea en el momento adecuado, efectiva o sea producto un efecto, eficiente porque no puedes saturar de mensajes tiene que ser los necesarios, para eso necesitas un conocimiento de tus canales y especialmente de la cultura de tu receptor, a veces es un problema es una masa multiforme que tiene diversas maneras de codificación, se tiene que combinar adecuados canales para la cantidad, para la calidad de los receptores, hay que combinar muchos canales de comunicación no solo uno, hay que saber en qué momento usar uno u otro canal simultáneamente, alternativamente, sucesivamente, ¿ves? Eso y eso parte de una concepción y de una importancia que se le dé a la comunicación en una organización.

Ahora me has hecho recordar, que hasta el año 2000 la oficina de Comunicaciones o la Oficina de Relaciones Públicas o la Oficina de Imagen no tenía, no gozaba del favor de los tomadores de decisión de cualquier organismo público y dentro de ellos la Universidad, como te digo esos 37 años te diré que 30 años con máquinas de escribir, antigua papelería, cámaras fotográficas que teníamos que prestarnos de otra oficina y una reticencia y lentitud para comprarnos equipos de comunicación que generalmente eran caros, pero los decisores no soltaban muchos recursos, eso ha cambiado bastante en la última gestión nada más, pero es cierto el hecho de que la última gestión le ha dado una importancia a la Oficina de Imagen, ojo que no es solamente una cosa privativa de la universidad es también en las demás instituciones públicas desde Fujimori; claro, pero se acentúa desde el 2000, las entidades públicas le están prestando bastante importancia a imagen, para mi gusto excesiva importancia, de tal manera que ahora los decisores de diversas instituciones ya más parecen artistas de cine, promotores de ferias, promotores turísticos que verdaderamente líderes de su comunidad, ese el peligro que veo, que todo está pensando en la imagen y no en la esencia, no olvidemos que la imagen es el fenómeno, es la expresión de un proceso interno que no vemos, que es la esencia, la esencia de la U es, repito: formación profesional, investigación científica, proyección social, nuestra misión consiste en hacer todas esas tareas bien, eficazmente y eficientemente, y eficientemente ¿qué significa? usar solamente los recursos necesarios, no gastar por gastar, entonces en esa visión a veces se excede mucho las oficinas de imagen, incluso promueven solamente la imagen del titular de la institución y no la imagen de la institución en general o de su funcionamiento, probablemente se explique porque antes no se le dio importancia a la Oficina de Imagen y ahora que tienen equipo ¡wua! Creen de que todo es imagen, no es cierto, es uno de los peligros pues en los que ha caído el Estado peruano, tanto gasta en publicidad que ocultó las coimas que había en la concesión de obras públicas de la transoceánica, transportadora del sur, porque los comunicadores del Estado solo hacían propaganda, muchas veces creyendo que proyectar la imagen es propaganda y propaganda ¿qué significa? exacerbar nuestras fortalezas y ocultar nuestras debilidades, cuando en realidad una buena comunicación consiste en efectivamente mostrar nuestras fortalezas, y nuestras debilidades también mostrarlas pero para el público interno, en esto estamos débiles porque si fiamos mucho de la propaganda, en el famoso marketing político, que es una deformación de la política, es por eso que llegamos a estos cuadros de nuestros políticos. En la universidad ahora está sí más implementada la oficina y más personal, más equipos, y tiene una participación más proactiva en las páginas sociales.

#### **4. ¿Y cuáles eran las estrategias que estaban usando antes Sr. Carlos?**

Era usar los canales tradicionales de la comunicación, los analógicos, por ejemplo la prensa escrita, la prensa radial, de cuando en cuando la prensa televisiva, ahora se acentuado bastante en las redes sociales y veo que hay mayor contacto con la población.

#### **5. Ahora, ¿Cómo es que se implementan estas estrategias?**

No, todo fue por lo que he visto es un proceso de error - prueba, error - prueba en el sentido de que esto es se debe dar a comunicar, un poco a ciegas yo creo que se trabajaba dado las limitaciones de personal y equipo.

