

RECUERDOS

Un testimonio personal
sobre la Universidad
del Pacífico

Raimundo Villagrasa, S.J.



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**RECUERDOS. UN TESTIMONIO PERSONAL SOBRE LA
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Raimundo Villagrasa, S.J.

1a. edición: julio 1997

Diseño de la carátula: Luis Valera

I.S.B.N.: 9972-603-08-3

Imprimi potest

Lima, marzo de 1997

Carlos Cardó Franco, S.J.

Praep. Prov. Peruv.

BUP - CENDI

Villagrasa, Raimundo

Recuerdos. Un testimonio personal sobre la Universidad del
Pacífico. -- Lima : Universidad del Pacífico, 1997.

/UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO/TESTIMONIO

378 (85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

Siguiendo las normas de nuestra institución, y aunque se trata de un libro escrito por un Rector Emérito de la misma, hacemos la habitual afirmación de que la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

RECUERDOS

Un testimonio personal
sobre la Universidad
del Pacífico

Raimundo Villagrasa, S.J.



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

ÍNDICE

Prólogo, 7

Introducción, 9

I. El inicio, 11

II. El torbellino, 51

III. Regreso a la normalidad, 81

IV. Alumno, profesor, Rector, 127

V. Recomenzamos, 173

Prólogo

Debo a una generosa invitación del Presidente del Comité Editorial de la Universidad del Pacífico el privilegio de asociar mi nombre al del Padre Raimundo Villagrasa Novoa. Lo hago, ciertamente, en atención a la función que ahora me toca desempeñar. Quiero creer, también, que a esa razón se agrega la de haber compartido muchos años de experiencias comunes guiados, ambos, por la misma idea de universidad.

Pienso que esta idea -su formulación, su refinamiento, su consolidación- es la que preside la serie de acontecimientos institucionales vistos desde la perspectiva ilustrada y sensible (no por parcial, menos valiosa) de una autoridad que siempre “estuvo ahí”, es decir, que participó, concibió y ejecutó gran parte de las decisiones y de las políticas que han contribuido a que, a través de 35 años, el nombre de la Universidad del Pacífico sea sinónimo de alta calidad académica y de compromiso comunitario.

A lo largo de la narración del Padre Villagrasa, se pueden detectar tres grandes líneas, que se cruzan y se entrelazan: la biografía, la historia institucional, la historia general. El carácter de recuerdo, de rememoración, tiñe todo el relato y uno de los méritos que pueden reconocérsele es precisamente ese cruce entre biografía, historia institucional e historia general. Quizás los mejores momentos de los *Recuerdos* del Padre Villagrasa estén en la manera flexible, imaginativa y, a la vez, absolutamente respetuosa de las formas con que los distintos personajes de su historia (y, muy señaladamente, él mismo) respondieron a las crisis individuales, institucionales y sociales. Aunque su modestia se sienta herida, pues en el texto no existe ningún asomo de autoelogio, debo destacar que el Padre Raimundo luce, en esas circunstancias, las cualidades que todos le reconocemos: ponderación, ecuanimidad, discreción. El Padre Villagrasa siempre fue árbitro, atributo que lo convirtió en la instancia máxima, en la autoridad moral a la que había que recurrir con frecuencia para la solución del conflicto y para el consejo

oportuno. Le pido que me disculpe si (mediante “encarguitos”) sigo aprovechando sus cualidades para la institución.

A lo largo de los *Recuerdos* del Padre Villagrasa pueden notarse los rasgos de la cultura institucional que han definido a una comunidad intelectual, generadora y difusora de conocimiento y, como tal, profundamente humana en sus luces y en sus sombras: el férreo compromiso con la excelencia académica, que distinguió a la Universidad del Pacífico desde su fundación, la independencia, fruto tanto de la disciplina económica como del imperativo moral, la búsqueda del consenso en la decisión colegiada (y cuando no era posible ésta, la solución democrática por el voto) y la preocupación por lograr una vida digna para todos los miembros del claustro universitario, entre otras.

Como Rector de la Universidad del Pacífico, agradezco vivamente al Padre Villagrasa la publicación de estos *Recuerdos*, no sólo por lo gratificante de su lectura, sino porque son un testimonio de vida al servicio de la institución.

Dr. José Javier Pérez Rodríguez
Rector de la Universidad del Pacífico

Introducción

Sería muy interesante escribir la historia de la universidad ahora que todavía los recuerdos están frescos. Ésta es una de las varias sugerencias que he recibido en los últimos tiempos. Mi respuesta: no soy historiador, carezco de la preparación para ello además de la perspectiva histórica. No me siento capaz de manejar diversas fuentes y tendría el problema de depender demasiado de una sola: la propia experiencia.

“Entonces, ¿qué está haciendo ahora? ¿qué significan estas páginas?” Algo más modesto: recuerdos... simplemente, recuerdos. Volcar en el papel experiencias vividas que sí podrán ser una de las fuentes de información para el futuro historiador profesionalmente preparado y con perspectiva histórica, quien podrá emprender la tarea de relatar la historia de la universidad. Para ello contará con documentos necesarios pues, felizmente, el archivo central de la universidad ya ha ido recogiendo los que por diversos sectores le hemos facilitado, especialmente los referentes a la etapa fundacional.

Estas páginas son recuerdos en lo que tienen de íntimo y personal. Son vivencias que expresan una verdad vivida. Forzosamente presentan una visión unilateral. Quizás otros testigos vivenciales o presenciales contarían los hechos de otra manera, probablemente mejor. Como muchos recuerdos, algunos se perderán en la bruma del tiempo y se resentirán de la imprecisión de los detalles. Quizá se olviden fechas, y las palabras que hoy se ponen en boca de protagonistas de algunos hechos no sean exactamente las mismas que fueron pronunciadas en su ocasión. Lo que sí garantiza el autor es la veracidad de los hechos relatados, aunque el lector no siempre estará de acuerdo con la interpretación de los mismos ni con la carga emocional que, como mancha indeleble, impregnará todo el relato.

Trataré de seguir un orden cronológico. Pero no lo garantizo. Con los recuerdos pasa como con las cerezas, que trata uno de sacar un par y éstas se enganchan con otras, y se termina sacando una docena. Habrá ocasiones en que un recuerdo llamará a otro, y recuerdos anteriores se relacionarán con otros posteriores. Por eso me temo que el orden cronológico se verá a veces interrumpido por un orden temático. Ya veremos. Lo importante es que el lector interesado tenga ante los ojos una versión veraz de la historia de la Universidad del Pacífico.

I
EL INICIO

Mi primer encuentro con la universidad ocurrió en agosto de 1965. Es evidente que ya tenía noticia de ella con anterioridad, incluso desde su fundación. Pero no es lo mismo conocimiento que experiencia vital. Físicamente estaba en el mismo lugar de la Avenida Salaverry que actualmente ocupa. El área edificada era muy distinta de la actual. Se ingresaba por un portón que daba a una rampa circular hasta el pie de la escalinata de entrada de la “casona”. En el centro del círculo, jardín con altos árboles y un estanque. A la derecha de la entrada, el antiguo jardín se había convertido en playa de estacionamiento, al igual que el jardín a la izquierda. Antiguamente, en el primer piso de la casona, habían estado los espacios destinados a servicios. A la izquierda de la escalinata de entrada se abría un espacio con suelo de cemento, que llevaba a lo que había sido un amplio garage convertido ya entonces en capilla. En ese primer piso, entre la capilla y la escalinata, se veía la puerta de una habitación convertida en oficina del asesor espiritual (entonces el inefable padre Pancho) y de allí arrancaba un tramo de escalera que conducía al segundo piso, abierto en un patio “sevillano”, como una terraza. Siguiendo en el primer piso, a la derecha de la escalinata y en lo que fueran habitaciones de servicio, se había habilitado la oficina de Servicios Académicos, a la que se entraba por una puerta de hierro y vidrio, con un pequeño *hall* que se comunicaba con una ventana de una gran luna con mostrador, donde se atendía a profesores y alumnos. A continuación, irrumpía una escalera empinada de madera que llevaba al segundo piso donde había dos oficinas. Y regresamos a una de ellas, la que estaba a la izquierda, porque es la que me asignaron para mis primeros meses de permanencia en la universidad.

Continuando por la derecha de Servicios Académicos, se iniciaba la construcción de un edificio, del que entonces se acababa de completar el primer piso en el terreno que anteriormente había ocupado la cancha de tenis, lo que sería posteriormente el Pabellón B. Contaba entonces con un gran *hall* y cuatro aulas.

Subiendo al segundo piso por la escalinata principal de la casona se ingresaba a un *hall* circular. A la izquierda había una entrada que llevaba al decanato. Siguiendo con la vista en el sentido de las manecillas del reloj, los ojos se detenían en un bellissimo retablo de la Virgen de la Merced (que hoy se encuentra en la capilla nueva); una doble puerta de madera y vidrio llevaba a la galería que unía las habitaciones interiores, otra puerta igual daba a lo que fue el gran salón, entonces aula; enfrente había otra que conducía al antiguo comedor y que, en ese momento, ocupaba la biblioteca incipiente y, finalmente a la derecha, la puerta que conducía a lo que habían sido oficio y cocina y que ahora eran oficinas de profesores, y la “cocinita” que tenía su propia historia. Una escalera de madera muy empinada descendía a Servicios Académicos.

La galería se abría en arcos de medio punto al patio sevillano, a la izquierda y, a la derecha, estaba el gran salón; a continuación, otra sala de reuniones y, finalmente, el rectorado. La galería doblaba en ángulo recto a la izquierda, donde se habían instalado las oficinas del Secretario General, de la Secretaría y de Tesorería y, al fondo, dos oficinas de profesores. Atravesando el salón se salía por una de las puertas batientes de hierro forjado y vidrio que se abrían a la terraza. Ésta era amplia, de unos cinco metros de ancho, y se extendía por dos de los lados de la casona, dominando el jardín al que se descendía por escalinatas hasta el nivel de la piscina y la pérgola. A la derecha de la piscina había una cancha de fútbol y, a la izquierda, un jardín con un pozo y la tapia que separaba la propiedad de la Avenida Sánchez Cerro. Unos escalones permitían acceder a un portillo que llevaba a dicha avenida.

La primera persona con la que tuve contacto en la universidad fue el P. Alberto Rodríguez, S.J., quien, posteriormente, me fue presentando a todos y cada uno de los que trabajaban o colaboraban con la universidad. El P. Alberto era entonces un auténtico “hombre orquesta”: su cargo oficial era el de Secretario General, el cual, en aquel tiempo, incluía la supervisión de todo el apoyo administrativo. Pero al estar vacante el puesto de Decano también había asumido interinamente esa responsabilidad. Se puede decir que toda la marcha operativa de la universidad recaía sobre él.

En esa época, el Rector era el Dr. Juan Ignacio Elguera, quien venía desempeñándose en el cargo desde el inicio de la universidad. La primera impresión que me causó, y que luego se confirmó con un trato más prolongado, fue la de una simpatía arrolladora. Los alumnos le llamaban “Cocharcas”, en clarísima alusión a los desvencijados ómnibus de la línea Cocharcas-José Leal que pasaba cerca del local de la universidad. El Dr. Elguera llegaba todos los días a media mañana y despachaba los asuntos del rectorado hasta medio día. Cuando subía la escalinata de la casona lo hacía con la espalda muy inclinada debido a una afección a la columna, de ahí el burlón pero cariñoso apodo aplicado por los alumnos.

El P. Francisco Rodríguez Contreras, S.J., era el asesor espiritual. El P. Pancho, como todos le llamaban, se dedicaba a hacer todo aquello por lo que no le pagaban, según comentaba, y no hacía aquello por lo que le pagaban. Un poco exagerado, como buen andaluz, porque realmente atendía muy bien sus clases de Teología y la dirección espiritual de los alumnos. Pero también es verdad que no era raro verlo subido al techo de la casona, tratando de arreglar con Herminio las instalaciones eléctricas u otras averías. Siempre estaba dispuesto a ayudar a todos y en todo.

Al llegar a la universidad, me encontré también con otros jesuitas que trabajaban en ella, sea a tiempo completo o a tiempo parcial. Como profesores a tiempo completo estaban entonces el P. José M. Lanz, que dictaba cursos introductorios de Economía y Moral Profesional, y Guillermo Payet, estudiante jesuita, quien después de sus estudios de Filosofía, había seguido los de Magíster en Economía en los EE.UU. Guillermo tenía a su cargo varios cursos de Economía, y salía de las clases con la sotana negra blanca de tiza (entonces se usaba sotana).

Los PP. Pablo Urrunaga y Enrique López-Dóriga trabajaban a tiempo parcial. El P. Urrunaga venía todas las tardes y tenía a su cargo los cursos de especialización dirigidos a la formación de los cuadros medios de las empresas. Éstos dieron origen al posterior SETE (Servicio de Extensión Técnica para Ejecutivos) y al actual Centro de Desarrollo Gerencial. El P. López-Dóriga tenía a su cargo el curso de Filosofía (metodo-logía del pensamiento, como

siempre enfatizaba) y, además, supervisaba la formación de la biblioteca. Además, venía el P. Eraso, encargado de un curso de Teología y al que muchos consideraban jesuita, pero pertenecía al clero secular y era entonces párroco de San Roque.

Fui conociendo también a los profesores laicos que, en su gran mayoría, tenían una dedicación a tiempo parcial, con excepción del profesor de Matemáticas, Benjamín Sandoval, que ya entonces estaba con una dedicación a tiempo completo. Algunos nombres me vienen a la memoria, aunque la lista no puede ser exhaustiva. El Dr. Debarbieri era el secretario académico. El Dr. Benvenuto dictaba los cursos de Lenguaje desde el comienzo de la universidad. El Dr. Aparicio y el Dr. Eyzaguirre los de Derecho, el Dr. Gildemeister, Historia de la Economía, y otros cuyos nombres irán saliendo a lo largo de los acontecimientos objeto de estos recuerdos.

El apoyo administrativo estaba asegurado por Dina, la secretaria, tanto del Rector como del Secretario General. Elisa Suárez tenía a su cargo la contabilidad y tesorería desde 1962. Lidia atendía el servicio de biblioteca, por quien los alumnos se sentían bastante atraídos, y no sólo por los libros. En Servicios Académicos estaba desde hacía un mes Elsa Laya, y me dijeron entonces que una prima de Elsa, Angélica, iba a incorporarse el mes siguiente. Fernando Carmona repartía parte de su tiempo en hacer trámites fuera de la universidad y parte en ese germen de servicio de publicaciones que era entonces el manejo de una máquina multicopiadora. Y Herminio. A la sazón, estaba Herminio como guardián (vivía con su familia en un pequeño departamento de dos ambientes, junto a la capilla) y se encargaba del mantenimiento y de pequeñas reparaciones. Fausto era en ese entonces el jardinero, y lo fue hasta su fallecimiento algún tiempo después, cuando asumí el puesto Huberto Suárez.

Los alumnos sumaban un total de 165 en agosto de 1965. La primera promoción que ingresó en 1962 estaba ya en su cuarto año y nerviosos ante la proximidad de su egreso en diciembre siguiente. La carrera estaba estructurada entonces en cuatro años académicos y otorgaba un título de Bachiller en Economía y Adminis-

tración. El plan de estudios tenía el propósito de formar un profesional de la dirección de empresas con muy buena preparación en Economía, lo que con posterioridad se ha llamado *Business Economics*.

Si el P. Alberto Rodríguez se hubiera salido con su gusto, me habrían nombrado Decano de la Facultad de Economía y Administración apenas llegué, ese mismo agosto de 1965. Pedí que las cosas se tomaran con calma y que me dieran tiempo para conocer la universidad, su gente y sus problemas. Por eso sólo acepté ser nombrado Asistente del Decano además de profesor. El P. Alberto delegó en mí prácticamente la mayor parte de la gestión académica.

Debido a los cargos que ocupaba, fui invitado a participar en la discusión del plan de estudios que iba a ser revisado íntegramente a fin de aplicarlo, renovado, en 1966. Todos los años se revisaba el plan de estudios que era evaluado por la Comisión Académica, pero este año se daba la especial circunstancia de que iba a egresar la primera promoción de alumnos y, por tanto, se había puesto en ejecución todo el primer plan de estudios. Esto daba pie a que la Comisión Académica hiciera una evaluación global.

La Comisión Académica estaba presidida por el Ing. Rómulo Ferrero e integrada por cinco miembros, según recuerdo. Aparte de los empresarios miembros del patronato, estábamos el P. Alberto Rodríguez y yo. El plan de estudios vigente había sido proyectado por el P. Wirtenberger, S.J., profesor de Moral Económica de la Universidad de Loyola, en Chicago, quien vino al Perú en 1961 invitado por el grupo de empresarios católicos que dieron origen a la AFICS, entidad fundadora de la universidad junto con la Compañía de Jesús. Una vez fundada la Universidad del Pacífico en 1962, fue nombrado primer Decano de la Facultad de Economía y Administración y puso en práctica el plan de estudios que había proyectado en consulta con el grupo de empresarios que luego constituyeron el patronato, quienes aportaron su experiencia y conocimiento del medio. Sólo un año duró la estadía del P. Henry Wirtenberger y, tras su ausencia, el P. Alberto Rodríguez tuvo que hacerse cargo también de la marcha académica.

Al recordar las discusiones que tuvieron lugar en el seno de la Comisión Académica en 1965, no puedo dejar de sonreír porque me viene al recuerdo la repetición de los mismos temas en todas las comisiones posteriores de revisión de planes de estudios que se han ido sucediendo en la universidad, especialmente las últimas en 1995. La pregunta clásica ¿para qué sirven esos cursos? estaba dirigida especialmente a los de Filosofía, Teología, Literatura, Historia, Moral Profesional, etc. En realidad, ya entonces se enfrentaban dos concepciones de profesional que se han ido repitiendo con el tiempo: una, que concibe al profesional como una persona preparada para asumir inmediatamente un puesto de trabajo y que, por tanto, ha acumulado, durante sus años de estudios, conocimientos y técnicas que lo habilitan para convertirse rápidamente en un eficiente funcionario. Ésta era, en cierta forma, la posición de los miembros empresarios de la comisión. La otra concepción del profesional va mucho más allá de lo inmediato. Ve al profesional, en primer lugar, como una persona que está a la altura de la cultura de su tiempo. Y, dado el objetivo de excelencia que había asumido la universidad en sus estatutos y principios fundacionales, se trataba de formar profesionales que efectivamente estuvieran al tanto de la ciencia y de los conocimientos propios de las carreras ofrecidas pero, sobre todo, preparados para un liderazgo en la sociedad a la que iban a dirigirse y a la que tratarían de cambiar.

Personalmente estaba seguro entonces -y la experiencia posterior me lo ha ido confirmando- de que el mayor activo de un profesional no son los conocimientos técnicos de su profesión sino el desarrollo de una capacidad de pensar: que pueda plantearse con claridad los problemas nuevos y encontrar soluciones nuevas a esos problemas. Esta persona no tendrá dificultad en adaptarse a un puesto de trabajo porque estudiará la situación y encontrará la forma de solucionar los retos que se le presenten.

Fue aprobado el plan de estudios para 1966. Se consideraban años completos con materias repartidas en cursos anuales y semestrales, pero era necesario aprobar todo el año para pasar al año siguiente. Se estimaba necesario el conocimiento del idioma inglés pero éste no se dictaba en la universidad. El nivel de conocimiento

lo acreditaban el Instituto Cultural Peruano Norteamericano o la Asociación Cultural Peruano-Británica. Además del idioma, para graduarse se exigía el haber completado dos prácticas vacacionales durante la carrera.

Me vienen a la memoria algunos otros recuerdos de aquellos últimos meses de 1965 en que me inicié en la universidad. Uno de ellos se refiere a mi primer contacto con los alumnos. Durante el segundo semestre de ese año me encargaron el dictado de Geografía Económica a las dos secciones del primer año de estudios. Sería pesado para el lector de estos recuerdos que le nombrara a todos y cada uno de los alumnos que yo tenía entonces, pero no deja de ser interesante recordar algunos nombres, hoy muy conocidos, que entonces ocupaban las carpetas y atendían las clases impartidas con mayor o menor concentración. Uno de ellos era Manuel Romero Caro, actual propietario y Presidente Ejecutivo del diario *Gestión* y Ministro de Industria durante el gobierno del presidente Alan García (y que fue, por cierto, el único ministro que renunció debido a que la dación de la ley de la estatización de la banca y de las entidades financieras, promulgada por dicho presidente, iba contra sus convicciones personales). Otro nombre -y cara conocida por aparecer frecuentemente en los medios gráficos de comunicación- es el de Jorge González Izquierdo, profesor y luego Decano de la Facultad de Economía de esta universidad, hoy Ministro de Trabajo y a cargo interinamente del Ministerio de Relaciones Exteriores, cuando se revisan estas líneas; pero, en ese entonces, un muchacho flaco y menudo con carita de bebe. Otro de los alumnos es Gregorio Leong, actual profesor y, anteriormente, Decano de la Facultad de Administración y Contabilidad de esta misma universidad. Varios son hoy gerentes generales de sus respectivas empresas. Carlos Bentín, de Backus, Reynaldo Gubbins, que fuera presidente de CONFIEP, Alberto López Bustillo, de Coca Cola, etc., etc. Un caso especial en este recuerdo lo constituye Juan Benavides, hoy Gerente General de FRENOSA. Era el primero de la clase y lo siguió siendo en años siguientes. En alguna ocasión lo reprendí por no rendir lo suficiente; “pero, padre, argüía, si soy el primero de la clase”, “si, pero con un promedio de diecisiete, cuando tú

puedes sacar diecinueve o veinte si te esforzaras más, porque capacidad para ello tienes”, era mi respuesta.

A fines de aquel año se planteó un problema pintoresco a las autoridades de la universidad. Los alumnos de cuarto año que egresaban ese año propusieron una ceremonia de egreso vestidos con togas y bonetes, tal como habían visto que se hacía en las universidades norteamericanas. Fui consultado al respecto y contesté que era un anacronismo que no tenía sentido en una universidad joven y moderna. Ese tipo de vestimenta sólo se justificaba para mí en universidades con una larga tradición de siglos, a las que se les puede perdonar que se disfracen de esa manera porque lo han venido haciendo siglo tras siglo y forma en ellas parte de una cultura ancestral.

Lo que sí se permitió a la primera promoción -y se enfatizó que era por el privilegio de ser la primera promoción, lo que no se permitió luego a las promociones siguientes- fue que usaran el local de la universidad (las terrazas de la casona y la cancha de deportes) para su fiesta de promoción, con toda la formalidad del caso, como atestiguan las fotografías que perpetuaron el acontecimiento.

A comienzos de 1966, me nombraron Decano de la Facultad de Economía y Administración y me hice cargo de las funciones correspondientes a partir de febrero de ese año. El decano en aquel entonces asumía todas las responsabilidades académicas. Entre ellas, la selección de los nuevos profesores y la evaluación de los antiguos a efectos de contratación para el siguiente año académico. El nombramiento formal lo hacía el Consejo Universitario. Durante los primeros años de vida de la universidad, el problema de la formación de un claustro de profesores se fue resolviendo mediante la contratación, ya sea de profesores de otras universidades - como fue el caso del Dr. Benvenuto que procedía de las universidades de San Marcos y la Católica- como de profesionales con experiencia en las empresas en que trabajaban, como el Prof. Luis Palomino que entonces era Gerente de RR.II. de Marcona Mining Co., con amplia experiencia en recursos humanos y relaciones laborales. Dígase lo mismo de algunos contadores para los cursos

de Contabilidad, etc. Eventualmente, se logró la presencia de algunos profesores visitantes, gracias a convenios con universidades y gobiernos extranjeros.

Para mí el reto fundamental que tenía entonces la universidad era contar con un cuerpo valioso y cohesionado de profesores. No me satisfacía la solución inmedatista de contratar profesores cada año. En mi opinión, para que la universidad tuviera un futuro asegurado en el país tenía que contar con un claustro propio de profesores.

Hasta ese entonces la universidad había hecho un enorme esfuerzo para poder contar con una planta física propia. En 1962 había comenzado a funcionar en un local alquilado en el centro de Lima, un caserón en la Colmena, esquina con Cañete. Se previó que el local sería insuficiente en dos o tres años, de ahí el gran esfuerzo por contar con un local propio que pudiera permitir ampliaciones futuras. Eso se logró con la compra del inmueble que actualmente ocupa la universidad en la Avenida Salaverry: la casa descrita en las primeras páginas y que ocupaba un terreno aproximado de ocho mil metros cuadrados. Ésta se compró en 1964 y, además, con una opción de compra de un edificio de departamentos y tiendas de dos pisos, con frente a la avenida Sánchez Cerro, opción que se concretó en 1965. El precio fue de cuatro millones ochocientos mil soles de entonces. Una hipoteca sobre la nueva propiedad permitió iniciar el pabellón académico para las aulas (hoy el pabellón B).

Todo esto habla del tremendo esfuerzo que tuvo que hacer el P. Alberto Rodríguez para conseguir el capital que permitiera una inversión tan considerable para aquellos tiempos. D. Juan Pardo, que era entonces presidente del Patronato, y el grupo de empresarios que conformaban la AFICS le prestaron una valiosa ayuda. Desde 1962, un grupo de empresas se comprometió a donar cada una a la universidad la suma de cien mil soles al año, lo que, unido a la draconiana administración del P. Alberto, permitió que el capital facilitara la tan necesaria inversión.

Y llegó el nuevo decano, quien presionó para que además se invirtieran recursos en la constitución de la planta humana para

formar un claustro de profesores con un núcleo a dedicación completa, precisamente ese año 1966 en que se había previsto levantar el segundo piso del pabellón académico, lo que suponía la inversión de otros seiscientos mil soles sobre los novecientos mil que habían costado los cimientos y el primer piso. No es de extrañar que el P. Alberto, agobiado, propusiera al Consejo Universitario la idea de solicitar un subsidio al gobierno de entonces que había concedido subsidios de ese tipo a otras universidades privadas como la Pontificia Universidad Católica y la Universidad Cayetano Heredia, según se decía. Se quedó solo ante el Consejo, ya que los demás miembros rechazamos la idea. Y me incluyo, puesto que el decano era miembro nato del Consejo. Yo también compartía con los demás la convicción de que la universidad debía acostumbrarse a valerse por sí misma y no depender de subsidios estatales que, además de ser aleatorios, llevaban implícita una disminución de la propia autonomía. Años después, durante el gobierno militar y la creación del todo poderoso CONUP, agradecí a Dios que hubiéramos tomado tal decisión y la hubiéramos incorporado a la cultura de la universidad. Pero no nos adelantemos a los acontecimientos, ya le llegará el turno a los recuerdos de esa época.

La necesidad de contar con un claustro permanente de profesores nacía como preocupación al verificar que, hasta ese momento, en los cuatro primeros años de vida de la universidad, ésta se había limitado a la docencia. No se hacía investigación, y sin ella mal podía una institución justificar el nombre de universidad. Por eso la urgencia, en mi opinión, de contar con un equipo de profesores que integraran en su actividad docencia e investigación. En 1966, se dieron los pasos necesarios para lograr el financiamiento inicial de un centro de investigación, al que, inicialmente, vendrían algunos profesores visitantes para transmitir su metodología y experiencia a varios profesores nacionales.

Se presentó la ocasión con la venida a Lima del P. Enrique Vigués, S.J., Doctor en Economía y, en aquel tiempo, contratado como experto por la Misión Iowa-USAID, proyecto de ayuda al gobierno del Perú para asesorar, especialmente, al Ministerio de Agricultura. En conversación con él pude ver que teníamos coinci-

dencias de interés y que podíamos llegar a una colaboración productiva para ambas partes. A los de la Misión les preocupaba la temporalidad de su presencia y consideraban que su labor sería más fructífera para el país si un instituto peruano de investigaciones económicas continuaba su obra. Por nuestra parte, estaba el deseo de contar con un centro de investigación que no sólo hiciera avanzar la ciencia, sino que estudiara a fondo los problemas nacionales y buscara soluciones a los mismos. Ambos estábamos de acuerdo en que un instituto de esas características estaría mejor situado en una universidad que en un organismo estatal.

En noviembre de ese año tuvimos una reunión el Rector, D. Juan Pardo y yo de una parte, y el Jefe de la Misión Iowa, acompañado del P. Vigués, de la otra. Desde ese momento, hubo un acuerdo de trabajar en un proyecto común para llevar adelante la idea. Preparé un proyecto de instituto que involucraba la cooperación de la Universidad de Iowa durante un mínimo de cuatro años y varios profesores visitantes que irían preparando a nuestros profesores en el campo de la investigación. También se proyectó el presupuesto para esos años con miras al financiamiento necesario para la puesta en marcha. Discutí el borrador con el Dr. Baumel, Director de la Misión Iowa-USAID. Días después, el P. Vigués me dijo que el proyecto había tenido muy buena acogida por la Misión Iowa. El documento fue traducido al inglés para ser enviado a la contraparte Iowa State University. En enero de 1967, esta universidad nos comunicó la aprobación del proyecto. Pero, a partir de entonces, comenzó el calvario para lograr el financiamiento. La Ford Foundation declinó, ya que nos encontrábamos discutiendo con ellos otro proyecto para la formación del futuro cuadro de profesores. AID ya tenía comprometidos sus fondos en el desarrollo agrícola, etc., etc. El proyecto quedó paralizado por falta de financiación, a pesar de las muchas gestiones hechas a lo largo de 1967. En 1968 revivió y ya parecía que estaba a punto de lograrse, cuando el golpe militar de octubre de aquel año echó por tierra todas las esperanzas.

Lo que sí se inició y prosperó a partir de 1966 fue la política de preparar a antiguos alumnos de la universidad que mostraran

capacidad y vocación, a fin de ser incorporados en el futuro al claustro de profesores. En aquel año se seleccionaron dos egresados de la primera promoción, quienes fueron recomendados para la obtención de becas que les permitieran seguir estudios de maestría en los EE.UU. Uno de ellos fue Estuardo Marrou, que está unido a la universidad desde sus comienzos, primero como alumno y después como profesor al retornar luego de sus estudios para obtener la maestría, y que forma parte activa de la historia de la misma hasta ahora. El otro egresado era Enrique Chocano, que, a su regreso, fue profesor a dedicación parcial, pero después se desligó de la universidad para seguir su propia carrera profesional. La beca de Estuardo Marrou le condujo a la Universidad de Wisconsin, en Madison. Ésta fue fruto de un convenio con dicha universidad, gestionado por el Dr. William Glade que, en ese momento, era profesor de la misma y había venido a Lima en compañía de dos candidatos a doctorado para que hicieran aquí los trabajos de campo necesarios para la obtención del grado de doctor. Precisamente, habilitamos uno de los departamentos del edificio que daba a Sánchez Cerro y que estaba desocupado -al que abrimos una puerta que comunicaba con el jardín de la universidad- para que tuvieran allí sus oficinas y fuera como el germen del centro de investigación soñado. También les conectamos con el mundo empresarial de la localidad para que obtuvieran la información requerida. La amistad con el Dr. Glade, hombre de grandes cualidades y de entrañable cordialidad, perdura hasta hoy.

La relación con el Dr. Glade y la Universidad de Wisconsin continuó en 1966. Con él preparamos un proyecto de formación de futuros profesores que contemplaba un total de 28 años-hombre a lo largo de varios años. Esto permitiría que varios egresados accedieran al grado de magíster y, eventualmente, alguno al doctorado. El deseo del Dr. Glade era que ese programa se llevara a cabo, en su totalidad, en la Universidad de Wisconsin. Personalmente no compartía la idea de que todos fueran a hacer su postgrado en la misma universidad. Me parecía que eso iba a empobrecer la posterior relación dentro de nuestra universidad y que iba a tener un efecto uniformizante y no enriquecedor. El proyecto fue presenta-

do a la Ford Foundation con la aprobación de las universidades del Pacífico y Wisconsin, y en él se le solicitaba la ayuda financiera necesaria.

Durante un almuerzo con el Sr. Peter Fraenkel, representante en Lima de la Ford Foundation, al que asistimos el Rector, varios miembros del patronato, el P. Rodríguez y yo, se discutieron a fondo los términos del proyecto. Fue interesante el interrogatorio planteado por el Sr. Fraenkel. Le preocupaban tres puntos: 1º, selección de los candidatos al profesorado; 2º, formación de los mismos; 3º, retención, por parte de la Universidad del Pacífico, de los profesores así formados. El segundo paso sería el financiamiento por la Ford Foundation, pero quedaban el primero y sobre todo el tercero a cargo de la UP. Preguntó a los miembros del patronato si tenían posibilidades de subvenir económicamente a la Universidad del Pacífico de manera que ésta pudiera pagar buenos sueldos a sus profesores cuando regresaran formados, de tal forma que a su regreso no fueran captados por otras instituciones. Hubo una afirmación formal por parte de los empresarios de que las empresas que conformaban el patronato se encargarían de esta financiación. Únicamente la solicitud de financiación de la segunda etapa era la que resultaba difícil en ese momento y, por tal motivo, se solicitaba la ayuda. Dos días después nos reunimos de nuevo el Sr. Fraenkel con el Rector, el P. Rodríguez y yo. Esta vez, el Sr. Fraenkel nos hizo tres preguntas fundamentales. Primero: la diferencia existente entre un proyecto primitivo (enviado por el P. Rodríguez al Decano Gaumnitz de la School of Commerce de la Universidad de Wisconsin) y la nueva propuesta (preparada por el Dr. Glade y por mí) que limitaba el plan y mostraba que estábamos muy bien informados del estilo y las políticas de la Ford Foundation, por lo que inquirió si alguien de la Ford nos había asesorado. (Evidentemente, ése era el aporte del Dr. Glade, que conocía muy bien los manejos de la Fundación). En segundo lugar, preguntó si estábamos conformes con que todos nuestros alumnos hicieran su postgrado en Wisconsin. Aquí insistimos en que nuestra posición era que preferíamos enviar por lo menos la mitad a otras universidades. La tercera pregunta era a quiénes en concreto íbamos a enviar.

Propuso también que yo fuera a los EE.UU. y visitara además de Wisconsin otras dos o tres Facultades de Administración, y pidió que alguien allá se encargara del itinerario. La Ford pagaría el viaje. En ese momento se redactó un cable dirigido al Dr. Glade, solicitándole su aceptación del encargo. El viaje sería en abril de 1967, con una duración de dos o tres semanas. Eso sí, dejó bien sentado que el hecho de financiar el viaje no implicaba la aprobación del programa de parte de la Ford Foundation. A los dos días, llegó un telegrama con la aceptación del encargo por parte del Dr. Glade.

Efectivamente, el viaje tuvo lugar entre los días 9 y 26 de abril con una visita inicial a la Universidad de St. Louis; luego a Madison, sede de la Universidad de Wisconsin; a Chicago a las universidades de Loyola y Chicago, donde me recibió el Decano de la Graduate School of Business, George Schult (quien luego fue Secretario de Estado); a la Universidad de Fordham; y, finalmente, a la Universidad de Cornell.

Se discutió el informe que presenté a mi regreso. Incluso se pidió que nos visitara en Lima el Decano de la Graduate School of Business and Public Administration de Cornell, Dr. William Carmichael, hombre sumamente acogedor y comprensivo, a quien conocí en Ithaca, sede de la Universidad de Cornell.

¿Cómo acabó la película? La Ford Foundation financiaría el proyecto, pero había una condición: la Universidad del Pacífico debería fusionarse previamente con la Pontificia Universidad Católica. Estudiado el asunto, no consideramos oportuno tal condicionamiento, no sólo por ciertos problemas internos por los que entonces estaba pasando la Universidad Católica sino, sobre todo, por nuestra resistencia a perder la propia identidad, tan arduamente lograda.

Otra característica de la universidad que encontré al llegar y que, en mi opinión, limitaba el concepto de universidad, fue el hecho de que todos los alumnos matriculados fueran varones. Pregunté la causa de tal política, y las razones de necesidad logística que me dieron no fueron en absoluto convincentes. Por eso, una vez que fui nombrado decano, la primera decisión que tomé al

respecto fue la de permitir que se presentaran mujeres al concurso de admisión del año 1966. Puede discutirse la conveniencia de la coeducación a nivel secundario, y se sigue discutiendo, pero, a nivel universitario, me parecía que era inadmisibles tal discriminación. Primero, porque el concepto mismo de universidad es ser universalizante y, al excluir a las mujeres de la matrícula, estaríamos cerrando la puerta a media humanidad; pero lo más importante, en mi opinión, era la formación misma de los futuros profesionales. Sin la presencia de alumnas que infundieran respeto, tanto a sus compañeros de aula como a los mismos profesores, se daba el peligro de ciertos excesos cuarteleros (chistes o comparaciones que a veces se permitían hasta los mismos profesores con un público exclusivo de varones) que eran deformantes en la preparación de un profesional.

Y así es como en 1966 ingresaron las primeras “chicas” a la universidad. Para sorpresa de los alumnos, esta incorporación no sólo refrescó el ambiente de la universidad -eran verdaderas señoritas- sino que, además, fueron desde entonces un reto para los monopolistas varones ya que, además de inteligentes, eran estudiosas. “Chanconas”, decía algunas veces el orgullo machista herido.

Lo que no había todavía era profesoras. Hubo que esperar un año más para que comenzaran las primeras. Si mal no recuerdo, fueron la Mg. Rosa Valdivieso en Macroeconomía y una profesora de inglés, inglesa de nacimiento, que se encargó de los cursos correspondientes. Empezó el péndulo. Por una parte, se veía la necesidad instrumental del idioma inglés, que ya entonces se había convertido en la lengua vehicular de los negocios pero, por otra parte, había resistencia a incluir su enseñanza como asignatura del plan de estudios. Lo que nos decidió fue la verificación de la deficiencia en esta lengua de muchos egresados y el descubrimiento de algunos fraudes en las certificaciones que nos proporcionaba el Instituto Cultural Peruano Norteamericano de entonces.