En la época de guerra la Oficina de Imagen estuvo centrada en actividades de derechos humanos, teníamos una activa correspondencia con oficinas mundiales de defensa de derechos humanos con Amnesty, con Naciones Unidas y a ese nivel se trabajó, por ejemplo dirigía o participaba de campañas para pedir la libertad de algunos prisioneros, mandando cartas, publicando los llamados de estos organismos, básicamente Amnesty International y las Naciones Unidas.

Alguna vez nos visitó el Premio Nobel de la paz Adolfo Pérez Esquivel, la Universidad lo recibió en el auditorio abajo y todo eso lo dirigió la Oficina de Relaciones Públicas, el trabajo más importante habrá sido el de protocolo, comunicación por las limitaciones de equipo se guio únicamente por los métodos tradicionales elaboración de notas de prensa que era enviados a los medios y claro y otorgar entrevistas conferencias a los enviados que venían desde la capital, pero ya cuando se va complicando el panorama de la oferta de los equipos comunicacionales se va viendo ya la necesidad de primero, de aumentar la producción de boletines pero siempre ese un método analógico y clásico que recuerdo que se imprimían con una tecnología llamada “crisograf”.

**6. ¿Y alguna vez se hizo un estudio para implementar las estrategias?**

No, porque no había la Escuela de Ciencias de la Comunicación, no había los teóricos.

**7. ¿Cómo era la relación que tenían con los medios de comunicación?**

La relación directa, simplemente por notas de prensa, había 05 corresponsales, había que sacar 05 notas de prensa y tres emisoras y tres notas de prensa en total con 08, se cubría todo.

**8. ¿Cómo entienden la comunicación estratégica?**

La comunicación estratégica como tema recién aparece en el Escuela de Comunicación, no pero trabajando ahí no manejábamos los conceptos de comunicación estratégica, a penas teníamos tiempo de atender las cuestiones de protocolo y hacer las otras tareas, porque también teníamos otras tareas la instalación de equipo fónico, la cuestión era por ejemplo el día de la universidad, lo días de cada facultad, no había mucho tiempo.

**9. ¿Y en la comunicación interna?**

La comunicación interna era mediante boletines y las vitrinas informativas que era bastante ágil, incluso cada facultad tenía su vitrina, su manera de comunicar, es que éramos una universidad pequeña, imagínate que acá funcionaba el ciclo básico.

**¿En qué flaqueamos para que sucediera la intervención?**

Bueno, en general falló la comunicación, pero no toda la comunicación la maneja una Oficina de Comunicación, hay canales, formales e informales, en este punto, ehh yo creo que lo que falló fue la voluntad de comunicar por parte de las personas de decisión, no siempre en la Oficina de Comunicación de la universidad ha habido una fluidez con los que toman decisiones, quizá porque en la oficina adoptamos la política de que, decir de que la Oficina de Comunicación no, la Oficina de Relaciones Públicas es de relaciones públicas de la institución y no de la persona y a muchas personas le ha podido parecer un poquito irreverente y por esa razón no había la fluidez de comunicación entre el que toma decisión y esa oficina, eso se acentuó bastante en la época de crisis y por lo tanto, ese punto de quiebre fue el momento en que los que tomaban decisiones simplemente no quisieron comunicar con el otro grupo, con los estudiantes, no se sabe por qué: si no tenían conciencia de la gravedad de la situación, no calibraron lo delicado de la situación, en ese no calibrar no tomaron en cuenta la posibilidad de intervención, o sea un error de perspectiva tuvieron, pero eso a nivel de los que toman decisiones, poco podía hacer la Oficina de Comunicación porque no se sabía qué es lo que pensaban la táctica que seguían las personas que decidían, ese problema que condujo a la intervención de la ANR; fue un problema entre los que tomaban decisiones y los estudiantes, fue un choque de dos voluntades y no siempre la Oficina de Comunicación sabía lo que iba a decidir la autoridad, hacía lo que podía, pero no estábamos seguros cuál era el verdadero mensaje que se quería transmitir, el problema de la Oficina de Imagen es que no se estaba claro qué imagen, por qué porque tampoco la universidad sabía qué imagen tenía.

Pero en ese momento que se produce la crisis es simplemente porque las voluntades de uno y otro lado no pueden concertar, simplemente ese fallo, y la Oficina de Comunicación poco podía hacer porque o no confiaban mucho, o desconfiaban en la oficina, poco podíamos hacer, en esos casos era un encono, había llegado un nivel de polarización entre estudiantes, nada de negociación y del otro lado poca voluntad para entrar en la negociación.

**Entrevistado:** Marcela Felices Escarcena

**Cargo:** Oficina de Imagen Institucional

**Fecha de entrevista:** de 2017

**1. ¿Cree que la Universidad estuvo en crisis en los últimos años?**

Sí.

**2. ¿Cuál cree que fue la causa de esta crisis?**

La falta de un gobierno reconocido por la comunidad universitaria específicamente por los docentes y alumnos.

**3. ¿Cuál es el rol de la comunicación en un contexto de crisis?**

Básicamente cumple un rol informativo, porque es a través del manejo de la información que se puede alterar el estado de conocimiento del otro, permitiendo de cierta manera que revalúe sus opiniones, cambie sus preferencias o adapte sus conductas todo esto en función de la información que reciba. Creo que el principal problema en un contexto de crisis es la desinformación

**4. ¿La OGII tiene planes de comunicación que hayan dirigido sus acciones o la dirijan ahora?**

Claro que sí, los planes comunicativos están dirigidos a reposicionar a la UNSCH, y creo que desde un inicio ese siempre fue el objetivo principal.

**5. ¿Qué estrategias de comunicación se implementaron en la OGII?**

Si hablamos del periodo 2009 a 2015, se implementó la comunicación a través de la red social facebook, se implementaron programas de radio y Tv,...

**6. ¿Hace cuánto se implementaron estas estrategias?**

Lo que es Facebook desde el 2011, radio y televisión desde el 2015

**7. ¿Antes del 2015 con que estrategias trabajaba la OGII?**

Se trabajó con el Boletín Institucional, Red Social Facebook, Comunicación escrita a través de Notas de prensa, comunicación con medios a través de pequeñas notas informativas...

**8. ¿Cuál fue el motivo de implementar estas estrategias?**

Básicamente generar un dinamismo para la comunicación tanto interna como externa, informar del que hacer universitario, para saber que se está haciendo en la UNSCH tanto internamente (actividades académicas, culturales, extensión social, entre otros) y externamente (firma de convenios, congresos, intercambio estudiantil, etc.)

**9. ¿La implementación de estas estrategias ha mostrado resultados?**

Hablando del periodo 2009 -2015, Si se vieron resultados, no en un óptimo 100% pero si a un 80 %, se generó más comunicación interna, ya se sabía por lo menos que se estaba trabajando.

**10. ¿De qué manera trabajaron con los medios de comunicación?**

En ese periodo y siendo una oficina dependiente directamente del rectorado tuvimos que limitarnos con la difusión de información no formal en los medios, debido a la postura tomada por las autoridades encargadas del rectorado.

Ninguna información podía ser emitida por esta dependencia sin antes contar con la autorización de la autoridad. Las entrevistas al rector fueron restringidas.

**11. ¿Cuál es la relación que mantuvieron con los medios de comunicación y cuál es la relación que mantienen hoy?**

Como ya mencioné anteriormente, la comunicación con los medios era menos fluida y más formal casi restringida, actualmente es más abierta, fluida se les a dado mayor apertura a los medios.

**12. ¿Cómo entienden la OGII la comunicación estratégica?**

Como una herramienta vital para lograr un objetivo específico, que congrega un conjunto de acciones para lograr la resolución de problemas o la transformación de un entorno...

**13. ¿Cómo han manejado la Comunicación Estratégica?**

En el periodo 2009-2015 En sí no habido un documento formal que implique la resolución de estrategias planteadas a nivel administrativo, el manejo ha sido más bien informal guiados por experiencias pasadas y propuestas verbales para el logro de ciertos objetivos.

**14. ¿Cree que el manejo de la Comunicación Estratégica fue eficiente hace algunos años? ¿Cómo es hoy?**

No, y eso debido a la falta de apoyo de alto nivel (rector), simplemente no se le dio importancia al aspecto comunicacional, a la asesoría plantada por esta dependencia.

Actualmente han habido muchos cambios que se pueden notar fácilmente, la comunicación con medios, con publico interno y externo es más fluida ha mejorado visiblemente gracias a las estrategias implementadas y rediseñadas. Gracias al interés de la actual gestión.