Estaba previsto que durante el segundo semestre de 1966 hiciera un paréntesis de seis meses para trasladarme a la Universidad de Stanford, en California. Se trataba de un curso intensivo de finanzas para el que se había gestionado, y me habían otorgado,

una beca en muy buenas condiciones. Cuando se acercaba la fecha de la partida, el P. Alberto Rodríguez me pidió que no fuera. No se encontraba con fuerzas para asumir de nuevo un decanato interino, y no se veía entonces a otro a quien encomendar tal labor. Era verdad, estaba agotado. Había cargado sobre sus hombros la puesta en marcha de la universidad en aquellos primeros años. Y esta labor había dejado su huella. Gestioné ante las autoridades de Stanford la posibilidad de que en mi lugar pudiera ir otra persona. Y, ante la respuesta afirmativa, presentamos a un joven profesor que era contador y estaba encargado de la enseñanza de contabilidad, que había hecho su maestría en administración en ESAN. Le augurábamos un buen futuro como profesor. A su regreso, lamentablemente este futuro no se concretó en la Universidad del Pacífico sino en ESAN. Esta institución había sido creada en 1963 mediante un convenio entre el Gobierno del Perú y AID, que lo habían financiado generosamente en partes iguales para los primeros años de funcionamiento. Un equipo de profesores de la universidad de Stanford fue el encargado de ponerla en marcha y, uno de los profesores, el Dr. Sessions, era entonces el Decano. Indudablemente tuvo *inside information* de sus colegas de Stanford sobre las cualidades del profesor y le hizo una tentadora oferta para que en lugar de reincorporarse a la Universidad del Pacífico, de acuerdo al compromiso contraído, lo hiciera a ESAN. Esta desagradable experiencia, y quizá alguna otra posterior, es tal vez el origen de esos antipáticos pero necesarios contratos de compromiso de retorno que en adelante la universidad hizo firmar a aquellos que eran beneficiarios de becas gestionadas por la misma dentro de su programa de formación de profesores.

En el actual Archivo Central, la Sra. Corzo guarda celosamente un cuadernillo que le entregué hace tiempo junto con archivos de documentos referentes a los primeros años de la vida de la universidad. En ese cuadernillo escribí una especie de diario en el que iba anotando algunos sucesos, reuniones, visitas cuando consideraba importante resumir lo tratado en ellos. El diario comienza el 11 de octubre de 1966 y llega hasta el 7 de enero de 1968. A partir de ahí las hojas están en blanco. No duró el buen propósito

formulado el día inicial: “Comienzo hoy este diario para facilidad mía y de mi futuro sucesor. Servirá para recordar los hechos y decisiones que se vayan tomando en el Decanato y de orientación para nuevas decisiones”. Se nota, por las pocas anotaciones que aparecen a partir de setiembre de 1967, que cada vez se me hacía más difícil mantener la disciplina de la anotación diaria. Lástima. Porque los recuerdos de otros años no van a ser tan precisos como los de este período.

Precisamente el 13 de octubre, en una de las primeras entradas de ese diario, se recoge el resumen de una conversación con el P. Enrique Vigués, S.J., -que entonces era un economista incorporado a la Misión Iowa que asesoraba al Ministerio de Agricultura- en la que se plantearon los lineamientos del posible Instituto de Investigación del que hemos adelantado algo en páginas anteriores.

El día 17 de octubre, a las 4:45 p.m., hubo en Lima un temblor muy fuerte, prácticamente terremoto. Yo me paré en el arco que separaba el *hall* circular de la casona de la entrada a mi oficina. No intenté bajar al jardín por temor de que al bajar la escalinata pudieran caerme encima desprendimientos del tejado o algún muro. A la bibliotecaria, que estaba aterrorizada, parada debajo del arco del otro lado del *hall* que daba a la biblioteca, le indiqué que hiciera lo mismo. Los estantes de libros se vinieron abajo, y lo más impresionante era ver ondear el suelo y cómo la gran farola que pendía de una cadena de la cúpula del *hall* circular se bamboleaba de un extremo a otro como un péndulo. Acabó el movimiento pero todavía siguió la farola oscilando durante cuarenta minutos. Los alumnos estaban en clase en esos momentos. Los que se encontraban en clase de Filosofía con el P. López-Dóriga cuentan que éste les impuso calma y les advirtió que el edificio estaba bien construido y que lo único que aparecerían serían algunas rajaduras en los sitios donde el muro de mampostería se juntaba a las columnas de cemento armado. Y así fue. Quedaron admirados de esa parte de la lección. Los demás alumnos y profesores salieron disparados de los otros salones para refugiarse en el jardín.

Es tentador seguir el diario día a día, pero nos sacaría de nuestro propósito de revivir en el papel aquellos recuerdos que

puedan ayudar en el futuro a escribir la historia de la universidad. Sin embargo, algunos acontecimientos merecen recordarse. El 24 de noviembre falleció la señorita Ingrid Ojeda a causa de un derrame cerebral; fue el primer caso de fallecimiento de un alumno desde el comienzo de la universidad. Era una alumna dedicada y brillante. Poco después, el 8 de enero de 1967, fallecía el primer alumno varón, Luis Felipe Villarán, electrocutado al tocar un micrófono con las manos húmedas luego de salir de una piscina del Club Waikiki. Sus compañeros colocaron una pequeña lápida recordatoria en el muro a la entrada de la capilla, lo que dio inicio a la posterior tradición de ir colocando lápidas en casos de alumnos fallecidos.

Al final de 1966, el P. Alberto Rodríguez tiró la esponja. Su agotamiento había llegado a tal límite que ya no podía más. Así lo hizo conocer a sus superiores religiosos que dispusieron se fuera a España a recuperarse unos meses. No regresó a la universidad. Una vez recuperado se abocó con toda intensidad, como solía hacerlo, a una investigación que le encargó el P. General de la Compañía de Jesús y, más tarde, concentró sus esfuerzos en el centro de espiritualidad de la Universidad Católica.

Posteriormente, la universidad nombró al P. Alberto Rodríguez Profesor Emérito e hizo pintar su retrato y colocarlo en un sitio de honor en el gran salón de la casona, después de su fallecimiento en 1981. Cuando veo ese cuadro recuerdo la observación que hizo Carlos Amat y León : “el hombre del cuadro”, al querer enfatizar quién fue el que puso todo su esfuerzo para iniciar y consolidar una institución o un negocio. Sin desconocer los méritos de otras personas sumamente valiosas, como iremos viendo en estos recuerdos, para mí, indudablemente, el hombre del cuadro de la universidad fue el P. Alberto Rodríguez.

El P. Marina, que era viceprovincial entonces, se hizo cargo interinamente de la Secretaría General por unos meses hasta que llegara el P. Alberto Mazarro, S.J., quien debía asumir el cargo a partir de agosto de aquel año de 1967. Entretanto, mis labores se vieron sobrecargadas. Veo que el 3 de enero tuve una reunión con el Rector, D. Juan Pardo, y el P. González Callizo para discutir el

presupuesto de 1967. Ese año, se desistió de la proyectada construcción del tercer piso del pabellón académico. El P. González Callizo era miembro del Consejo Universitario en representación de la Compañía de Jesús y había ayudado mucho al P. Alberto Rodríguez en el establecimiento del apoyo administrativo y contable. Él inició el plan de cuentas de la universidad y enseñó el manejo a Elisa Suárez, quien durante muchos años estuvo a cargo de la contabilidad hasta que se concentró en la tesorería.

En enero de 1967 se iniciaron los ciclos de verano de los Cursos de Especialización que, a partir de entonces, comenzaron a tener tres ciclos al año. El plan completo comprendía un programa de seis ciclos, cinco de los cuales eran obligatorios para obtener el diploma. Nelly Benavides y Adelina Malache eran las secretarías que atendían esos cursos desde 1966.

El diez de enero, el P. Marina comenzó sus funciones como Secretario General interino. Vimos que, no sólo en su caso sino en el de los futuros secretarios generales, era necesario descargar de las funciones del Secretario General las de supervisión del apoyo administrativo. Para ello empezamos a barajar posibilidades que nos permitieran encontrar a una persona que, a la vez que buen profesional, nos diera las garantías de máxima confianza. Esto nos puso en contacto con los Cruzados de Santa María, un instituto religioso seglar con sede en Madrid. Las negociaciones fueron exitosas (el superior de ellos era un antiguo amigo a quien traté antes de que yo ingresara a la Compañía de Jesús en 1951) y vinieron al Perú cuatro cruzados. Los alojamos en uno de los departamentos del edificio de Sánchez Cerro que había quedado desocupado y formaron una pequeña comunidad. De ellos, dos se incorporaron a la universidad. Uno de ellos, Mariano del Hoyo, fue nombrado Administrador y tenía a su cargo todo el apoyo administrativo y la tesorería y, el otro, Gonzalo Rodríguez, se reveló como excelente profesor de contabilidad (tenía el título de Profesor Mercantil equivalente a nuestro Contador Público) y fue después secretario de Servicios Académicos.

El 25 de julio de 1967 tuvo lugar un acontecimiento que pasó desapercibido para los miembros de la universidad, pero de una

enorme importancia para el futuro de la misma. La secretaria me anunció que un señor deseaba verme. Le mandé decir que, por favor, esperara ya que en ese momento estaba atendiendo a otra visita. Al cabo de unos quince minutos, despedí al visitante anterior y salí al encuentro de un señor mayor, de pelo abundante y muy blanco, que estaba sentado en el *hall* circular de la casona que servía también de antesala a mi oficina. Le hice pasar y se presentó como Robert Maes, Presidente de Gramill Comercial y de Depósitos de Lima.

Me contó que él y su esposa eran ya mayores, no tenían hijos, y deseaba que la fortuna que había ganado con su trabajo en este país beneficiara también al Perú. Para ello quería colaborar en la formación de futuros empresarios que propulsaran el desarrollo y crearan trabajo. Deseaba favorecer especialmente a aquellos alumnos con talento que no tenían recursos suficientes para pagarse una carrera en la universidad. El había nacido en Bélgica el siglo pasado, y precisamente se había quedado sin seguir estudios universitarios por falta de recursos de su familia, de manera que sólo accedió a estudios técnicos. Hizo fortuna en los EE.UU. adonde emigró con su esposa (Ada Wall de Maes, una enfermera inglesa de la que se enamoró cuando como soldado estuvo herido durante la Gran Guerra del 1914-1918). Había hecho un estudio concienzudo de las universidades del país, llegando a la conclusión de que la Universidad del Pacífico era la que mejor respondía a sus deseos y le brindaba mayor confianza en cuanto a que los recursos que le iba a confiar iban a ser bien empleados. El hecho de que los padres jesuitas tuvieran responsabilidad directa en la marcha de la institución aumentaba esa confianza. Pensaba hacer testamento en favor de la Universidad del Pacífico, nombrándola heredera de sus bienes que consistían en la participación del 85 por ciento de las acciones de Robert Maes Import and Export Corporation de Nueva York, propietaria de Gramill Comercial y de Depósitos de Lima S.A. en el Perú. Como condiciones deseaba que la Universidad del Pacífico siguiera siendo la única propietaria de las acciones, que el negocio debería seguir funcionando siempre y cuando diera beneficios, y que las utilidades se repartieran en un 50 por ciento para

los fines de la universidad y el otro 50 por ciento para capitalización, con el fin de que las empresas siguieran siendo operativas. Del capital actual (valorado en unos dos millones de dólares de entonces), el 50 por ciento de las acciones le sería entregado inmediatamente a la Universidad del Pacífico y el otro 50 por ciento seguiría en poder del Sr. Maes mientras él y su esposa vivieran, para poder cubrir emergencias. Después del fallecimiento de ambos, este segundo 50% de las acciones pasaría también a poder de la universidad.

El hombre propone pero Dios dispone, y no siempre de acuerdo con nuestros propósitos iniciales. Esto le pasó al Sr. Maes. Cuando intentó llevar a la práctica sus buenos deseos se encontró con dificultades que le hicieron modificar su plan inicial. Sus abogados de EE.UU. le advirtieron que si liquidaba la Maes Corporation de Nueva York y transfería sus activos a Lima debería pagar una substancial parte del capital al fisco norteamericano, lo que disminuiría mucho el cumplimiento de sus buenos propósitos. Propusieron como alternativa la creación de una fundación en EE.UU. que, de acuerdo a la legislación entonces vigente en aquel país, podía recibir el capital, fruto de la liquidación de Maes Corporation, sin pago de impuestos. Éstos son los entretelones de la que después sería inscrita como Maes-Heller Foundation incorporada en el Estado Delaware (que permitía que el Board of Trustees sesionara fuera del Estado y aun del país).

El agregado Heller al nombre Maes en el título de la Fundación también tiene su historia. La Srta. Frida Heller había trabajado con el Sr. Maes casi desde el establecimiento de éste en EE.UU., primero como secretaria y contadora, más tarde como asociada al negocio. Cuando los Maes decidieron establecerse en el Perú, hacia 1950, ella los siguió para continuar colaborando con el Sr. Maes. Conmovida por la situación de tantos enfermos de cáncer que morían o veían avanzar su enfermedad por no tener recursos para hacerse atender oportunamente, con un grupo de personas amigas creó la Fundación del Cáncer. Gracias a su incansable labor en favor de la Fundación logró levantar fondos que le permitieron crear un albergue para que los enfermos pobres, de provincia,

podieran ser atendidos en el hospital de Enfermedades Neoplásicas y concibió el proyecto de un moderno hospital, con Instituto de Investigación anexo, que permitiera dar la debida atención a tan terrible mal. Convenció al Sr. Maes para juntar en la misma fundación los ahorros de su vida, de manera que la nueva Fundación Maes-Heller tuviera como finalidad asignar el 85% de sus recursos a la Universidad del Pacífico y el 15% a la Fundación del Cáncer.

En los meses que siguieron a su visita fui estableciendo una relación entrañable con el Sr. Maes. Cada vez apreciaba más sus grandes cualidades humanas y el trato con él era sumamente enriquecedor. Trabajador incansable y honrado a carta cabal, respetaba fielmente los contratos, tenía siempre presente el servicio a los clientes y pagaba rigurosamente sus impuestos, convencido de que ésta era la obligación de todo ciudadano responsable. Yo le tomaba como ejemplo para mis alumnos de lo que era un empresario cabal.

Como los trámites para que se incorporara la Fundación tardaron un tiempo largo, ese mismo año de 1967 donó dos millones de soles a la universidad que fueron invertidos en la construcción de los dos pisos que faltaban al pabellón académico. Esto nos dio un gran alivio porque no sólo permitió ampliar el número de aulas, sino que pudo trasladarse la biblioteca al cuarto piso donde contaba con amplia sala de lectura, oficina y depósito de libros. El lugar que la biblioteca dejó libre en la casona se habilitó como sala de eventos especiales, particularmente seminarios dirigidos a altos ejecutivos.

El Sr. Maes me tenía informado del avance de los trámites para la incorporación de la Fundación Maes-Heller. Cuando al fin ésta se logró, tuvo el gesto de confiar en mí al nombrarme miembro del Board of Trustees de la Fundación y miembro también de los directorios de Gramill Comercial y de Depósitos de Lima S.A.

Hasta su fallecimiento en 1977 fue un desinteresado bienhechor de la universidad y sumamente respetuoso de las decisiones de las autoridades de la misma. Recuerdo como anécdota que, en una reunión, uno de los directores de Gramill se permitió insinuar que la universidad otorgara un trato de favor a los hijos de los empleados de la empresa. Lo fulminó con la mirada y dejó claramente

establecido que los hijos de los empleados de Gramill deberían someterse a las mismas condiciones que establecía la universidad para los demás alumnos. Por otra parte, la aportación económica de la Fundación a la universidad durante los últimos años de su vida fue de tal calibre que a veces representaba más del 40 por ciento del presupuesto de la universidad. Esto permitió no sólo las necesarias inversiones sino el establecimiento del sistema de pensiones escalonadas que hacía accesible la universidad a los alumnos de menores recursos.

Un mes después de la visita del Sr. Maes, el 27 de agosto, fallecía D. Juan Pardo Heeren quien, en ese momento, era Presidente de la Comisión Económica de la universidad pero, anteriormente, había sido Presidente del Patronato y ciertamente el miembro fundador más activo con que pudo contar la universidad. El P. Alberto Rodríguez me contaba en ocasiones acerca del tremendo apoyo que era para él la presencia de D. Juan Pardo cada vez que se encontraba en apuros. Y ciertamente había sido el gran aglutinador de voluntades del grupo empresarial en favor de la universidad. Fue una gran pérdida y me acuerdo que la universidad declaró duelo el día de su entierro. Posteriormente, la universidad hizo pintar un retrato suyo y fue honoríficamente colgado en uno de los muros del gran salón de la casona, en una ceremonia a la que asistieron sus hijos. Éste fue el origen de la pinacoteca que se fue formando posteriormente cada vez que la universidad quería honrar la memoria de bienhechores ilustres. Esa pinacoteca, que pasó a la antesala del Rectorado cuando fue demolida la casona, probablemente en forma provisional, todavía no ha encontrado su lugar definitivo. En su momento iremos recordando a quienes figuraban en los otros cuadros de autor distinto al que pintó el de D. Juan Pardo, como se aprecia a simple vista, ya que todos los demás fueron pintados por López Aliaga. Para los que creamos en la Providencia, no deja de ser significativo el que Dios, antes de llevarse al mayor bienhechor de la universidad, ya nos estuviera preparando al siguiente gran bienhechor con un mes de anticipación.

En el diario antes citado aparecen, especialmente al comienzo de 1967, muchos nombres de profesores a quienes se iba contac-

tando para encargarles de cursos durante el año académico de 1967. Se trataba de nuevas contrataciones o renovación de éstas. Algunos tuvieron una presencia efímera, ya sea porque ellos no desearon seguir enseñando o la universidad no tuvo a bien contratarlos de nuevo. Para otros, su presencia era forzosamente temporal, como fue el caso de varios profesores visitantes que nos acompañaron en aquella época. Aunque su presencia fue temporal, algunos dejaron mucha huella en los alumnos, como fue el caso del profesor chileno Max Neef, al que todavía recuerdan sus alumnos de entonces (cuyo nombre apareció en las últimas elecciones presidenciales de Chile como candidato, elecciones que ganó el actual presidente Frei). Otro que influyó mucho en los alumnos fue el P. Eraso, a quien mencionamos antes. Otros iniciaron entonces una larga relación con la universidad, como fue el caso del Ing. Pedro de las Casas. Este último había estudiado su maestría en Economía en la Universidad de Iowa y nos había sido recomendado por los miembros de la Misión Iowa como excelente alumno. Finalmente, están los que nos siguen acompañando hasta la actualidad y han formado parte vital del devenir de la universidad, como es el caso del Dr. Eyzaguirre, Luis Palomino, el Dr. Gildemeister y varios más.

Mi preocupación por contar con un claustro permanente y cohesionado aparece constantemente a lo largo de ese año. Se logró contar con un pequeño grupo de profesores a tiempo completo a quienes se les consultaba con mucha frecuencia, especialmente en todo lo que se refería a la formación de los alumnos. Se siguió recomendando a los egresados de la segunda promoción que trataran de obtener becas que les permitieran hacer estudios de postgrado en el exterior. En el caso de Augusto Llosa (que luego fue varios años profesor y falleció muy joven) se trató de una beca que nos asignó la Universidad de Iowa, con la que manteníamos excelentes relaciones con motivo del proyecto común del Instituto de Investigaciones Económicas que estábamos gestionando. Esa beca fue continuada después y así, años más tarde, fue presentado Carlos Boloña para que hiciera allí su maestría. También se dejaba sentir la necesidad de algún cursillo introductorio para los nuevos

profesores que les ayudara en el aspecto metodológico de la enseñanza, y eso se propuso en alguna reunión de profesores.