**15. ¿De qué manera manejaron la comunicación interna y externa?**

De manera formal.

**Entrevistado:** Omar Rosel Barrientos

**Cargo:** Coordinador de la MCLCP

**Fecha de entrevista:** 07 de diciembre de 2017

**1. ¿Prof. Omar, usted cree que la Universidad está atravesando por una crisis?**

No sé si llamarlo crisis, pero de que no está funcionando bien, no está funcionando bien; desde el trabajo que desarrollo yo desde la Mesa de Concertación, siempre hay una situación permanente que se sostiene, que la Universidad no está generando los profesionales con las capacidades adecuadas para poder incorporarse en el mercado laboral y de lo que exige ese mercado laboral, te hablo del sector salud, te hablo del sector educación; en el sector salud, hay toda una observación a los profesionales que están egresando de la universidad, no entienden cuál es la nueva exigencia en los usuarios de los servicios de salud, entonces allí es necesario una mirada, más tomando en cuenta de lectura de la realidad, qué cosa es lo que demanda hoy las sociedad o los sectores en términos de capacidades de desarrollo profesional que deben ser tomados en cuenta por la universidad, por las diversas escuelas; para que la currícula pueda adecuarse a esas exigencias que hoy pueden el mundo laboral específicamente en salud y educación exigen, es por eso que tiene tú muertes maternas, que la anemia no se reduce o que los logros de aprendizaje no son los adecuados en las escuelas y todavía en el mundo rural que todavía es más complicado.

Eso es uno; dos, creo que la universidad en términos de.. en la escuela misma, si tú empiezas a ver en términos se estaba discutiendo el año 2013 el tema de qué especialidades debería tener la escuela de comunicación, por ejemplo allí se hablaba de dos, priorizar la de audiovisuales y la de comunicación organizacional, y ya no hablaba de comunicación para el desarrollo que es una especialización bastante fundamental, tomando en cuenta que nuestra realidad regional tiene un mundo rural, o sea la ruralidad tienen una población casi del 50% o 60% donde se focaliza la pobreza y se requiere la intervención de diversas especialidades, en el caso también de la comunicación desde de cómo contribuyas a la comunicación o de cómo contribuyes a trabajar desde las instancias gubernamentales para generar desarrollo desde la comunicación, entonces no es una lectura clara de qué es lo que está demandando actualmente la sociedad en términos del tipo de profesional de las diversas carreras, entonces allí hay una desconexión de la universidad sobre la realidad en la cual convive, se ha ensimismado y no está generando esa necesaria visión hacia afuera, los cambios de las estructuras de la problemática y todo ello.

Un asunto bastante sencillo, por ejemplo hay universidades en Lima, que cualquier situación problemática coyuntural que se presente tiene los especialistas que tiene la suficiente capacidad de poder analizar la coyuntura que se está presentando para entender, porque la universidad genera conocimiento y también orienta a partir del conocimiento a la sociedad, entonces acá pasa cualquier cosa y a nadie le importa, no hay un espacio de debate académico para entender por qué las cosas se manifiestan de esta manera y poder tener elementos que ayude a la sociedad y a los académicos, a entender y también dar respuesta esa situación problemática que se está generando, eso es lo que no tenemos o si se hace, se hace de un manera bastante cerrada, con muy poca reflexión y que no trasciende las paredes de la universidad.

Claro, se puede llamar crisis pero, creo que es más aletargamiento, más es una situación de problemas más estructurales que tiene la universidad, a ver a estas alturas puedes tolerar todavía que haya alumnos haciendo cola para pagar una boleta o sea allí ya te das cuenta que no se está tomando en cuenta... Porque tú vas a otras universidades y pagas la matrícula por internet o pagas en banco y en cualquier sitio, no han bancarizado todavía y eso tiene que ver también con asunto de problemas estructurales que tiene la universidad.

Entonces, a veces se tiene todavía esta idea de que la universidad es una instancia que debería gestionar la adecuada producción de conocimientos para resolver los problemas actuales y eso es lo que no está sucediendo, ¿cuánto de lo que produce la universidad en términos de conocimiento tiene la calidad necesaria? No sabemos, como no sabemos tampoco si ese conocimiento sirve para resolver los problemas que estamos teniendo, quizás y varios de ellos pueden tener pero en términos grandes así, la universidad se ha ensimismado, y sus problemas ni siquiera en ese ensimismamiento lo procesa

porque tampoco conoce qué es lo que sucede afuera, por eso el tema de proyección social está bastante venido a menos.

**2. ¿Profesor, usted recuerda qué sucesos en los últimos cinco años han estado haciendo que la universidad no esté yendo, como debería ir?**

Siempre ha habido toma de locales por los profesores, por los alumnos, por los administrativos, todos toman local y no hay una manera distinta de resolver el problema de cada uno de estos sectores, lo otro también que ves es que cada estamento de la universidad, los docentes, los administrativos, los estudiantes no han construido o reconstruido su vínculo de confianza que permita entender, de tener una visión conjunta y común de la comunidad universitaria sobre qué queremos, qué tipo de universidad queremos. Entonces, la universidad siempre trasciende por los paros, por las huelgas e interesadamente y de forma manipulada también vinculan a ciertos estudiantes con estas ideología radicales, son esas cosas las que trascienden en la universidad.

Te acuerdas el año... cuando botaron al rector Hernández Arribasplata, ese fue un asunto de trascendencia nacional, porque ya se había aprobado la nueva ley universitaria y lo que se estaba pidiendo era que se adecue, dentro del marco de la nueva ley universitaria lo que se buscaba era modernizar la universidad. Yo no sé si algo hay de modernización en la universidad, yo creo que no, hasta ahorita no veo que haya un tipo de iniciativa sostenible, entre que tenga metas y basado en indicadores que en un corto plazo se soluciona esto y en un mediano y largo plazo esto, y tenemos y queremos este tipo de universidad o sea no se ha armonizado todavía ese discurso ese interés y todos los procesos que implica eso para poder lograr un tipo de universidad, por eso es que más importa el sueldo del docente que hace huelga y perjudica a los alumnos, más importa el sueldo del administrativo que perjudica al docente y que perjudica a los alumnos y al normal dictado de clases; cuando la universidad debería estar, sí yo me imagino que todos legítimamente luchamos porque cada vez tengamos una remuneración adecuada acorde al trabajo que se viene desarrollando y a la especialización del trabajo que se está desarrollando, todas esas cosas deberían estar en los documentos de gestión de estos cambios estructurales que se necesitan porque tú ves en la universidad que hay docentes que sienten que una facultad o una escuela es como su propiedad, ellos toman los cursos que mejor les parece y lo dejan los que no les gusta y a los nuevos les carga más horas académicas y la administración no va, por esto que se llama gestión por resultados.

**3. ¿De quién dependería manejar adecuadamente los conflictos dentro de la universidad? ¿Cómo se ha estado manejando?**

Siempre ha sido a nivel de la confrontación, claro porque no hay diálogo se toman medidas más radicales, porque no se procesa a partir del diálogo, en democracia no hay manera distinta para resolver los conflictos, entonces el diálogo debe primar antes de llegar, antes de llegar a estas situaciones bastante radicales que van en contra de la imagen de la universidad, y todavía estos escenarios conflictivos permite que ciertos grupos con ideas radicales aprovechen para poder tener cierto escenario, y cierta protesta que puede ser justa es percutida por estos elementos que tiene todavía esta ideología radical, claro se generaliza indicando que en la universidad todavía hay elementos radicales que hacen este tipo de cosas o situaciones así.

El diálogo es lo último a lo cual se recurre, claro cuando no hay diálogo y no me atienden tomo el local y sigo tomando el local insistiendo en el diálogo y tendemos generalmente ah... yo creo que la universidad debería prever, porque todo está previsto, yo no entiendo que todavía contraten un docente cuando el semestre está ya ... está corriendo dos meses ya, o sea al segundo mes contratan recién al docente y solo te queda dos meses o dos meses y medio para culminar el semestre, entonces ya el universitario ha perdido la mitad de lo que son las horas académicas y es por eso quiebran las protestas, esta es una situación recurrente y por eso se habla de la planificación estratégica.