El año anterior se había comenzado a experimentar un sistema de evaluación de los profesores mediante una encuesta a los alumnos que ya este año comenzó a dar sus frutos y que, con posterioridad, ha seguido vigente hasta ahora aunque con diversas variaciones y adaptaciones. La idea era que el alumno es el que está en mejor situación para emitir un juicio sobre la idoneidad de la enseñanza de un profesor. Yo me acordaba de mis tiempos de estudiante en que sin encuestas oficiales los alumnos categorizábamos a los profesores en buenos, regulares y malos. Una vez procesadas, se enviaban las encuestas a los profesores para su propia reflexión. Recuerdo que en aquella época me tomaba mi tiempo con cada uno de ellos para comentar el resultado de las encuestas. La actitud de los profesores ante la opinión de los alumnos era para mí sumamente reveladora. Había una amplia gama pero no faltaban casos extremos. Uno de ellos fue el caso de un profesor con una incapacidad total para reconocer que él pudiera cometer algún error; todo se lo habían inventado los alumnos que no habían logrado captar sus innegables y sublimes cualidades. Sin duda, ese profesor no volvió a ser contratado.

Una actitud más normal era reconocer que los alumnos tenían alguna razón en sus respuestas a la encuesta, pero que exageraban bastante. Esto daba lugar a un diálogo constructivo. Mi hipótesis de base era que los alumnos podían exagerar pero que no mentían. Entonces, se trataba de centrar nuestra atención no en el globo que había resultado sino en la bolita de realidad que le había dado origen. De ahí se seguía una búsqueda conjunta entre el profesor y yo para encontrar aquellos puntos que podían haber originado una diferencia de valoración en los alumnos, llámese preparación actual o remota de la materia, falta de actualización y claridad en la exposición, excesiva teorización o cualquier otro factor que pudiera haber intervenido en ese juicio de valor. A veces, era simplemente una cuestión de actitud que resultaba antipática a los alumnos, impuntualidad o no asistir a alguna clase sin previo aviso, cosa que molestaba a los alumnos con justa razón. Un caso extre-

mo, por positivo, fue el que protagonizó el Ing. Péetrovich, que inició ese año su enseñanza como profesor de Microeconomía. La evaluación de los alumnos fue desastrosa, e incluso me solicitaron que no se le volviera a contratar. Dialogué con él como lo hice en otros casos, y me sorprendió gratamente la actitud serena con que analizó su caso. Reconoció con toda franqueza que los alumnos tenían razón y que él había cometido varios errores que analizamos, los que podían enmendarse si le dábamos una nueva oportunidad. A pesar de la oposición de los alumnos, se la di convencido de sus cualidades y, en los años sucesivos que nos acompañó en la universidad, fue uno de los profesores mejor evaluados.

Desde 1966, al haber egresado la primera promoción de alumnos, se nos planteó el problema de estructurar el sistema de graduación, de titulación e incluso de colegiación en los respectivos Colegios Profesionales. Se publicaron las normas pertinentes para optar el grado: presentar y sustentar, ante un jurado de tres profesores, un trabajo de investigación que implicara una buena integración y manejo de los conocimientos adquiridos durante la carrera. Inicialmente dimos el nombre de Memoria a dicho trabajo, que debería ser realizado bajo la supervisión y visto bueno de un profesor. Para mí, personalmente, el nombre de tesis conducente al doctorado debería reservarse a la investigación que hace avanzar la ciencia. Presiones posteriores, y dado que en nuestro medio universitario estaba generalmente admitido el nombre de tesis para un trabajo conducente al bachillerato, adoptamos esa denominación.

Para el otorgamiento del título profesional, establecimos un examen oral exhaustivo ante un jurado, que permitiera evaluar la capacidad del graduado para integrar no sólo los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino también aplicarlos a la solución concreta de problemas que se le iban a presentar en la profesión.

La experiencia de los primeros años nos dio a conocer el pequeño número de egresados que presentaban sus tesis y, menor aún, el de los que daban examen para la obtención del título profesional. Una de las razones parecía ser la facilidad que tenían los primeros egresados para obtener colocación. Por otra parte, aquellos que deseaban hacer sus estudios graduados en el exterior, es-

pecialmente en universidades de los Estados Unidos, contaban con la ventaja de que, en aquel entonces, éstas no exigían el diploma de bachiller y los aceptaban para sus estudios de postgrado con la sola presentación de los certificados de estudio. Esto cambió después progresivamente, de manera que a los pocos años ya no había ninguna universidad extranjera que no exigiese la posesión formal del diploma de bachiller. Lo mismo ocurrió con el empleo, pues cada vez más a menudo los empleadores exigían personal titulado y no simplemente egresado, lo que ejerció una fuerte presión para la obtención de grados y títulos.

El reglamento de grados y títulos preveía que el Decano no solamente nombrara los jurados, sino que además presidiera los actos públicos de sustentación de tesis o los exámenes de suficiencia profesional, no sólo cuando él mismo formara parte del jurado sino también cuando considerara oportuno estar presente en cualquiera de esos actos públicos. En aquella época, recuerdo que hacía uso frecuente de este privilegio. No solamente porque así podía valorar la calidad de los trabajos que se presentaban, sino también observar las preguntas que se hacían y cómo eran respondidas. La universidad debía ser ciertamente muy cuidadosa en el momento de la selección inicial de los estudiantes mediante un buen proceso de admisión; pero debía ser aun más cuidadosa al acreditar a sus profesionales para su desempeño en la sociedad. Con frecuencia, he comparado a los profesores con los notarios públicos que dan fe de que determinada persona está debidamente preparada para prestar sus servicios profesionales a su país y a toda la sociedad.

La experiencia de aquellos primeros pasos en el camino de las graduaciones y titulaciones me hizo ser testigo de las más variadas actitudes de los miembros de los jurados. Esto permitía ir afinando un instrumento que a veces chirriaba por nuevo. Me encontré en alguna oportunidad con jurados que querían condicionar su aprobación a que se rehiciera la tesis parcial o totalmente. A esto yo me oponía terminantemente; me parecía muy injusto para el graduando, y recordaba a quien lo proponía que los jurados habíamos tenido un mes para leer la tesis, y que es precisamente entonces cuando el jurado debe rechazarla si no considera que

tiene el nivel mínimo para ser aprobada o, en su defecto, sugerir correcciones si ve que, en conjunto, es aceptable pero tiene partes deficientes y, finalmente, aprobar que está apta para ser defendida en acto público. Si ya se ha hecho esto último -lo cual implicaba que para los tres miembros del jurado la tesis estaba ya apta para su defensa- me resultaba ilógico que se pidieran correcciones a posteriori. Otro tipo de problemas que también se presentaban en aquellos inicios era el de la conducción misma de los interrogatorios. Había miembros del jurado que hacían el mismo tipo de preguntas durante todo el tiempo asignado para el interrogatorio. Esto, a mi entender, no permitía hacer una debida valoración del examinado ya que, a lo más, estaban en el nivel de aprobado o no aprobado, pero no permitían el lucimiento del alumno en caso de que se tratara de un alumno brillante, lo que le ocasionaba frustración, pues le impedía obtener un calificativo para el que consideraba que tenía los méritos suficientes. Otros miembros del jurado seguían un método que yo denominaría de “refinería”. Comenzaban por preguntas difíciles y sofisticadas que únicamente los escogidos para la nota de “excelente” podrían responder, y sólo bajaban el nivel cuando tras sudores y trasudores del pobre graduando se empezaba a obtener alguna respuesta. Para entonces el graduando estaba deshecho.

Mi recomendación a los profesores -y era también el principio que yo usaba cuando era jurado- era proceder gradualmente de abajo hacia arriba. Esto es, comenzar por algunas preguntas de fácil respuesta para ayudar a serenarse al examinando y luego ir subiendo el nivel para asegurarse, primero, si era posible aprobarlo y, más adelante, mediante preguntas progresivamente más difíciles, dar lugar incluso al lucimiento del examinando y a la obtención del calificativo de bueno, muy bueno y excelente, que eran entonces los niveles de calificación de los grados y títulos. La misma práctica hizo que cada vez afináramos mejor este instrumento de los exámenes de grado y que poco tiempo después contáramos con un equipo de profesores que graduaban muy bien sus preguntas. Cuando un profesor nuevo se iniciaba en exámenes de grado o título procuraba incluirlo en un jurado en el que hubiera otros dos

profesores bien experimentados. Además, hacía lo posible para estar siempre presente en estas ocasiones.

Durante el año de 1967 se procedió a la separación de los estudios en dos carreras: la de Administración y la de Economía. Se crearon dos escuelas con estas denominaciones. El plan de estudios comprendía dos años comunes y, a partir del tercer año, comenzaban los cursos específicos de especialización. ¿Qué nos llevó a dar este paso? Creo recordar que hubo varias líneas de presión para ello. Una de ellas fue la presencia, en la tercera promoción, de un grupo de estudiantes con gran inquietud intelectual y, varios de ellos, con una decidida vocación por la carrera de economista, lo que no había ocurrido con las promociones anteriores pues, aunque contaban con algunos alumnos individualmente brillantes, no se había producido en ellas este fenómeno grupal. Por otra parte, en las conversaciones conducentes al financiamiento de los planes que teníamos con la Universidad de Iowa para la creación del Instituto de Investigaciones Económicas, y con la Universidad de Wisconsin y la Fundación Ford para la formación del equipo de profesores, vimos que teníamos más posibilidades de financiamiento si ofrecíamos separadamente las carreras de Economía y Administración. Recuerdo también una conversación que tuve con el entonces Decano del Colegio de Economistas, Luis Felipe de las Casas, para discutir las condiciones de colegiación de nuestros graduados, y llegamos a la misma conclusión.

También durante el año 1967 fuimos creando un sistema de evaluación que nos permitiera medir las cualidades y el desempeño de los profesores contratados, en vista de la constitución del núcleo de profesores ordinarios que debería ser el equipo responsable del futuro de la universidad. Ya con anterioridad, cuando el P. Alberto Rodríguez se desempeñaba como Decano interino, el P. López-Dóriga había insistido en lo inapropiado que era para la universidad que todos sus profesores fueran contratados. El P. Alberto, agobiado por un sinfín de problemas, no consideró éste como prioritario. Al comienzo, tampoco yo pude ocuparme del asunto con toda dedicación, pero sí presté oídos a lo que planteaba el P. López-Dóriga porque consideraba que tenía toda la razón. Por ello

fuimos dando los primeros pasos para asegurar un buen sistema de evaluación que tuviera no solamente en cuenta la opinión de los alumnos, muy respetable -mencionada anteriormente y obtenida mediante encuestas- pues nos hacían falta otras fuentes de información que nos permitieran elaborar una opinión más completa. Durante 1967 y luego, sobre todo, en 1968 se llevaron a cabo reuniones con los profesores para discutir los criterios que se consideraran aceptables para todos. El golpe que depuso al Presidente constitucional Fernando Belaunde y que instituyó el gobierno militar de Velasco Alvarado aceleró este proceso. En los últimos meses de 1968 corrían rumores de que el gobierno militar iba a intervenir de alguna manera las universidades y, a finales de ese año, presenté al Consejo Universitario la lista de los veintitrés profesores que habían alcanzado el puntaje para ser nombrados profesores ordinarios. Por esta única vez se trató de un concurso interno y, también por esta única vez, se nombraron profesores directamente para las categorías de Profesor Principal, Profesor Asociado y Profesor Auxiliar. Si mal no recuerdo, fueron nombrados cuatro Profesores Principales, trece Profesores Asociados y seis Profesores Auxiliares. El Consejo Universitario aprobó el nombramiento con fecha 15 de febrero de 1969. El 19 de febrero, el gobierno militar hacía estallar su bomba: publicó la nueva ley universitaria. Ya volveremos sobre ello en la parte siguiente de estos recuerdos. Una vez más, la Providencia nos había guiado a tiempo para tomar las decisiones oportunamente.

En 1967 se cumplían también cinco años del acuerdo que había firmado la universidad con la Compañía de Jesús. Por este acuerdo la Compañía se obligaba a proporcionar jesuitas a la universidad que se encargarían de poner en marcha todo el proceso académico. Se consignaba además que, si este acuerdo no era anulado con la debida antelación por ninguna de las partes, se prolongaría automáticamente por otros cinco años. Esto dio lugar a una evaluación, por parte de la Compañía de Jesús, de la permanencia de algunos de sus miembros en la universidad y la conveniencia de mantener la cooperación. ¿Cómo surgió el rumor de que los jesuitas iban a dejar la universidad? No sé cuál fue el origen pero sí las

consecuencias de ese malentendido. Algunos profesores se pusieron nerviosos y, concretamente, se acercaron para confirmar cuál era nuestra posición, porque ellos estaban decididos a dejar la universidad si es que los jesuitas no continuaban en ella. Tranquilité a todos y expliqué de lo que se trataba, e incluso que la Compañía había decidido continuar el convenio. Esto no obstaba para que hubiera algunos cambios. El P. Francisco Rodríguez Contreras fue destinado al Cuzco y ya no regresó a la universidad, lo mismo que el P. Pablo Urrunaga que fue destinado a la parroquia de Santo Toribio y dejó la dirección de los cursos de especialización que llevaba tan diligentemente.

En compensación, aquel año comenzó sus actividades en la universidad el P. Palencia que, con altibajos, nos ha acompañado hasta 1995 con valiosos aportes, y el P. Alberto Mazarro, que desde el mes de agosto fue nombrado Secretario General. El P. Mazarro, muy inteligente y valioso, no se sentía a gusto en ese cargo, y así lo debió exponer a sus superiores. Esto hizo que durante 1968 viéramos la manera de reemplazarlo, pero esta vez no por otro jesuita. Recuerdo que, bien avanzado ese año, entrevisté a un joven profesional que hacía poco tiempo había regresado al Perú y trabajaba como abogado en el Estudio Echeopar. Me había sido recomendado por otros jesuitas que lo habían tratado como alumno en el Colegio San José de Arequipa y durante sus estudios de Licenciatura en Derecho en la Universidad Complutense de Madrid. Me causó una excelente impresión. Propuse su nombramiento al Consejo Universitario y me encontré con una gran oposición. ¿Motivo? A varios miembros del Consejo les parecía que era demasiado joven para tal cargo; tenía entonces veinticuatro años de edad. Les recordé la anécdota que cuentan algunos historiadores de la objeción que el Papa entonces reinante hizo de la elección del P. Acquaviva como General de la Compañía de Jesús a finales del siglo dieciséis, pues le parecía que era demasiado joven para tal cargo (tenía un poco más de treinta años); el P. Acquaviva prometió solemnemente a S.S. que de ese defecto se iba a enmendar con el transcurso del tiempo. Lo mismo les prometí yo. Se trataba del

Dr. Luis Bustamante Belaunde, que luego jugó un papel tan protagónico en la historia de la universidad.

A comienzos de 1968 se incorporó a la universidad Federico Arellano. Acababa de terminar sus estudios de Administración en el Instituto Tecnológico de Monterrey, en Méjico. Le encargamos la dirección del DETE (Departamento de Extensión Técnica para Ejecutivos), unidad en que se habían convertido los antiguos Cursos de Especialización que habían estado a cargo del P. Urrunaga. Esta denominación fue propuesta por el Dr. Harms, profesor de Mercadeo, a quien confiamos los Cursos de Especialización cuando nos dejó el P. Urrunaga en 1967, y fue aceptada. El Dr. Harms nos dejó poco después, no recuerdo si por propia iniciativa o porque no estábamos plenamente satisfechos con su labor y se impuso la necesidad de encontrarle un sucesor. Federico Arellano ya me era conocido desde hacía algún tiempo y me pareció que podía ser un buen reemplazo cuando regresara al Perú después de sus estudios en Méjico.

Otro joven profesor que inició su docencia en el año académico de 1968 fue Estuardo Marrou, que iba a desempeñar después un papel tan importante en el futuro de la universidad. Al regreso de sus estudios de maestría en la Universidad de Wisconsin, se incorporó como profesor de Mercadeo, con una dedicación a medio tiempo a la universidad. Consideraba que le convenía ganar también experiencia práctica y por eso aceptó la Gerencia de Marketing de una empresa de supermercados. Sólo después amplió su dedicación a tiempo completo.

¿Cómo se gobernaba la universidad en aquellos años? La máxima autoridad formal estaba constituida por el Consejo Universitario que estaba conformado por ocho miembros: cuatro nombrados por las entidades fundadoras (dos los nombraba la AFICS y otros dos, la Compañía de Jesús), tres eran miembros natos en razón de sus cargos: el Rector, el Secretario General y el Decano. Además, había un representante de los profesores. Estaba previsto en el estatuto de entonces que, en caso de haber más facultades, se incorporarían al Consejo los respectivos decanos y representantes de los profesores de cada facultad. Por lo que puedo recordar, las

reuniones del Consejo no eran muy frecuentes, aproximadamente una vez cada tres o cuatro meses, a no ser que hubiera algún asunto importante y urgente que requiriera una reunión extraordinaria. El gobierno operativo estaba en realidad en manos del Rector, del Secretario General y del Decano.

Todos los días nos reuníamos un rato, hacia las diez a.m., el Rector, el Secretario General y yo. Coordinábamos las acciones a tomar y nos informábamos mutuamente de los respectivos entornos. Recuerdo con especial gusto aquellas breves reuniones que estaban dominadas por la desbordante simpatía del Dr. Juan Ignacio Elguera, nuestro Rector. Él nos tenía también al tanto de lo que se decía y hacía en el entorno político, con el que estaba muy relacionado (fue anteriormente embajador en Alemania) y en el entorno empresarial al que estaba muy ligado (era asesor jurídico de la Cerro de Pasco Copper Corporation). Además, se informaba muy bien de todo lo que se hacía en la universidad, e indicaba lo que había que hacer delicada pero firmemente. A algunos de la universidad les engañaban su enorme simpatía y sus suaves maneras, y se lo imaginaban poco menos que una reina madre. Nada más falso. Yo, que lo traté íntimamente, tenía la experiencia de que dentro del guante de terciopelo diplomático había una mano de hierro que sabía muy bien cómo apretar firmemente las tuercas.

Avanzado el año 1968, el Dr. Elguera hizo saber a los miembros del Consejo Universitario que no deseaba ser reelegido y que, por tanto, debían iniciarse las acciones para poder contar con un nuevo Rector. Sentía ya los efectos de la enfermedad que lo fue debilitando y lo hizo fallecer pocos años después e, indudablemente, el paso de los años. Un día, con el garbo que le caracterizaba, me dijo: “Padre, hoy he tenido una experiencia vital de que ya voy siendo viejo; he subido a un ómnibus y una mujer joven se ha levantado de su asiento y me lo ha ofrecido...”. Tras algunos contactos se generó un consenso en el Consejo Universitario de que la persona adecuada para suceder a don Juan Ignacio Elguera sería el embajador D. Guillermo Lohman Villena, de gran prestigio como historiador. Tras la aceptación del Dr. Lohman para que fuera propuesta su candidatura al Consejo Universitario, éste fue elegido

Rector, cargo del que tomaría posesión el siguiente primero de febrero de 1969.

Además del Rector, el gobierno operativo estaba en manos del Secretario General y del Decano. El Secretario General, como ya se ha dicho, aparte de ser fedatario de la universidad y de mantener las relaciones con las entidades fundadoras, supervisaba todo el apoyo administrativo. Desde 1967, con el nombramiento del Sr. Mariano del Hoyo como administrador, su labor se descargó considerablemente. En el período que nos ocupa, fueron Secretarios Generales el P. Alberto Rodríguez, hasta el fin de 1966, el P. Miguel Marina, interinamente hasta agosto de 1967 y el P. Alberto Mazarro desde ese mes hasta fines de enero de 1969. El 1 de febrero de 1969, al tiempo que el Dr. Lohman se posesionaba del cargo de Rector, se iniciaba en el cargo de Secretario General el joven recién elegido Dr. Luis Bustamante Belaunde.