La planificación estratégica ciertamente se trae del mundo privado al mundo estatal en el sentido de que también hay situaciones cambiantes, en el mundo privado es la competencia, la competitividad, los mercados cambiantes que es necesario trabajar esto de la planificación y de las estrategias a corto plazo en escenarios cambiantes y eso debería también plantearse en la universidad, pero el gran asunto es que en la universidad no tiene competencia, pero tú sabes cuántos alumnos llevan cierto curso y tú sabes que quizás podría rebalsar la cantidad de alumnos de cierto curso y quieres contratar a otro



docente, pero eso ya debería preverlo la universidad porque ese es un asunto que ellos están manejando todos los términos de estadísticas, proyecciones, quienes llevan este curso y cuántos son por qué, es inaudito que en una universidad lleven pues un curso 120 y un solo docente lo dicte, es bien ridículo o que no resuelvan de la contrata de docentes, o sea más se da por contrata de docentes, por eso se da los paros, ese es un asunto recurrente y ¿no lo pueden resolver? Eso ya resulta pues, seguramente que hay situaciones estructurales, ahí que no permiten que caminen los procesos administrativos.

**4. Y si tuviera que marcar una etapa, desde cuándo es que la universidad empieza a ir mal ¿cuál sería?**

Yo desde que he ingresado está así, yo ingresé el 98, las mismas dificultades en términos de reclamo, ahora creo que por locales ya no es mucho, antes era por locales, por docentes adecuadamente capacitados que seguramente lo sigan demandando porque muchos de los docentes son contratados y ganan muy poco que no les permite especializarse y también capacitarse para tener una buena, una enseñanza más o menos acorde a los estándares de nacionales o internacionales, que te exigen y ... pero lo demás sigue igual, sigue igual.

Ha habido sí, etapas de mayor conflicto y de menos conflicto, por ejemplo la etapa de César Cruz la conflictividad ha sido bastante alta, ha habido toma de locales de diversas escuelas que demandaban mejores docentes, como la escuela, en la escuela por ejemplo el año 2000 se hizo una huelga de dos meses justamente se había planteado una propuesta indicando que ya pues, ya que la universidad no puede pagar el sueldo de los buenos docentes, hagamos un centro de producción que para ello implementen un estudio de radio, un estudio de televisión y con esa plata que vaya generarse se va contratar a los nuevos docentes, o sea esa era la aspiración de la escuela de Ciencias de la Comunicación todavía no se ha resuelto y seguramente pasa lo mismo en diversas escuelas, entonces este ya ha habido no solo de la Escuela de Comunicación, sino también de la escuela de Ing. Civil, la de Minas en la misma lógica de demandar docentes altamente capacitados, porque no te puede pues enseñar un egresado de la universidad particular de Lima, recién egresado, que ni siquiera tiene experiencia ni nada de eso, cursos que son bastante fundamentales para la formación académica profesional de un universitario.

Entonces, cada gestión tiene lo de Hernández Arribasplata, que ha tenido un nivel alto de conflictividad cuando todos los universitarios tomaron los locales, fue un asunto tirante, hasta que, bueno lo sacaron a él. Pero estos problemas estructurales se arrastran, desde que yo he entrado está igualito, no ha cambiado nada.

**5. Los problemas que usted ve en la universidad que está reflejando, ¿qué tipo de problema es el que estaría mermando la institucionalidad de la universidad?**

Estos problemas estructurales me imagino que tienen que ver con el asunto de que todavía no ha habido una reingeniería de la universidad en los procesos administrativos, no puede ser para que te den un certificado te demoren 15 a 20 días, entonces esa es la parte administrativa, y ¿la parte académica? Ciertamente hay todo un proceso de capacitaciones a los docentes, para que puedan reformular los currículos de cada escuela pero, habría que analizar cómo lo están haciendo, con qué información se están haciendo, si los diagnósticos que ellos levantan son los más adecuados como para poder decir que sí es, es la información que se necesita y que refleja la realidad de lo que se necesita de cierto profesional del mercado laboral, habría que analizar todo eso, pero yo creo que hasta el momento esa es una agenda todavía pendiente, lo administrativo y lo académico, en lo académico tiene que ver qué tipo de profesionales se quiere si se le paga bien o no, está capacitado adecuadamente, tiene maestría y lo oro también es este el tema de la democratización de las decisiones dentro de la universidad porque como te decía, hay antiguos que se sienten dueños de los espacios de la universidad, os ea de los cursos, piensan que es su chacra la universidad y ellos pueden hacer y deshacer allí.

Otro punto, debe haber evaluaciones permanentes a los docentes sobre sus capacitaciones, yo creo que también ese es un asunto que no se desarrolla de forma permanente.

## **6. Y en la Mesa, ¿cuál es el nivel de presencia de la universidad?**

Es mínima, hablo más de personas que de la institución, por ejemplo cuando estábamos en todo el proceso de la construcción de la agenda de prioridades del agua venía por ejemplo, el Ing. Rubén Meneses, que es el responsable de este Instituto para la Seguridad Hídrica y Energética de Ayacucho, claro es un interés de él más que de la universidad en su conjunto y, ahora último que he vuelto a ver a una profesora de obstetricia o de enfermería creo era, o sea son contaditos, allí el gran problema de que la universidad está ensimismada y no le importa lo que pase fuera, no le importa qué procesos se viven, no le importa qué situaciones están sucediendo y cómo se podría involucrar y cuál es el nivel de actoría social y política que debería tener la universidad, eso no hay.

## **7. ¿Cuál debería ser el rol de la Universidad en espacios como la Mesa?**

Mira, en la Mesa qué es lo que hacemos, sociedad civil y Estado se busca que dialoguen en torno a la problemática que le afecta a la sociedad civil, la sociedad civil plantea su problemática y lo que busca es que el Estado le atienda, ese proceso de diálogo se genera evidencia, evidencia de cómo está la intervención del Estado leyes, normas, competencia, funciones que tienen las instancias gubernamentales presupuesto, recursos humanos, es en otras palabras, hacemos el análisis de la política pública, cómo se está implementando e identificamos de forma dialogada los errores de la intervención del Estado, o sea los problemas y también se logra dialogar y concertar cuáles son las acciones prioritarias que debe trabajar el gobierno regional o los gobiernos locales para poder mejorar la intervención del Estado tomando en cuenta que se ha identificado los cuellos de botella, para que la intervención del Estado sea no solo oportuna, sino eficiente y eficaz, allí precisamente en ese proceso del diagnóstico del levantamiento de la evidencia se evidencia esto que te digo, qué tipo de profesionales están en el sector de salud, cuando te hablo de personal, recursos humanos, te dice tenemos un recurso humano que no está adecuadamente capacitada para el tema de atención primaria promocional, entonces esa sería la evidencia para que la universidad entienda desde los actores propios cuáles son las deficiencias de los profesionales que están saliendo de nuestra universidad.

## **Cuánto es la injerencia en asuntos o problemas de la universidad ¿puede ser su campo?**

La Mesa nace el 2001 y la Mesa trabaja en base a mesas temáticas, la Mesa lo que busca es generar procesos de diálogo entre sociedad civil y Estado para que puedan dialogar, también concertar cuáles son las acciones más prioritarias que debería realizar una instancia gubernamental que permita reducir la pobreza en nuestra región.

La Mesa en sí, no es Estado ni sociedad civil, la Mesa es una instancia intermedia, por eso le dicen instancia bisagra entre sociedad civil y Estado, que busca promover el diálogo entre estas dos instancias, es la manera de cómo la democracia funciona, busca que la sociedad civil recupere la confianza en el Estado, estabilidad, gobernabilidad.

Son los colectivos quienes plantean y exigen que se instale una mesa y claro sociedad civil viene y dice "esto es el problema", ¿en quiénes está la responsabilidad de resolver esto? ¡Ah! del gobierno nacional, a nivel regional quiénes están ¡ah! entonces hacen eso y hay que llamarlos a ellos porque ellos lo tiene que resolver.