El Decano, al no haber entonces más que una facultad, tenía a su cargo la responsabilidad de toda la marcha académica. Además de velar por los planes de estudio, las carreras e incluso la disciplina de los alumnos, velaba también por la contratación de los profesores, la evaluación de los mismos, la preparación de los futuros profesores y, finalmente, su nombramiento. Era asistido por el Secretario de la Facultad, Dr. César Debarbieri, con quien cooperaban en la secretaría Angélica y Elsa Laya. En el período que nos ocupa fueron decanos el P. Henry Wirtenberger, durante el año académico de 1962, el P. Alberto Rodríguez, interinamente desde entonces hasta febrero de 1966 y, a partir de ese momento, el autor de estos recuerdos hasta el 19 de febrero de 1969. Dependían de la Facultad los Cursos de Especialización que pasaron después a llamarse DETE.

Parecía que íbamos a iniciar un tranquilo nuevo año académico, cuando un tremendo vendaval, en forma de ley universitaria promulgada por el gobierno militar el 19 de febrero de ese año, vino a trastocarlo todo. De ello trataremos en la siguiente parte, ya que supuso una total ruptura con nuestro esquema anterior de universidad y obligó a cambios radicales en la organización y concep-

ción de la misma. Para la breve historia de la universidad, se cerraba una página y se abría una nueva llena de incógnitas.

II
EL TORBELLINO

Aunque nos habían llegado rumores de que algo se estaba urdiendo respecto a las universidades, la realidad es que la promulgación del Decreto Ley 17437 nos tomó de sorpresa. Según el estilo militar, se trataba precisamente de eso, de dar el golpe sin que el “enemigo” -en este caso las inermes universidades- pudiera oponer la menor resistencia. Tan paralizadas las dejó, que una de las primeras disposiciones transitorias de esa ley fue, precisamente, la de cesar a todas las autoridades de cada universidad con excepción del Rector. Así que dejé de ser decano, cargo para el cual acababa de ser reelegido por otros tres años desde el 1 de febrero.

Las consecuencias de la ley se dejaron sentir inmediatamente. El Dr. Lohman, nuestro Rector de dieciocho días, renunció a su cargo. Consideró que debía renunciar por razones de incompatibilidad entre el cargo público que tenía como Director de la Biblioteca Nacional y la dedicación exclusiva a la universidad que exigía la nueva ley. Esto me catapultó al rectorado, ya que esa misma ley preveía que, en caso de ausencia del Rector y del Vicerrector, pasaba a ocupar el rectorado el profesor principal más antiguo con dedicación exclusiva o a tiempo completo en la universidad. Para el caso de la Universidad del Pacífico, el único profesor principal con dedicación a tiempo completo era yo. Los otros tres, el P. López-Dóriga, el Dr. Benvenuto y el Dr. Debarbieri, lo eran a tiempo parcial. Ergo...

Y comenzó la vorágine. La misma ley disponía que ninguna universidad podía comenzar las clases del año académico de 1969 si es que antes no cumplía con presentar un plan de reorganización según los parámetros detalladamente establecidos por la ley y que fuera aprobado por el CONUP (Consejo Nacional de la Universidad Peruana), entidad creada por la misma ley para ser el órgano directivo de todo el “sistema” universitario. Ya hablaremos del CONUP.

Nos habíamos propuesto comenzar las clases lo más cerca posible del primero de abril, que ya se había hecho tradicional en

la universidad como fecha de comienzo del año académico. Para ello, el mismo 21 de febrero se nombró a la Comisión de Reorganización que establecía la ley. Además del Rector interino la integraban el Dr. Benvenuto, Profesor Principal, José María Lanz y Pedro de las Casas, Profesores Asociados, y Estuardo Marrou, Profesor Auxiliar. Además participaba, con voz pero sin voto, el Secretario General, Dr. Bustamante.

Para representar a los alumnos en los asuntos que los afectarían directamente fue elegido Fernando del Carpio, alumno que entonces cursaba el cuarto año de estudios. El trabajo en los treinta días siguientes fue frenético. Jornadas de catorce horas. Para poder acelerar la labor, la organizamos de manera que pudiéramos avanzar paralelamente en simultáneo. Para ello encargamos el trabajo de cada una de las partes del proyecto a subcomisiones en las que había, al menos, un miembro de la Comisión Reorganizadora junto con algunos otros profesores. La Comisión se reunía para coordinar los avances y para cumplir también con la función de gobierno de la universidad que le atribuía la ley, al asignarle igualmente las funciones del Consejo Ejecutivo previsto para cuando estuviera aprobada la reorganización.

Nuestro esfuerzo dio resultado y, el 27 de marzo, estábamos presentando al CONUP el documento que contenía nuestro plan de reorganización. No estoy seguro si fuimos la primera o segunda universidad que lo hizo. Evidentemente, era soñar que el CONUP lo estudiara y aprobara antes del primero de abril, pero insistimos para que se dieran toda la prisa posible. El caso es que salió la resolución autorizándonos a dar comienzo a las clases y pudimos comenzar el 15 de abril. Ha sido la única vez en treinta y cuatro años en que, por causas de fuerza mayor, la universidad no empezó las clases el día primero o, como se comenzó a hacer después, el lunes de la semana que coincidía con el día primero de abril.

El proyecto de reorganización que presentamos se hizo después famoso. Parece ser que algunas universidades se encontraron con unos problemas enormes y no sabían ni cómo comenzar sus respectivos proyectos. Acudían al CONUP en busca de asesoría y allí les mostraban nuestro proyecto como posible modelo a seguir.

El caso es que tuvimos que multiplicar el número de ejemplares del mismo para ir dándolos a nuestros visitantes que venían recomendados por el CONUP.

El hecho de ser una universidad pequeña y muy cohesionada nos facilitó muchísimo la labor de acomodarnos a la nueva ley universitaria que, indudablemente, trastocó de arriba abajo nuestra organización. Para las universidades grandes, especialmente estatales, el cumplimiento de la ley las llevó al caos. Si además se mezclaba la política, como lo hacía, en diversos sectores de esas universidades, se puede imaginar la situación desesperada en que se encontraban.

La ley universitaria promulgada por el gobierno militar era sumamente reglamentista y no dejaba nada al azar ni a la iniciativa de las universidades, aunque proclamara pomposamente que éstas eran autónomas. Concibió al conjunto de universidades del país como un “sistema” universitario bajo la dirección del CONUP. Incluso las partidas presupuestarias del Ministerio de Educación correspondientes a las universidades fueron confiadas al CONUP, que hacía la distribución entre ellas. Esto dio todavía más poder a esa instancia, de tal manera que ésa era normalmente la palanca que utilizaba para hacer entrar en razón a las universidades y someterlas a sus dictados. La ley obligaba a las universidades a reorganizarse siguiendo el modelo rígido de una máquina burocrática, según diríamos hoy en en la terminología de Mintzberg. Desaparecían las facultades, que se habían convertido en verdaderos feudos de los decanos, y la organización se basaba en Direcciones Universitarias, Direcciones de Programa y Departamentos Académicos. Una suerte de fábricas para la producción de profesionales. Era la concepción de la línea de montaje en que, por un lado, entraban las materias primas (los postulantes) que se iban transformando mediante un proceso productivo (alumnos a los que se les iba enseñando las materias del plan de estudios) y, al final del proceso, estaba listo el producto terminado (el graduado). Las universidades que tenían programas de doctorado se vieron privadas de otorgar el título correspondiente. Esta función se reservaba a otro organismo

estatal. Quizá esta apreciación parezca una exagerada caricatura pero, lamentablemente, esa fue la realidad.

El CONUP se tomó muy en serio su función directiva del “sistema” universitario peruano. Estaba conformado por un órgano deliberativo colegiado, compuesto de rectores de universidades, y por un Director Ejecutivo que era el que en realidad manejaba el CONUP. La ley establecía un sistema de elección para que los miembros del CONUP fueran representantes de las universidades de cada región. Esto nunca funcionó. La realidad fue otra, pues se constituyó con los rectores de las universidades de San Marcos, San Antonio Abad del Cuzco, Trujillo, UNI, San Agustín de Arequipa, UNA, Técnica de la Amazonía y, entre las privadas, la P.U. Católica y Cayetano Heredia, tal como lo determinaba una disposición transitoria, mientras se daban las condiciones para la elección de miembros por el sistema regional. Esas condiciones nunca se dieron. La Dirección Ejecutiva la ocupó entonces el Ing. Mario Samamé Boggio y la Dirección de Evaluación el Dr. Walter Peñaloza. Esta dupla se convirtió, con el correr del tiempo, en el terror de las universidades. No había universidad del “sistema” que no tuviera problemas con la manera en que ellos interpretaban las facultades “directivas” que tenían, excepto las universidades cuyos rectores eran miembros del Consejo Nacional de la Universidad Peruana. Con ellos la cosa iba más suave.

Recuerdo con horror alguna reunión que se tuvo entre los rectores convocados y la Dirección Ejecutiva del CONUP. Parecía más bien la presencia del director de un colegio de primaria dirigiéndose a los niños agrupados en el patio. Era deprimente el trato que se daba a los rectores de las universidades de provincia que no formaban parte del exclusivo grupo “digitado” del CONUP. En aquel tiempo, me acuerdo que bendecía a Dios por la oposición que los miembros del Consejo Universitario de entonces le hicimos al P. Alberto Rodríguez cuando nos propuso la idea de solicitar subsidios al Estado. Era precisamente a través de los fondos asignados por el fisco para la partida de universidades, totalmente confiada al CONUP, que las autoridades ejecutivas de éste los manejaban a su arbitrio, lo que les permitía imponer sus directivas

a las universidades, sobre todo a las estatales, de tal manera que tenían que implorar su presupuesto bajo la amenaza de dejarlas en seco. El no tener que depender del Estado en materia económica y el haber aprendido a valernos por nosotros mismos, fue el origen de una gran autonomía en aquellos tiempos difíciles, ya que con nosotros no podían utilizar su principal palanca de presión. Hasta que la tuvieron de otro tipo algún tiempo después, lo que les dio la felicidad de poder intervenir. Pero eso lo recordaremos en su momento.

En el caso de las universidades particulares, la ley universitaria significó una confiscación “de facto” de los derechos de los propietarios o de las entidades fundadoras, y fueron convertidas en organizaciones autogestionarias en las que la autoridad última residía en sus profesores y alumnos. La Universidad del Pacífico no tenía propietarios, ya que desde su inicio se tuvo el buen acuerdo de hacerla una institución *sui juris*, por lo que la propiedad de sus bienes le pertenecían a sí misma desde el comienzo de su fundación. Pero las entidades fundadoras sí tenían bastante peso en su gobierno, como vimos por la composición del Consejo Universitario, en el que la mitad de los miembros eran nombrados por estas dos entidades: AFICS y la Compañía de Jesús.

Esta presencia en el máximo órgano de gobierno fue también suprimida de un plumazo por la ley que no reconocía a los fundadores ninguna injerencia en la marcha de la universidad. En nuestro caso, lo primero que hizo la Comisión Reorganizadora en su primera sesión fue declarar que mantenía debidamente los principios, ideales y fines que impulsaron la creación de la Universidad del Pacífico y respetaba los convenios que la universidad tenía firmados con la Compañía de Jesús y con la AFICS. Además, a partir de entonces, consideraba a ambas entidades como asesoras permanentes de la universidad. En la práctica, las relaciones continuaron siendo muy estrechas y dimos garantías a ambas entidades de que la universidad se seguiría guiando por sus principios fundacionales.

Esta situación, que para nosotros constituyó un problema pero no una tragedia, sí lo fue para algunas universidades particula-

res, que tenían propietarios y se sintieron totalmente despojadas de sus derechos. Esto aparecía muy claro en las reuniones de la ANUP (Asociación Nacional de Universidades Privadas) que tuvimos con frecuencia en aquellos primeros meses de vigencia de la ley para coordinar acciones comunes y propuestas de las universidades privadas al gobierno para que se modificara, al menos en parte, la legislación tan restrictiva que había promulgado. La ANUP se había fundado años atrás, precisamente con fines de coordinación y de representación de intereses comunes. Recuerdo que, cuando me incorporé a ella como representante de nuestra universidad, las reuniones se llevaban a cabo en la Universidad de Lima, cuyo Rector, el Dr. Antonio Pinilla, era presidente de la ANUP. A Pinilla, de una gran simpatía y una imaginación desbordante, teníamos a veces que bajarlo a tierra porque se nos volaba tras su imaginación. En esas reuniones se discutieron los puntos que más afectaban a las universidades privadas y se prepararon propuestas que luego fueron entregadas a miembros del gobierno. Recuerdo que un grupo pequeño de rectores de universidades privadas fuimos recibidos por el general Ministro de Educación, al que le entregamos a la mano un documento con nuestras propuestas. En otra ocasión, fuimos recibidos por el general Montagne en el local del Comando Conjunto, ya que era Comandante General del Ejército y Presidente del Consejo de Ministros. Nos recibió con mucha corrección y prometió hacer todo lo posible para que nuestras propuestas fueran acogidas en la ley modificatoria que se estaba preparando. Precisamente al día siguiente salió publicada la mencionada ley *en El Peruano* que, por cierto, no sólo no recogía nada de lo propuesto sino que hasta endurecía más aún las condiciones en que estábamos. Indudablemente, el general Montagne lo sabía cuando nos recibió, así que sus amables palabras nos supieron más a escarnio que a cortesía.

La marcha interna de la universidad prosiguió con toda normalidad una vez que comenzamos las clases. Tuvimos que adaptar a la nueva ley el plan de estudios y los reglamentos internos. Varios proyectos se nos vinieron abajo por el golpe militar y no sólo por la ley universitaria. Entre ellos, el tan querido de establecer un

instituto de investigación que seguíamos trabajando con la Universidad de Iowa. Con el golpe militar cesó la cooperación de EE.UU. con el gobierno peruano, e incluso la Misión Iowa dejó las oficinas que ocupaba en el Ministerio de Agricultura. Recuerdo que los acogimos en la universidad y les habilitamos uno de los departamentos que habían quedado libres en el edificio que teníamos en Sánchez Cerro. Allí permanecieron unos meses hasta que tuvieron que regresar a Iowa al no mejorar las relaciones y quedar rescindiendo el convenio de cooperación de los gobiernos.

Otro proyecto que también fracasó fue el experimento que habíamos iniciado el año anterior de crear un año previo a los estudios universitarios para aquellos alumnos cuyos colegios no les habían dado el nivel suficiente para ingresar a la universidad. La ley universitaria nos obligó a incorporar este año previo en el plan de estudios como primer año de estudios generales, que no era lo previsto. En consecuencia, muchos de esos alumnos que no habrían ingresado a la universidad de otra manera, se encontraron dentro de ella por decreto ley, pero no lograron mantener el nivel de estudios requerido y los abandonaron antes de egresar. Desde entonces, las carreras pasaron a tener cinco años de estudios en vez de cuatro. La idea germinal de aquel año previo podría decirse que la retomó la universidad catorce años después cuando se creó la Escuela Preuniversitaria de la UP.

En ese año se terminaron los dos últimos pisos del pabellón académico gracias a la donación del Sr. Maes. Con esta ampliación de la planta física mejoró mucho la situación operativa de varios servicios. El nuevo edificio concentró las aulas, la biblioteca y varias oficinas de profesores, mientras que en la casona estaban las oficinas de gobierno y administrativas más algunos ambientes para usos múltiples, como el gran salón de la casona que, además de Salón de Grados, servía para diferentes actuaciones.

No todo era agobios y angustias en aquellos días. También había alegrías y penas de otro tipo. A veces, nos juntábamos grupos de profesores y funcionarios para celebrar algún evento con almuerzo o comida en un restaurante o chifa. Y como ganas había, fácilmente se encontraban pretextos de celebración. El Ing. Wal-

demar Llamosas era un entusiasta propiciador de eventos y se encargaba de las reservaciones. Al final de la celebración, era también el que dividía equitativamente el monto de la factura para que cada uno aportara su parte. No faltaba alguna mala lengua, que también conocía de cuentas, que le acusara malévolamente de dividir la totalidad de la factura por $n-1$ en vez de por n , de lo cual el buen Waldemar se defendía arduosamente. En otras ocasiones, las reuniones eran con grupos de alumnos en algún lugar campestre. Recuerdo una, por el mes de junio de aquel año, en una casa hacienda al sur de Lima que pertenecía a la familia de uno de los alumnos. Se trataba de una parrillada, al modo argentino, para lo cual contaron con el asesoramiento y decidido apoyo de dos profesores argentinos que teníamos entonces: el Dr. Garay y el profesor Enrique Díaz Arboleya, “Che Costos”, como le llamaban los alumnos, que logró hacerse muy entrañable junto con su esposa Corina. Todo iba muy bien y la reunión había resultado muy agradable, sólo que empecé a notar que, cuando uno pedía simplemente agua o gaseosas para aplacar la sed, lo que le ofrecían era vino como única bebida. Percibí la diablura estudiantil de “hacer corralito” a algunos profesores y, sobre todo, a la única profesora. No diré que tuve alguna premonición, pero sí me acuerdo haber estado disgustado con la impresión de que algo iba mal. Hacia las ocho de la noche recibí una llamada en casa. Era el Dr. Garay, muy nervioso y alterado. Me informó que dos de los alumnos habían tenido un accidente en una curva de la carretera junto a la refinería Conchán. Uno había muerto en el acto y el otro había sido llevado gravemente herido a una clínica. Fui inmediatamente y cuando llegué ya habían retirado el cadáver y este había sido trasladado a la morgue. El auto era un Volkswagen y el golpe fue tan brutal que la puerta del lado del conductor había quedado casi pegada a la otra puerta. En la morgue me encontré con un tío del alumno fallecido, al que ya habían informado del suceso. Él se quedó a fin de hacer los trámites del traslado a Arequipa, donde vivía la familia del muchacho, para que fuera enterrado allí. Fui inmediatamente a la Clínica Americana para conocer la situación del otro alumno herido pero, cuando llegué, acababa de fallecer. Se trataba de García La Rosa y

Pflucker. Sus respectivos hermanos también estudiaron en la universidad y se graduaron. Una lápida en la pared junto a la capilla los recordó durante muchos años.

El siete de junio, después de recibir la comunicación del CONUP que aprobaba nuestro plan de reorganización, cesó en sus funciones la Comisión de Reorganización y fue nombrado el Consejo Ejecutivo de la universidad. Debía preparar los pasos previos a la convocatoria de la Asamblea Universitaria, con lo cual habría concluido todo el proceso. Según la ley, podían nombrarse hasta diez Directores Universitarios en las áreas que ésta determinaba. Toda actividad de la universidad debía estar bajo la supervisión de algún director universitario. En la nuestra, por ser pequeña, decidimos agrupar las áreas en cuatro direcciones universitarias: 1. Planificación, Investigación y Proyección Social, para la que se nombró al Ing. Pedro de las Casas; 2. Personal, Economía y Servicios Administrativos, a cargo del Dr. Pedro Benvenuto; 3. Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles, que se confió al Dr. César Debarbieri y, finalmente, 4. Evaluación Pedagógica y Servicios Académicos, que me fue confiada, además de ejercer el rectorado interino. Según la ley, todos los directores universitarios tenían que ser peruanos, aunque sólo se exigía que el Rector lo fuera de nacimiento. El Doctor Benvenuto seguía teniendo entonces una dedicación parcial a la universidad, pero lo que más nos interesaba de él era su experiencia y buen criterio en el seno del Consejo Ejecutivo. Para todo el manejo inmediato de la dirección era ayudado por el Administrador, Sr. Mariano de Hoyo, que dirigía todo el apoyo administrativo muy eficientemente.