Entonces en la universidad si queremos hacerle... que podríamos hacerle sí, pero el gran asunto es: cuál es el colectivo que exige eso, entonces si quisiéramos hacer eso con la universidad, y alguna vez se les planteó a los de la FUSCH, tú sabes la FUSCH es bien politizada entonces tiene también intereses cada uno de ellos, de los que llegan a ser dirigentes a veces siento que no entienden, cómo se podría generar un proceso más sostenible de evidenciar cuáles son las fallas de la universidad en términos tanto administrativos como académicos, para entender cuál es la situación de la problemática estructural que tiene la universidad, para empezar a generar evidencia y decir estos son los puntos en los que se necesita la modificación de la intervención de la universidad. Es por eso que no entramos a la Universidad, si hubiera un grupo grande interesado se hace, es que la Mesa también no tiene mucho personal, lo que hace la Mesa es acompañarlo técnicamente cómo es el proceso de diálogo y concertación en los procesos de seguimiento concertado, en los compromisos políticos que asume la instancia gubernamental.

**Entonces la no existencia o no priorizar los problemas de la Universidad por grupos, colectivos ¿no estaría evidenciando también una indiferencia de parte de la sociedad hacia los problemas de la universidad?**

Eso ya tiene que ver con el ejercicio de la ciudadanía, cuáles son mis deberes para con mi comunidad política, eso ya tiene que ver con un débil ejercicio de ciudadanía de la comunidad política en la cual vivimos, por eso somos conscientes nosotros que sociedad civil hoy es bastante débil, tú ves a la FADA débil, a la FEDECMA débil, el Frente de Defensa casi ya no existe, eso ya tiene que ver con cuestiones estructurales como sociedad.

Aunque varios dicen que eso no necesariamente, eso sería la explicación más estructural de porque estamos así, porque nosotros como hemos venido de un proceso de violencia, se ha dañado pues nuestro tejido social, ¿qué cosa es dañar el tejido social? Es que se ha destruido esos vínculos de confianza entre ciudadanos para poder organizarnos y poder reclamar conjuntamente hacia las instancias gubernamentales con respecto a qué tipo de políticas se debe exigir, eso es lo que está sucediendo, pero de quién es la labor también de fortalecer al sociedad civil es del Estado, sino el gran asunto es que se elige personas como Ernesto Molina, o el Sr. Wilfredo Oscurima que no tiene claridad, porque creen que hacer gestión pública es buscar harta plata, es cierto hay que buscar harta plata para poder construir procesos, no solo infraestructura.

Democracia no es simplemente ir a votar, sino también democracia es ejercer tu ciudadanía para poder conjuntamente reclamar y vigilar ese representante que has elegido en las urnas, ese es otro asunto.

**Lo que me dice me parece un círculo, porque la Universidad es un espacio en el que se forma ciudadanos conscientes**

Eso es lo que no se forma, nuestro sistema educativo en general debería formar ciudadanos, si tú lees el Informe de la CVR te explica primero, cuáles son las condiciones sociales que permitieron que surja el proceso de violencia, fue el tema de discriminación, racismo y también que tenemos un sistema educativo en términos de Paulo Freire es una educación bancaria, o es una educación que no genera capacidad de crítica en el educando por eso es que ideologías como las que propuso Sendero Luminoso, caló fácilmente porque no se critica y porque no se tiene ese nivel de raciocinio para cuestionar lo que se te está proponiendo y eso es lo que dice la CVR, oye necesitamos otro tipo de sistema educativo y eso es lo que ni siquiera se ha trabajado. Ahí va la... y dices qué cosa está formando nuestro sistema educativo, no está formando ciudadanos, la universidad peor.

**¿Cuán importante es la gestión para hacer frente a una crisis?**

Las crisis también se gestionan, pero ni siquiera la universidad tiene herramientas suficientes, ni ha generado capacidades adicionales para poder gestionar adecuadamente las crisis; por ejemplo, esto de tomas de locales, esta situación de la falta de profesores que ya son elementos que te van a generar crisis, por eso dicen hasta en una familia siempre existen situaciones de conflictividad, inestabilidad, claro deben también generarse mecanismos adecuados que te permitan procesar ese tipo de situaciones de conflictividad o de crisis, entonces la universidad lo que es que se administra el caos así de sencillo, llegan se sientan y siguen con lo mismo o sea los mismos procedimientos administrativos, los mismos sistemas de matrícula, los mismos sistemas para el tema de desarrollo curricular, se administra la crisis el caos, ni siquiera se administra deja que camine en piloto automático, eso es lo que sucede, no hace gestión en otras palabras.