La actividad académica estaba estructurada en tres Direcciones de Programa: Estudios Generales, Economía y Administración, y en cinco Departamentos Académicos que agrupaban a los profesores de Matemáticas, Humanidades, Economía, Administración y Ciencias Sociales y Políticas.

Hubo que preparar todos los pasos para la convocatoria a la Asamblea Universitaria: reglamentos de elecciones, reglamento de funcionamiento de la Asamblea, elecciones de estudiantes, jefes de departamento, profesores. Suponíamos que la Asamblea Universi-

taria iba a tener que reunirse en más de una sesión ya que venía con una agenda bastante recargada. Tenía que aprobar el nuevo reglamento general adaptado a la nueva ley, ratificar a los directores universitarios y directores de programa y, un punto importantísimo, elegir nuevo Rector.

La selección del candidato al rectorado nos tenía muy preocupados. En ocasiones anteriores la universidad había tenido la libertad de poder seleccionar al candidato que consideraba más idóneo, sin limitaciones ni cortapisas. Tal fue el caso de los doctores Elguera y Lohman. Ahora, la ley era tan limitante y ponía unas condiciones tan precisas que ninguno de los profesores ordinarios de la universidad las cumplía. La única salida que daba la ley para casos semejantes era que se pudiera seleccionar un candidato que hubiera cumplido esos requisitos en otra universidad. Con lo cual nos obligaba a buscar a ese candidato en otro claustro, fuera del nuestro.

Vino una propuesta del Patronato: un profesor de la Universidad de San Marcos que había sido Director del SENATI y que había adquirido muy buena reputación en el sector empresarial como hombre eficiente y competente. Se trataba del Dr. Fernando Romero Pintado. Me lo presentaron durante un almuerzo en el Club Nacional y debo reconocer que me quedé muy inquieto. Todas las razones y recomendaciones iban a su favor y yo me irritaba conmigo mismo porque no encontraba ningún motivo serio para oponerme. Pero mi olfato (ese olfato que el Dr. Bustamante decía que le daba a él más garantía que los mejores currículos y cartas de recomendación) me alertaba que era un error continuar con esa candidatura. Me acuerdo que consulté el caso con el P. Mac Gregor, que jugó un rol tan importante en la fundación de la universidad y que, en aquel entonces, era Rector de la P.U. Católica, y me dejó todavía más inquieto pues me contestó: “no les conviene”. Yo presioné para que me diera alguna razón de peso en qué apoyarme, pero no la obtuve. De manera que lo que motivó su consejo o era olfato como el mío o era algo secreto que no estaba en condiciones de revelar. El caso es que me quedé sin argumentos para oponerme

a las buenas razones y recomendaciones que daban varios miembros de la AFICS a favor de la candidatura del Dr. Romero.

Llegó el mes de octubre y, cumplidos todos los trámites, se convocó a la Asamblea Universitaria para reunirse el 25 de dicho mes. El Dr. Romero expresó su deseo de que se procediera a la elección del Rector en la primera sesión, de tal manera que, una vez elegido, pudiera incorporarse al trabajo de la Asamblea Universitaria, especialmente a la aprobación del Reglamento General. Instalada la Asamblea, lo primero que se decidió en la sesión inicial fue cambiar totalmente mi agenda. Yo había propuesto elegir primero al Rector, ya que me había parecido razonable la propuesta del Dr. Romero, para proseguir después con la ratificación de Directores Universitarios y Directores de Programa y, finalmente, concentrarnos en la discusión y aprobación del proyecto del Reglamento. La Asamblea decidió comenzar por la discusión y aprobación del reglamento y terminar con la elección del Rector. ¿Qué argumentos se dieron para ello? No recuerdo quienes intervinieron, pero sí que el razonamiento iba en la línea de la conveniencia de fijar primero las reglas de juego antes de ratificar o elegir a los jugadores. En el fondo, “las razones del oidor”. En lo que se refiere al gobierno de la universidad, se insistía en que todas las decisiones importantes que afectaran la marcha de la misma fueran aprobadas por el Consejo Ejecutivo. En la práctica, un gobierno colegiado. Evidentemente, esta decisión de la Asamblea no agradó al Dr. Romero. Sin embargo, no retiró su candidatura y así, el 30 de octubre, fue elegido Rector.

La Asamblea, según la ley, estaba constituida por el Rector, Vicerrector (si lo había), Directores Universitarios, Directores de Programa (uno por cada cuatro Jefes de Departamento), doce Profesores Principales, seis Asociados y dos Auxiliares. Además, integraban la Asamblea representantes de los alumnos en la proporción de una tercera parte del número de profesores, y representantes del Patronato y de los Graduados. En nuestro caso, prácticamente todos los profesores ordinarios entraban en la Asamblea, ya que al haber tan pocos profesores principales los profesores asociados ocupaban sus vacantes.

El nuevo Rector comenzó sus labores en noviembre. Pidió traer consigo a una secretaria de toda su confianza. Era una joven muy trabajadora y muy discreta que no hablaba con nadie y sólo trataba asuntos de trabajo. Un verdadero cancerbero que filtraba todas las llamadas y visitas hechas al Rector. Los profesores y funcionarios, acostumbrados a la anterior facilidad de trato con la máxima autoridad, empezaron a resentir este nuevo estilo.

A comienzos de diciembre, me llegaron noticias alarmantes sobre la salud de mi padre. Tenía cerca de 87 años y hacía un par de meses había contraído su primera enfermedad, grave a su edad. Pedí permiso para viajar a España y, el día 14 por la mañana estaba llegando a Madrid. Esa misma tarde falleció mi padre. Recibí varios telegramas de la universidad y de personas amigas dándome el pésame. Después de arreglar algunos asuntos familiares y de acompañar a mi madre unos días regresé a Lima en los primeros días de enero. Cuando llegué a la universidad encontré todo el ambiente revuelto. Indagué qué había pasado y me informaron que, en mi ausencia, el Rector había dirigido una circular a los profesores recordándoles sus obligaciones. Me la mostraron y, realmente, el tono del escrito no podía ser más inoportuno. Algunos profesores, responsables y cumplidores de sus obligaciones, tomaron la circular como un insulto personal. Hice lo indecible para lograr calmar los ánimos.

El 7 de enero, al incidente anterior se añadió la renuncia del Dr. Benvenuto al cargo de Director Universitario de Personal, Economía y Servicios Administrativos. Mal comenzaba 1970. El Rector tenía un estilo muy formalista e imponía el respeto a la línea de mando. En varias ocasiones, en el seno del Consejo Ejecutivo, había puesto al Dr. Benvenuto en una posición desairada al pedirle información concreta sobre asuntos de su dirección universitaria. Evidentemente, el Dr. Benvenuto no dominaba los detalles de los asuntos operativos que estaban confiados al Administrador, Sr. del Hoyo, y se remitía a la necesidad de consultar con éste para poder dar cuenta detallada de lo requerido por el Rector. Esta insistencia lo fue colocando en una situación cada vez más incómoda, hasta que tomó la decisión, lamentable para la universidad, de

renunciar. Después de varios tanteos, el 4 de febrero, el Rector propuso al Consejo Ejecutivo el nombramiento del Dr. Hugo Eyzaguirre para el cargo dejado vacante por la renuncia del Dr. Benvenuto. El nombramiento fue aprobado con cargo a ser ratificado en la primera ocasión en que se reuniera la Asamblea Universitaria, según lo establecido por ley.

Los Cruzados de Santa María, por razones de reagrupamiento interno, decidieron regresar a España. Al menos, ésa es la razón que dieron a la universidad. El caso es que, en abril de aquel año, tanto el administrador, Sr. Mariano del Hoyo, como el profesor y Secretario de Servicios Académicos, Sr. Gonzalo Rodríguez, dejaron la universidad. Otra pérdida lamentable. El Sr. Rodríguez fue reemplazado en la Secretaría de SS.AA. por el licenciado Mario Visoná, y nos quedamos sin reemplazante para el Sr. del Hoyo.

A veces los motivos de irritación no podían ser más triviales. Y es que, cuando las relaciones comienzan a deteriorarse, cualquier actuación se malinterpreta. Durante el verano, el Rector ordenó pintar los edificios de la universidad. La verdad es que no les venía mal una manito de pintura, especialmente a la casona. Él mismo dio las instrucciones a los pintores. Al final de la operación apareció todo de color gris. El único contraste fue que los fondos de las columnas de las ventanas del pabellón académico eran de un gris más oscuro, lo mismo que el zócalo de la casona. Las lenguas no pararon de moverse y comentar que nos había convertido la universidad en una flotilla de barcos de la armada peruana. Efectivamente, era del mismo color. Todo en clara alusión a los antecedentes de la formación de marino del Rector, que se había retirado de la armada con el grado de capitán de navío.

El gobierno militar nos seguía creando problemas. No sólo había abolido el beneficio de la doble deducción tributaria para las donaciones hechas a las universidades, del que éstas disfrutaban desde el gobierno constitucional del presidente Belaunde, sino que, en mayo de ese año, dio una ley por la que se prohibía la tenencia de depósitos en moneda extranjera. El Consejo Ejecutivo analizó las consecuencias que tal decreto ley implicaba para la universidad. Y eran muchas. No sólo no protegía contra la inflación a las

pequeñas reservas en dólares con que contábamos, sino que todo lo que fuera pago de bienes y servicios en moneda extranjera se nos complicaba tremendamente. La compra, incluso, de cada libro para la biblioteca era un dolor de cabeza por el papeleo que provocaba.

El 31 de mayo, un terremoto estremeció el Perú a lo largo de la costa central. Tras dos días de incertidumbre y desconcierto por no tener noticias de lo ocurrido en algunas partes del país, empezaron a llegar noticias alarmantes. Especialmente en lo que se refiere al Callejón de Huaylas, el terremoto había sido no sólo destructivo sino tremendamente mortífero. Se empezaron a organizar expediciones de ayuda, y en la universidad se instaló un comité de solidaridad. El P. Eduardo Schmidt, profesor de la universidad y radioaficionado, fue el primero en lograr contacto con Huaraz y, gracias a un radioaficionado superviviente de la zona, pudo obtener información de lo ocurrido. Por él supimos que habían muerto las autoridades de la región y que ésta se encontraba en un total desamparo. De hecho, durante algunos días, la única línea de comunicación que tuvo el gobierno con Huaraz fue gracias a la radio del P. Schmidt, hasta que pudieron restablecerse de nuevo las comunicaciones oficiales. En la universidad, el encargado de organizar la ayuda fue el Ingeniero Pedro de las Casas. Fue muy alabado el aporte que hizo el grupo de la universidad, porque no se trató de gente de buena voluntad que no sabe qué hacer y que, a veces, estorba en lugar de ayudar. El grupo de la universidad estudió el sistema logístico que hacía falta para encaminar la ayuda y se encargó de su puesta en marcha con toda eficiencia. Esto facilitó mucho la labor de poner orden en el caos en que se había convertido la JAN (Junta de Asistencia Nacional) ante el tremendo reto que se le había presentado.

El P. Angel Palencia y un grupo de alumnos fueron con un convoy de ayuda a la zona de Chavín. Las autoridades felicitaron la actuación de estas personas, ya que no se limitaron simplemente a llevar ayuda a los damnificados sino que se dedicaron a hacer un levantamiento de datos sobre la situación en que había quedado la zona e hicieron notar que, si bien habían sufrido mucho las edificaciones y el sector urbano, en cambio se había conservado la

parte agrícola productiva que podía servir de base a la reconstrucción.

Hay que reconocer que el CONUP, si bien nos ametrallaba continuamente con instrucciones que había que cumplir, algunas veces acertaba en proporcionar ayuda técnica a las universidades. Uno de estos casos fue el de la publicación de un documento con criterios para evaluación de profesores, tanto para ratificación de los mismos como para la convocatoria a concursos de cátedra, que fue realmente valioso. Lo habían preparado con la asesoría de varios expertos internacionales en educación. En nuestro caso, nos sirvió de ayuda para preparar las bases de los futuros concursos de plazas docentes que, por ley, tenían que ser de pública convocatoria y que aquel año deseábamos convocar para incorporar como profesores ordinarios a varios profesores contratados.

La Asamblea Universitaria fue convocada en sesión ordinaria para el 27 de junio. Debía conocer y aprobar el plan de funcionamiento de la universidad, ratificar a los profesores ordinarios de la misma, previa evaluación, siguiendo las instrucciones del CONUP y, finalmente, ratificar al Director Universitario nombrado por el Consejo Ejecutivo. Todo fue bien en la Asamblea, tanto la aprobación del plan de ejecución como la ratificación de los veinte profesores ordinarios, y nada hacía presagiar lo que iba a ocurrir con el punto final. Tras el recuento y lectura de las papeletas de la votación secreta, el resultado fue la no ratificación del Dr. Eyzaguirre como director universitario. ¿Qué había llevado a la mayoría de miembros de la asamblea a votar contra la ratificación? Evidentemente, ante una votación secreta no se puede saber con certeza aunque, conociendo a las personas, puede uno intuir de alguna manera sus motivaciones. El Dr. Eyzaguirre había sido, y sigue siendo, un profesor querido y estimado en la universidad, además de ser uno de los más antiguos. Mi interpretación personal es que se trataba de un caso típico de “te lo digo Juan para que lo entiendas Pedro”. El creciente desacuerdo con el estilo autoritario de gobierno del Rector y el malestar que esto producía se había ensañado con la persona considerada como la mano derecha del Rector

y que resultaba ser el chivo expiatorio. A falta de diálogo y de consulta, se respondía con el enfrentamiento.

Al no haber sido ratificado el Dr. Eyzaguirre para el cargo de Director Universitario de Personal, Economía y Servicios Administrativos, este puesto quedó vacante. Tras algunos tanteos, el Rector propuso al Consejo Universitario el nombramiento de Estuardo Marrou para ocupar dicha dirección universitaria. Estuardo, hasta entonces, había tenido una dedicación a medio tiempo en la universidad y, desde ese momento, comenzó a tener una dedicación a tiempo completo. Por aquellas fechas, también se incorporó al Consejo Ejecutivo Carlos Boloña Behr como representante de los alumnos.

Paralelamente a los acontecimientos narrados seguían las actividades habituales de la universidad. Una de ellas, importante, fue la preparación del primer concurso de plazas docentes. Al tratarse de un concurso público, tuvimos que ser sumamente cuidadosos del cumplimiento de todos los formalismos. Previamente tuvimos que preparar las bases para el concurso y someterlas a la aprobación del Consejo Ejecutivo, así como publicar la convocatoria en el diario oficial *El Peruano*. Se convocaron plazas para los departamentos de Humanidades, Administración y Ciencias Sociales y Políticas. Sólo se abrieron plazas para la categoría de Profesor Auxiliar, como ha sido después tradición continuada de la universidad. Una vez reunidos los jurados y calificados los expedientes se nombraron los siguientes profesores: Adolfo Franco, S.J., adscrito al Departamento A. de Humanidades; Enrique Chocano, Carlos Blanco y César García Lorente, al Departamento de Administración; y Manuel Román de Silgado y Luis Bustamante, al Departamento de Ciencias Sociales y Políticas. Con esto, el número de profesores ordinarios aumentaba a veintiséis, ya que tres profesores (dos asociados: el general Delhonte y el Ing. Benjamín Sandoval, y un Auxiliar, el Sr. Gonzalo Rodríguez) habían renunciado después de su nombramiento el año anterior.

Las relaciones entre cabeza y miembros, Rector y resto de la universidad, siguieron deteriorándose. Las sesiones del Consejo Ejecutivo se hacían también cada vez más tensas. Hasta tal punto,

que llegó un momento en que los miembros del Consejo planteamos al Rector la cuestión de si no había llegado el momento de reconocer que el matrimonio rector-universidad ya no funcionaba y, por tanto, había que proceder a un amigable divorcio. Desde entonces, ya no fue simplemente deterioro de relaciones, fue la guerra. El Rector tomó muy a mal la osadía de que se le hubiera planteado tal cuestión y su respuesta fue un rotundo NO. Informé de la situación a ambas entidades fundadoras y, tanto el P. Provincial de la Compañía de Jesús como el Presidente de la AFICS, que era entonces el Ing. Rómulo Ferrero, encontraron el asunto sumamente preocupante. El Ing. Ferrero, después de analizar la situación e informarse debidamente, decidió hablar con el Rector y plantearle el gran peligro que para el futuro de la universidad suponía la prolongación de una situación tan tensa. Vistas las circunstancias le aconsejó que, por el bien de la institución, renunciara al cargo. Quedó aterrado, no únicamente por la contundente respuesta negativa sino por la actitud tan intransigente que encontró. No sólo no iba a renunciar al cargo de Rector sino que iba a luchar hasta las últimas consecuencias, aunque eso supusiera la destrucción de la universidad.

Una situación tan tirante no podía dejar de preocupar a todos en la universidad. Un pequeño grupo de profesores trató de mediar para encontrar una solución al problema. Su propuesta iba en la siguiente dirección: convocatoria de una sesión extraordinaria de la Asamblea Universitaria, máximo organismo de gobierno de la universidad que, además de revisar el Reglamento General como deseaba el Rector, pediría que se pusieran a su disposición los cargos tanto del Rector como de los Directores Universitarios. Tras una discusión alturada de los problemas que aquejaban a la universidad, especialmente al gobierno de la misma, la Asamblea ratificaría o no a cada una de las autoridades (de 1970). Fueron visitando uno por uno al Rector y a cada uno de los Directores Universitarios para ver si acogían su propuesta. Mi opinión personal fue favorable y tengo entendido que también lo fue en el caso de los otros directores universitarios. Quien no acogió la idea y se negó en absoluto a convocar a la Asamblea fue el Rector. Lo tomó como

una confabulación contra él. Entonces ocurrió un hecho que ni antes ni después, en los treinta y cuatro años de vida de la universidad, ha vuelto a ocurrir: el Rector fue obligado a convocar a la Asamblea Universitaria. Los mismos que habían hecho la propuesta anterior se encargaron de recoger firmas de asambleístas -más del mínimo necesario según la ley- para obligar al Rector a hacer la convocatoria a una sesión extraordinaria de la Asamblea. Ésta fue así convocada para el siguiente 15 de octubre.

La preparación para esa Asamblea por parte de los miembros que iban a participar en ella fue frenética. Recuerdo una reunión de varios de los miembros profesores de la asamblea en casa del Ingeniero Pedro de las Casas, en que se estuvieron analizando todas las cuestiones de procedimiento, ya que se tenía la sospecha de que, dado el desgano del Rector por esa sesión de la Asamblea, podría utilizar cualquier legalismo para tratar de impugnarla o suspenderla. Y de que el Rector se preparaba minuciosamente ya se había tenido experiencia en la reunión de la Asamblea anterior, en la que llevaba un guión con todos los pasos que debía dar el que presidía.

Y llegó el 15 de octubre. Por la tarde, todo estaba listo en el salón de la casona para que tuviera lugar la sesión: las mesas alargadas dispuestas en forma de cuadro, detrás de las cuales se sentaban los asistentes, con la presidencia al frente, donde estaba la gran chimenea. En la presidencia, además del Rector, estaban el Secretario General, que daba fe de lo actuado y asistía al Rector, y los directores universitarios. Recuerdo que unos minutos antes del comienzo algunas personas se acercaron al Rector para instarle a que no provocara el enfrentamiento que se preveía se iba a producir. Allí estaba el anterior Rector D. Juan Ignacio Elguera y dos profesores que trataron, infructuosamente, de convencerlo a que renunciara al cargo.

Se dio comienzo a la Asamblea y, tras las formalidades de rigor, ésta quedó instalada. Antes de proceder a la discusión de la agenda, pedí la palabra para plantear una cuestión previa. Fue una bomba que tomó a casi todos de sorpresa. ¿Qué me movió a actuar así? Es una pregunta que muchos me hicieron, tanto los que fueron

testigos del hecho como los que con posterioridad tuvieron conocimiento del mismo. Personalmente puedo afirmar que nunca he sufrido tanto al tener que tomar una decisión que repugnaba mis sentimientos más íntimos y contradecía profundamente mi manera habitual de proceder. Pero, después de sopesar los pros y los contras, de consultar en secreto con algunas personas muy ponderadas -entre ellas un excelente moralista- y mucho tiempo de oración, llegué a la conclusión de que tenía que actuar por sorpresa, ya que se jugaba el futuro y la existencia misma de la universidad, por mucho que me repugnara hacerlo.

Dos meses atrás, en mi condición de Director Universitario de Evaluación Pedagógica y Servicios Académicos, estuve haciendo una revisión completa de los expedientes de profesores para verificar que todo lo referente a ellos estuviera en orden. Sin duda, tenía mucho que ver con ello el continuo acoso del CONUP que pedía constantemente información e incluso sancionaba a las universidades que habían cometido irregularidades en la contratación y nombramiento de profesores que no reunían los requisitos legales de titulación u otras condiciones. Al llegar al expediente del Dr. Romero, me di con una gran sorpresa: algunas afirmaciones de su currículum vitae no estaban respaldadas por la correspondiente documentación. La elección efectuada el 30 de octubre de 1969 se había hecho tomando como base documental el currículum vitae. La Asamblea Universitaria había procedido de buena fe y no se había cuestionado el contenido. Lo había aceptado caballerosamente como válido. Al hacer la revisión de que tratamos me encontré que había un punto que parecía dudoso pero que habría sido vital para la elección: esto es, la condición de ser Profesor Principal de la Universidad de San Marcos. En uno de los documentos que acompañaban el currículum procedente de dicha universidad se decía que era Profesor Principal Contratado. Esta última palabra, si era verdad, ponía en entredicho la validez misma de la elección.

En circunstancias normales, y si hubiera sido el caso de cualquier otro profesor, creo que lo habría llamado y tenido una conversación con él para aclarar el punto. Si éste era subsanable, ha-

bríamos procedido a ello y, si no lo era, hubiéramos visto la manera discreta de separarle de la universidad hasta que se cumpliera con todos los requisitos legales. Pero éste no era el caso y, por las páginas anteriores, ya hemos visto que habíamos llegado a una situación de enfrentamiento total. Por eso tomé la prudente actitud de verificar primero todos los datos con absoluto sigilo, no fuera que yo estuviera equivocado. Escribí a los Directores de Personal y de Evaluación Pedagógica de la Universidad de San Marcos y les llevé personalmente las respectivas cartas. La Directora de Evaluación Pedagógica de San Marcos de aquel entonces era la Doctora Martha Hildebrandt, con la que había coincidido alguna vez en reuniones de Directores de Evaluación Pedagógica de todas las universidades organizadas por el CONUP. Ambos respondieron muy atentamente a mis cartas y me aclararon debidamente los conceptos. Efectivamente, se trataba de un profesor contratado y no de un profesor ordinario. El equívoco nacía de que, para efectos presupuestales, los honorarios de un profesor contratado eran equiparados a los de un profesor principal, asociado o auxiliar. En el caso del Dr. Romero, por sus antecedentes y méritos, había sido equiparado a un profesor principal.

Y éstos fueron los antecedentes de la cuestión previa presentada ante la Asamblea Universitaria. En ella se planteaba la nulidad de la elección efectuada el 30 de octubre de 1969 y, por tanto, la legitimidad para presidir la Asamblea de quien lo estaba haciendo en ese momento. El pasmo fue general. Y una vez que terminé de sustentar mi posición con argumentos y documentación probatoria, el Dr. Romero se levantó y, dirigiéndose a la Asamblea, dijo que rechazaba la forma sorpresiva en que se había presentado la moción y que, siendo los argumentos aparentemente verdaderos, se retiraba de la universidad. La Asamblea continuó su sesión y centró su discusión en el tema planteado: ¿había que considerar nula la elección hecha el 30 de octubre de 1969 por esta misma asamblea? No faltaron voces prudentes que consideraban poco menos que un juicio sumarísimo el que se estaba haciendo y proponían dilatar la decisión para otra sesión y dar tiempo y ocasión de descargo. Otras voces insistieron en que no se estaba juzgando a per-

sonas y que no se trataba de un juicio sumarísimo, sino simplemente de reconocer que la asamblea había cometido un error y lo subsanaba declarando nula la elección que había hecho al no tener en su oportunidad conocimiento de una condición que era requisito substancial para dicha elección. Prevalció esta segunda posición y la asamblea procedió a declarar nula la elección hecha el 30 de octubre de 1969.

La acción de la Asamblea Universitaria fue comunicada al CONUP con fecha 16 de octubre. El 19 de octubre recibíamos una comunicación del Presidente del CONUP, Dr. Gorbitz, acusando recibo del documento y comunicándonos a su vez que el Dr. Romero había presentado un recurso al CONUP solicitando su intervención ante el conflicto grave que había surgido entre el Rector y la Asamblea Universitaria de la Universidad del Pacífico. La mesa de la intervención, que tanto agradaba al CONUP, estaba servida.

La tensión en las fechas posteriores fue dramática. El CONUP trató de intervenir en la universidad por causa de conflicto grave, que era la causal por la que la ley le permitía intervenir. Rechazamos esa causal ya que nuestro argumento era que el hecho de que una Asamblea Universitaria, máximo organismo de gobierno, reconsiderara una elección efectuada por ella y la declarara nula, no implicaba que hubiera conflicto. De hecho, la universidad seguía funcionando normalmente tanto en sus labores académicas como en las administrativas. La forma habitual de intervención del CONUP, que era la de apoyarse en uno de los bandos en pugna para forzar su rol de componedora, fracasó rotundamente. No encontraron bandos sino un cuerpo de profesores y alumnos que apoyaban solidariamente lo actuado por la Asamblea Universitaria.

El día que un historiador desee estudiar y escribir sobre esta etapa de la vida de la universidad, encontrará su tarea fácil porque está sumamente documentada. No sólo se redactaron las actas de la asamblea con toda minuciosidad, sino que hasta se transcribió la cinta magnetofónica que recogió las intervenciones de los participantes en la asamblea. Existe todo un expediente, que guarda celosamente el Archivo Central, con toda la documentación completa: la que presentaron al CONUP tanto la universidad como el Dr.

Romero, las comunicaciones del CONUP, las respuestas de la universidad más los comunicados en que se explica la situación a todos los miembros y amigos de la comunidad universitaria.

Al encargarme de nuevo interinamente del rectorado, hube de enfrentarme a esta difícil situación, pero tuve la inmensa satisfacción de contar con el respaldo pleno de toda la universidad que conformó un bloque único y sin fisuras. Esto nos dio una gran fuerza para negociar.

Visité uno por uno a los rectores miembros del CONUP. Me recibieron con corrección, me dejaron exponerles los puntos de vista de la universidad y la situación de la misma, pero percibía en ellos la desconfianza que sentían por lo que, a primera vista, aparentaba ser la deposición de un colega por una asamblea universitaria. También tuve una entrevista muy tirante con el Director Ejecutivo del CONUP, que trataba no tanto de dialogar cuanto de imponer sus condiciones. Quedó bien claro que la universidad no iba a aceptar que le impusieran el regreso del Dr. Romero, ya que la nulidad de su elección estaba fuera de duda y no se había podido probar otra cosa al CONUP con documentación posterior.

El 13 de noviembre nos llegó la resolución del CONUP que declaraba nulo y sin fuerza legal lo resuelto por nuestra asamblea el pasado 15 de octubre. No deja de ser irónico que el argumento fundamental para dicha resolución del CONUP fuera que nuestra asamblea había festinado trámites y que, en un solo acto, había juzgado y sentenciado sin dar lugar a la defensa del interesado. Exactamente lo que el CONUP hacía ahora con nosotros, en una sola oportunidad, sin tener ocasión de exponer nuestra posición y defenderla; era sentenciarnos en función de un código de procedimiento procesal inexistente. Ni la ley ni el Estatuto decían nada al respecto. Esta resolución fue debidamente analizada y rebatida punto por punto: demostrábamos la nulidad de la misma y pedíamos que el CONUP la reconsiderara; también planteábamos que, una vez agotado el trámite administrativo, acudiríamos al poder judicial.

Una vez más, tuve ocasión de entrevistarme con el Ing. Mario Samamé, Director Ejecutivo del CONUP y, nuevamente, nuestra

reunión fue sumamente tensa. Le hice notar que habían caído en lo mismo que acusaban y no habían dicho una sola palabra sobre el fondo de la cuestión, esto es, que la asamblea universitaria no había procesado a ninguna persona sino que, simplemente, había reconsiderado una resolución anterior de la propia asamblea que estimaba nula la elección de Rector hecha anteriormente por la misma. Al final de la entrevista apuntó a una posible solución del conflicto si es que la universidad aceptaba la renuncia del Dr. Romero como Rector. Esto era un verdadero chantaje, pero le contesté que lo consideraríamos en aras de la paz.

Pasado un tiempo, el Ing. Samamé me comunicó que ya tenía la carta de renuncia de la que había hablado. Yo le contesté que para la consideración de la misma tenía que reunirse la Asamblea Universitaria, cosa que el CONUP nos había impedido hacer (cuando la habíamos convocado con anterioridad a la resolución del CONUP para la elección del nuevo Rector) ya que implicaba que tenía que estar presidida por el Dr. Romero, a lo cual nos opusimos terminantemente. Después de mucho tira y afloja se llegó al fin al acuerdo de que se nos autorizaría la reunión de la Asamblea. Se miró con lupa la composición de la misma y, en el caso de los profesores, se nos exigió una documentación detallada de sus grados y títulos, antigüedad y demás requisitos legales que acreditaran su condición de profesores ordinarios. Sólo entonces se nos envió la famosa carta del 17 de diciembre. Pero no llegó sola, venía acompañada de un escrito del Dr. Romero en el que dejaba sentada su opinión personal sobre todo lo ocurrido. En respuesta al CONUP de 4 de diciembre, la universidad rechazaba los juicios emitidos en tal escrito por “inexactos, incompletos, parcializados y ofensivos a la dignidad de la institución”. El escrito no se limitaba a relatar hechos sino que los interpretaba mediante juicios de valor y suponiendo intenciones de los diversos agentes que interactuaron en la universidad durante el último año. En lo que a mí se refiere, me dejó como palo de gallinero. Pero no era el único, algo similar ocurrió con el Secretario General, los miembros del Consejo Ejecutivo y algunos profesores.

La Asamblea Universitaria aceptó la impuesta renuncia no sin mucha resistencia, ya que repugnaba a todos sus miembros el chantaje del CONUP, pero vimos que era la manera de salir de una situación tan engorrosa en aras de la paz y para que en el futuro la universidad pudiera proseguir sus actividades con toda normalidad. Terminaba así un año de 1970 que había comenzado muy mal y que para mí, que me tocó padecerlo y aun tener un rol protagónico muy a mi pesar, fue el peor año que me ha tocado vivir de los treinta y uno en que he unido mi destino al de la universidad.

Pasada la agitación, se puede reflexionar con serenidad. En cierta oportunidad, algunos que participaron o tuvieron conocimiento de los hechos relatados me preguntaron cuál era mi interpretación personal de los mismos. Pienso que en el fondo de ellos se encontraba una incompatibilidad de culturas. Como ya habrá deducido el lector por la lectura de la primera parte de estos recuerdos, en la universidad se había ido formando una cultura propia. Una cultura que se proclamaba como basada en principios cristianos que incluían una gran tolerancia y respeto hacia las personas y opciones de los demás. Por otra parte, en los años anteriores se había favorecido el diálogo y la participación de los diversos segmentos involucrados en la vida universitaria. Esto había sido especialmente patente en el caso específico de los profesores. Durante el año de 1969, la reorganización a que fue obligada la universidad por la ley universitaria dada por el gobierno militar había traído como consecuencia una gran cohesión del cuerpo de profesores, quienes se vieron considerados como principales responsables de la marcha de la universidad. De otro lado, nos encontramos con una persona que, debido a la misma ley, se halló al frente de esa universidad así constituida. Por formación y experiencia, estaba acostumbrado a dirigir organizaciones basadas en estructuras de mando y control. Quizá lo que narré cuando hice referencia a nuestro primer encuentro durante un almuerzo en el Club Nacional (cuando su candidatura me dejó inquieto, ya que mi olfato me inclinaba a no respaldarla), fue que ya desde entonces percibí algún tufillo autoritario que presagiaba nubarrones para el futuro. Esto se hizo patente a lo largo del año y fue sumamente claro en su

propuesta de cambio de reglamento, en la que manifiestamente propugnaba una centralización del poder en manos del Rector y no la forma colegiada que veníamos practicando. Por otro parte, estoy seguro de la honestidad del Dr. Romero y de que no pretendió engañar a la universidad al presentar su currículum. Tal como lo conozco, estoy seguro de que estaba plenamente convencido de ser profesor principal de la Universidad de San Marcos y no había hecho la distinción que sí hacía la administración de dicha universidad entre profesor ordinario y contratado. Estaba tan convencido de sus méritos y valía que probablemente no se fijó en esos detalles.

En cuanto al famoso documento de 23 páginas que acompañó el CONUP a su carta de renuncia, es indudablemente la expresión de un orgullo dolido que se manifiesta en afirmaciones que, en un estado de espíritu más ecuánime, nunca hubiera exteriorizado. Por lo que a mí respecta, perdóné entonces y lo tendría completamente olvidado todo si no hubiera tenido que escribir estos recuerdos. Por otra parte, el CONUP tampoco restauró los que él consideraba sus derechos. Cuando vieron la firme oposición que encontraron a su intervención en el seno de la universidad y que, por otra parte, los nuevos documentos que le pidieron presentar no debilitaban la posición de la universidad (en el sentido de que no se había cumplido con el requisito fundamental de ser profesor principal de la Universidad de San Marcos durante más de cinco años en la categoría), prácticamente le obligaron a presentar la carta de renuncia. Le proporcionaron, así, la manera de salir por la puerta grande. Pero no el volver a ella, que es lo que pretendía.

Pasado el temporal, llegó al fin la calma. Lo urgente en ese momento era la elección de un nuevo Rector. Las heridas estaban todavía tan abiertas que a nadie se le ocurrió presentar un nuevo candidato que no fuera del propio cuerpo de profesores de la universidad. Felizmente, uno de ellos, el Dr. D. Pedro Benvenuto Murrieta, reunía todos los requisitos legales (esta vez su currículum fue examinado con lupa) y su candidatura fue formalmente presentada el 27 de enero para ser considerada en la Asamblea Universitaria Extraordinaria que había sido convocada para el día primero

de febrero de 1971. El hecho de que fuera el único candidato interno posible no quita méritos al consenso que generó su candidatura en todos los profesores. El Dr. Benvenuto había acumulado un gran prestigio y respeto como lingüista, Académico de la Lengua y profesor universitario. Sus trabajos y publicaciones eran ampliamente conocidos y gozaba de un gran prestigio personal. En la universidad era muy querido y apreciado, tanto por sus cualidades de profesor como por su trato personal tan afable. Todos le consideraban como un gran caballero, eso sí, bastante chapado a la antigua y conservador convicto y confeso, como con humor él mismo reconocía. Un cristiano sumamente piadoso, con una religiosidad preconiliar y que ejercía humildemente la caridad evangélica, como tuvimos ocasión de verificar a raíz de su fallecimiento en 1978, cuando se presentaron a su funeral multitud de personas que habían recibido su ayuda y con quienes compartía sus ingresos, llevando un tren de vida sumamente austero.

Reunida la Asamblea Universitaria, se eligió a D. Pedro Benvenuto como Rector. El Dr. Benvenuto no estuvo presente en la sesión y, por tanto, la asamblea nombró una comisión que le fuera a anunciar la noticia y le invitara a presidir la segunda parte de la sesión. Fuimos un grupo de tres o cuatro asambleístas a visitarle a la vieja casa del Pasaje Velarde heredada de sus padres. Una casa de tres pisos, de fachada estrecha, con una puerta y una ventana. Le esperamos en una salita muy modestamente amueblada, desde la que se veía la puerta abierta de un dormitorio. El Dr. Debarbieri se asomó por la puerta y yo le reprendí por curiosón: “es que sentía curiosidad por ver el casto lecho de D. Pedro”, me respondió, en alusión a la soltería del Dr. Benvenuto, consagrada a una vida intelectual y piadosa. Después de las felicitaciones a D. Pedro, regresamos a la universidad donde fue recibido con un gran aplauso por la Asamblea.

Volvíamos así a la normalidad.

III

REGRESO A LA NORMALIDAD

El 3 de febrero se reunió el Consejo Ejecutivo por primera vez bajo la presidencia de D. Pedro. Al instante se notó el cambio. Ambiente distendido, relajado. D. Pedro tenía un estilo personal de actuar sumamente respetuoso de las opiniones de los demás y de exposición modesta de las propias. Pasado el tiempo, también le fuimos conociendo sus artimañas. Cuando no le gustaba un asunto, le daba largas. Lo “enviaba a corner”, decíamos en términos futbolísticos. Algunas veces la sesión de Consejo terminaba con unos minutos en que D. Pedro nos hacía partícipes de su gran cultura y erudición y de su fino sentido del humor. Su extremada modestia no le hacía adelantarse a dar muestra de sus conocimientos y experiencia, pero el Dr. Debarbieri había desarrollado una especial habilidad para tirarle de la lengua. Y, para delicia de los presentes, lo lograba.

Las energías contenidas, que durante los meses anteriores habían sido frenadas por los conflictos arriba narrados, eclosionaron con fuerza en 1971. En el plan de estudios que se aprobó para ese año ya se reestructuraba el sistema de créditos que todavía continúa vigente en la universidad. El CONUP, que tanto nos había hecho sufrir los últimos meses del año anterior, a partir de ahora alababa nuestras iniciativas y ponía de ejemplo a nuestra universidad por la calidad de sus estudios. El viejo sueño del instituto de investigación propio, que había quedado en suspenso luego del golpe militar, comenzó a revivir. Se dejó de lado la pretensión de comenzar en grande, bien financiado y con un equipo reforzado por varios investigadores experimentados, y decidimos que había que comenzar aunque fuera muy modestamente. Se encargó al Ing. Pedro de las Casas de la puesta en marcha del Centro de Investigación Interdepartamental. El título mismo de Centro de Investigación “Interdepar-tamental” enfatizaba el propósito de que no se dedicara solamente a investigaciones económicas sino que fuera multidisciplinario. A él se fueron incorporando algunos profesores, como el Dr. Manuel Román de Silgado, y varios jóvenes exalum-

nos que regresaban con sus maestrías, como fue el caso de Augusto Llosa, Jürgen Schuldt, Guido Soenens y algún otro. Se dejó claro desde el comienzo que se trataba de profesores que unían docencia e investigación, y en sus contratos se consignaba el número de horas semanales que correspondía a cada una de estas dos áreas de dedicación; lo usual era dedicar la mitad de su tiempo a la docencia y la otra mitad a la investigación.

Físicamente, el Centro de Investigación fue alojado en los departamentos que la universidad poseía en el edificio de dos plantas con fachada a la avenida Sánchez Cerro. Siguiéron las tiendas en el primer piso; pero, el segundo -una vez desalojados los departamentos por sus arrendatarios- la universidad no lo volvió a alquilar sino que lo reservó para su uso. Se hizo obra en él, de manera que se comunicara directamente con el jardín interior, y se suprimieron las escaleras que daban salida a la calle, lo que se techó, quedando nuevos ambientes en el segundo piso y tiendas en el primero. También se remodeló lo que habían sido cocinas y patios de servicio que se convirtieron en oficinas, uniéndolos los departamentos con un pasillo central. Quedó el local con bastante amplitud y se resolvió el problema de oficinas para los nuevos profesores que se iban incorporando a tiempo completo.

En febrero de ese año, en una de las sesiones del Consejo Ejecutivo presidido por el Dr. Benvenuto, se propuso la compra de la propiedad vecina al predio que ocupaba la universidad, ya que había sido puesta en venta por sus propietarios. Se vio la conveniencia de tal compra y se autorizó al Rector a hacer las negociaciones pertinentes y a iniciar los trámites con entidades financieras a fin de negociar un préstamo que permitiera llevar a cabo la operación. La propiedad tenía sesenta metros de fachada en la avenida Salaverry y cien metros de profundidad, con muro medianero pegado a la propiedad de la universidad. Sin duda hubiera mejorado enormemente la posibilidad de ampliación de la planta física en el futuro. Se hicieron los contactos pertinentes con los dueños, se llegó a un acuerdo sobre el precio -diez millones y medio de soles de entonces- y se estaba negociando la forma de pago cuando, de pronto, se produjo un silencio total. Los dueños no

respondían a las llamadas. Poco tiempo después supimos la razón: entretanto habían vendido la propiedad a la Embajada de Polonia. Un abogado, profesor de la universidad, tuvo la curiosidad de verificar la operación en los registros públicos. Aparecía en ellos registrada la venta por la suma de siete millones de soles. ¿Qué razones habían impulsado a los propietarios a desdeñar una oferta de diez millones y medio por otra de siete millones? Misterio.

En abril se crearon los premios Robert Maes al rendimiento académico. Así se quería estimular a los alumnos y reconocer a los mejores de cada Programa y de cada año académico. Se encomendó al Director Universitario de Evaluación Pedagógica y Servicios Académicos que preparara el proyecto de bases del premio para su posterior aprobación por el Consejo. El nombre del premio provenía del reconocimiento de la universidad a quien, sin duda, era su mayor benefactor. El presupuesto de aquel año, que figura en las actas del Consejo, nos da una idea de la importancia que la generosidad del Sr. Maes tenía para la economía de la universidad. Según las cifras que aparecen consignadas, el presupuesto operativo de gastos ascendía a los 12,145.171 soles, mientras que el presupuesto de ingresos era de 22,351.740. De estos, 15,520.000 provenían de donaciones, de las cuales, 13,000.000 constituían el aporte del Sr. Maes por medio de las donaciones de Gramill Comercial y de Depósitos de Lima; mientras que los ingresos operativos, las pensiones de los alumnos y otros ingresos apenas alcanzaban a siete millones de soles. La universidad no hubiera podido subsistir aquellos años si no hubiera sido por tan generosa ayuda, que permitía hacer realidad el principio fundacional de que ningún alumno con talento y voluntad de estudiar se quedara sin poderlo hacer por motivos de limitación económica. Estas donaciones permitían cubrir los déficit que la instauración del sistema de pensiones escalonadas originaba en las finanzas de la universidad. Por otra parte, se continuó la política establecida desde la fundación de la universidad de orientar los ingresos por donaciones a las inversiones necesarias, ya fueran de planta física, equipamiento u otras.

También se invirtió en la adquisición de acciones de Gramill Comercial y de Depósitos Lima. Ese año se invirtieron en la com-

pra de dichas acciones 6,500.000 soles. ¿Por qué? Varias circunstancias obligaron a ello. Por una parte, estaba la voluntad tan claramente expresada por el Sr. Maes en su primer encuentro conmigo en 1967, de que un cincuenta por ciento de los beneficios que generaran las empresas se reinvirtiera en ellas para mantener su capacidad competitiva, y el otro cincuenta por ciento se entregara a los beneficiarios de la Fundación Maes-Heller. Pero, entretanto, el gobierno militar había publicado una ley que suprimía el beneficio tributario de la doble deducción del monto donado a las universidades como gasto a efectos del pago del impuesto de la renta. Y ponía, además, un tope del 15 por ciento al total de beneficios que serían considerados como gasto por donación. Felizmente, exoneraba de este tope a las donaciones hechas en favor de universidades. Esto hizo que se encontrara una fórmula que conciliara los dos criterios, el tributario y el de política de reinversión de beneficios del Sr. Maes. Gramill Comercial y Depósitos de Lima donarían el 15 por ciento de sus beneficios a la Fundación del Cáncer -la otra beneficiaria de la Fundación Maes-Heller -y el 85 por ciento a la Universidad del Pacífico, ya que para las donaciones a las universidades no había límite-. Las dos instituciones, a su vez, invertirían el 50 por ciento de lo recibido en la compra de nuevas acciones de las empresas nombradas, con lo que se lograba el propósito de mantener la reinversión. De esta manera, en años sucesivos, la universidad fue haciéndose de un importante paquete de acciones de ambas empresas.

El cuerpo de profesores, como órgano vivo, incorporaba nuevos profesores y perdía otros antiguos, algunos muy valiosos. En abril se incorporaron Fernando Bonifaz, el popular “Chicho”, y Gregorio Leong. Nos dejaron Enrique Díaz Arbolea, “Che Costos”, que regresó a la Argentina, su patria, y Pedro de las Casas que renunció a los cargos que tenía de Director Universitario y Director del Centro de Investigación y pidió el cambio de su dedicación de tiempo completo a tiempo parcial. Tiempo después se comprometió tanto con COFIDE, adonde fue a trabajar como uno de los gerentes, que terminó por renunciar del todo a su condición de profesor. Personalmente siempre lo aprecié y sentí que nos dejara.

Una muestra de las simpatías de que gozaba la dio en una ocasión la Asamblea Universitaria. Los cargos de Directores Universitarios y de Directores de Programa eran nombrados por el Consejo Ejecutivo, pero tenían que ser ratificados en la siguiente sesión de la Asamblea Universitaria. Llegó el momento de la votación secreta para ratificar en su cargo de Director a Pedro, y he aquí que salió ratificado por unanimidad. No dejaron de manifestarse algunas risitas sardónicas ante tal resultado. A Pedro, que estaba junto a mí, le dije por lo bajo “hombre de poca fe, ¿por qué dudaste?”. Se puso rojo como una amapola.

La universidad bullía de actividad y de iniciativas. Se notaba la presencia de gente joven: los nuevos profesores, antiguos alumnos que regresaban con sus maestrías terminadas en universidades extranjeras y llenos de entusiasmo. Ansiosos de mostrar su capacidad y conocimientos, no se limitaban al aula tradicional; organizaban mesas redondas para debatir problemas nacionales y soluciones a los mismos, ya sea a nivel macroeconómico como al nivel micro de problemas de empresas. Y estaban siempre ideando nuevas actividades académicas. También se propuso entonces la creación de un centro de consultoría administrativa, cuyo más entusiasta impulsor fue Fernando del Carpio, luego de su regreso de Pittsburgh. De hecho, logró que se aprobara la creación de un servicio de consultoría adscrito al Departamento Académico de Administración.

Tanto entusiasmo no dejaba de presentar problemas. Y a Don Pedro, siempre tan moderado y conservador, lo tenían asustado esas iniciativas innovadoras. A mí, en cambio, me encantaban y no dejaba de propiciarlas, aunque también a veces reconocía que a Don Pedro no le faltaba razón y que debíamos tascar el freno de vez en cuando. La efervescencia a veces se convertía en chispas y era inevitable que con tanta actividad no hubiera choques, sobre todo cuando se encontraba gente joven muy inteligente y muy motivada en un espacio tan pequeño. En estas ocasiones me tocaba hacer de bombero, que es una de las actividades que muchas veces me han oído comentar que he tenido que asumir con frecuencia en

la universidad, aunque no figurara en la descripción de funciones de los cargos que me tocó ocupar.

Tras la renuncia de Pedro de las Casas a los cargos de Director Universitario y de Director del CIUP (Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico), fue nombrado el Dr. Luis Aparicio para ocupar la vacante dejada. Abogado y especialista en derecho laboral, el Dr. Aparicio venía enseñando a tiempo parcial desde el año 1965. En el año de 1971 que nos ocupa, había propuesto a la universidad la creación de un instituto de estudios laborales. No se aprobó la idea de un instituto en los términos propuestos, pero sí que él se incorporara al Centro de Investigación Interdepartamental y que en dicho centro se abriera una sección especializada en estudios laborales. Es así como había comenzado a tener una mayor dedicación a la universidad. Irradiaba simpatía y llenaba físicamente el local donde se contara con su presencia. Pasaba ampliamente de los cien kilos y eran proverbiales sus necesidades de hidratación y de mantenimiento de su estructura. En la cafetería, donde se quedaba a tomar un tentempié, ya que le resultaba muy difícil regresar a su casa a mediodía (no había entonces horario corrido), era muy conocido por los sandwiches especiales que pedía. Tenían cinco pisos en vez de los dos normales. Cuando los alumnos estaban hambrientos también seguían el ejemplo y ordenaban: deme un “aparicio”, y ya se sabía qué sándwich deseaban.

A pesar de la gran simpatía y benevolencia del Dr. Aparicio, su presencia en el Centro de Investigación, en su calidad de Director, generaba ciertos anticuerpos. No se debía solamente a un antagonismo generacional -profesor antiguo contrapuesto a profesores jóvenes-, sino a la idea que estos últimos tenían del concepto mismo de investigación. E indudablemente un prurito profesional de brillantes economistas que se veían dirigidos por un “abogado”. Esta situación, solapada al comienzo, fue creciendo con el correr del tiempo hasta llegar a hacerse claramente manifiesta.

Otro de los miembros del Consejo que generaba anticuerpos en esta emergente clase profesoral joven era el Dr. César Debarbieri. Él era también bastante joven en aquellos tiempos, poco más de treinta años, pero los recién llegados lo consideraban viejo ya

que había sido su profesor. Muy inteligente y preparado (tenía Doctorado en Derecho por la Universidad de San Marcos y Doctorado en Letras por la Universidad Complutense de Madrid), había desarrollado un profundo sentido crítico. Y mientras lo utilizaba para analizar una situación o desmenuzar un proyecto presentado al Consejo Ejecutivo, por ejemplo, era muy valioso porque ayudaba muchísimo a tomar una correcta decisión. Lo malo es que también lo usaba en su trato con los profesores jóvenes y les hacía sentir la incongruencia de algunas de sus “inteligentes” actitudes o proyectos. Y ahí sacaba urticaria. Malévolamente le llamaban “minuto de oro”, quizá como respuesta a la defensa que yo hacía de él ante los críticos haciéndoles ver lo valiosa que era su presencia en la universidad.

Si el conjunto de profesores jóvenes era activo, había dos de ellos que eran hiperactivos. Me refiero a la dupla conformada por Luis Bustamante y Fernando del Carpio. Iniciaron entonces una amistad y cooperación que les hizo entrañables en los años sucesivos. Incluso estrecharon lazos familiares al casarse con dos hermanas. Allí donde hubiera algún proyecto nuevo, algo creativo, allí estaban los dos. Siempre en el ojo de la tormenta, en el buen sentido de la expresión. Cada uno, por separado, era invalorable por su inteligencia, entusiasmo, capacidad de trabajo y entrega a su labor. Pero con el tiempo fui observando un fenómeno curioso que, posteriormente, hice notar a los mismos interesados y que, usando la posterior terminología de Ignacio Jiménez Nieto, se definía como “holismo negativo”. Personas de tantas cualidades, como seres humanos que eran también tenían algunos defectos, y la conjunción de ambos no reforzaba sus muchas virtudes sino, precisamente, esos pocos defectos. Esto todavía no se manifestaba en los comienzos pero tuvo sus consecuencias posteriormente.

Quizá fuera en esa época cuando empecé a usar la expresión “el que quiere la gallina la quiere con su pepita”, tomada del refranero abundoso de Sancho Panza en el inmortal Quijote, y que algunos me sindicaban de usar con frecuencia para enfatizar la tolerancia que tenemos que tener unos con otros en función de nuestro objetivo común: el bien de la universidad, así como soportar con

paciencia algunos defectos de aquellos con quienes trabajamos, dotados, por otra parte, de grandes cualidades.

En noviembre de este año hubo también concurso de plazas docentes mediante el que se incorporaron como profesores ordinarios varios profesores, la mayoría de ellos antiguos alumnos. Así tenemos que son nombrados profesores auxiliares del Departamento de Administración los profesores Fernando del Carpio y Alfonso Brazzini y, del Departamento de Economía, Jürgen Schuldt, Guido Soenens, Augusto Llosa, César Peñaranda, José Quiñones y Jacobo Brodsky.

Antes de acabar el año, llegó a la universidad el proyecto de la Ley General de Educación para que emitiera opinión sobre la misma. Se nombró una comisión para que la estudiara y fijara la posición de la universidad ante el tema. Fue indudablemente un avance el que una ley fuera consultada, sobre todo en contraste con la anterior ley universitaria que había sido impuesta por sorpresa. En la ley propuesta estaba incluido el nivel universitario como parte de la misma. Esta ley terminó siendo publicada el 24 de marzo de 1972. En lo que se refiere a las universidades, implicaba un reconocimiento por parte del gobierno de la disfuncionalidad que había introducido su ley anterior y, ahora, en lo que se refiere al sistema universitario, intentaban dar un marco básico legal y dejaban la reglamentación de la ley a un Estatuto General que debía ser redactado por una Comisión Estatutaria Nacional, con representantes de todas las universidades. Según el tamaño de las universidades, éstas podían tener entre uno y cuatro módulos de representación. Cada módulo incluía un representante de las autoridades, otro de los profesores y otro de los alumnos. Nuestra universidad, por ser pequeña, sólo tenía un módulo. Las grandes, como San Marcos, tenían cuatro. Durante el mes de abril se llevaron a cabo las elecciones prescritas por la ley para elegir a los respectivos representantes, y el módulo de la Universidad del Pacífico quedó conformado por el profesor Manuel Román en representación de éstos, y por mí en representación de las autoridades. Por los alumnos fue elegido Alfredo Llosa.

Creo que fue precisamente con motivo de este reto de mostrar una actitud propia y unida de la universidad en el seno de la Comisión Estatutaria Nacional, que tuvimos una reunión de retiro tres días en lo que fue el antiguo Seminario Menor de Lima en Chaclacayo. Allí, en la casa de retiros, muy bien instalada, nos reunimos un buen grupo de profesores con algunos alumnos y funcionarios, y repensamos con toda serenidad cómo nos planteábamos el futuro de la universidad y la validez de los principios fundacionales como orientadores de ese futuro. La organización del evento estuvo a cargo del P. Angel Palencia, y fue sumamente aleccionador y clarificador de nuestra posición. Hoy lo hubiéramos llamado pomposamente planeamiento estratégico. Nos confirmamos en la validez de los principios fundacionales que seguían vigentes para nosotros y que apuntaban a un modelo de universidad autónoma, con mucha libertad para crear e innovar pero muy orientada al servicio del país, tanto en lo que se refiere a la formación de los futuros profesionales como a las investigaciones que emprendieran.

A comienzos de 1972 se había efectuado un concurso de plazas docentes convocado para el Departamento de Humanidades y en él fueron nombrados, como Profesores Auxiliares, Angel Palencia, S.J., y el Dr. José Javier Pérez. Con ellos la plana docente sumaba ya veintinueve profesores ordinarios. Y se llegó también a contar con quince profesores a dedicación exclusiva o a tiempo completo, aparte de un gran número de profesores a dedicación parcial y contratados.

También ese año contamos con la presencia de un profesor visitante que, aunque con una dedicación parcial, iba a tener un gran influjo entre los profesores de administración en los años siguientes, e incluso en la concepción misma de los planes de estudio para la carrera de administración. Se trataba de Juan Ignacio Jiménez Nieto que, en abril, se hizo cargo del Curso de Administración Pública. Con sus alumnos de ese curso, así como con varios profesores del área de administración, fue confrontando las ideas matrices de lo que después constituyó su libro *Teoría General de la Administración*, donde sostenía la tesis, revolucionaria entonces, de concebir la Administración como una ciencia de se-

gundo grado. Español, Doctor en Derecho y Ciencias Económicas, era asesor del gobierno como experto de las Naciones Unidas, precisamente destacado para ayudar a la reforma de la administración pública. La dupla Bustamente-Del Carpio se contaba entre sus incondicionales. Yo también confieso que aproveché mucho de la conversación con él, que se continuó en amistad en años siguientes. Personalmente, aún ahora, pasados tantos años, sigo pensando que su aporte teórico continúa siendo válido, a pesar de que no tuvo repercusión fuera del ámbito académico.

Como dijimos, la Ley General de Educación preveía, para el caso de las universidades, la constitución de una Comisión Estatutaria Nacional para la redacción del Estatuto de la Universidad Peruana. En el mes de mayo tuvo lugar la primera reunión de todos los representantes de las universidades, en total unos 111. Fue deprimente, por lo menos en mi caso, asistir a una sesión en la que todo era conciliábulos políticos para conseguir cada sector la nominación de sus candidatos a Presidente, Secretario y miembros de la comisión redactora del proyecto de Estatuto que después sería aprobado por el pleno de la asamblea. De entrada, se hizo patente la politización que había tenido lugar en las universidades, especialmente en las estatales, para lograr que los representantes ante la Asamblea Estatutaria Nacional pertenecieran a sus filas. Y fue patente desde el comienzo que había un grupo, no mayoritario, pero sí muy cohesionado y disciplinado, compuesto de militantes marxistas que trataba de imponer a sus candidatos. Les facilitó la labor el hecho de que los demás representantes venían de sectores diversos y todavía no habían tenido tiempo de conocerse suficientemente como para conformar una fuerza alrededor de algunas ideas directrices logradas por consenso.

Preocupados por la perversión que tal intromisión política iba a tener en la redacción del Estatuto que iba a regir el futuro de nuestras universidades, nos fuimos juntando un grupo de representantes de algunas universidades estatales y privadas que coincidíamos en la necesidad de un Estatuto encuadrado en la ley, que respetara al máximo la autonomía e iniciativa de cada una de las universidades y que delimitara claramente las atribuciones de los

organismos centrales del sistema universitario. Así, nos fuimos agrupando los representantes de las autoridades y profesores de las Universidades Nacional de Ingeniería, Agraria de la Molina, Cayetano Heredia, Pontificia Universidad Católica, Pacífico, Lima, y algunos otros que se nos fueron luego juntando, como los representantes de la Universidad de Piura, de la UNIFE y uno de San Martín de Porras, que era Hugo Breña, un P. dominico, que después fue nombrado Obispo de Ica. Algunas veces nos reuníamos en la casona, el local de la universidad, para coordinar nuestras posiciones que cada vez se hacían más coincidentes.

Una vez terminada la redacción del proyecto por la comisión de redacción (que había sido captada por los grupos marxistas), se nos envió el texto para estudiarlo y proceder a su aprobación durante los plenarios que tuvieron lugar en el mes de agosto. El documento era un auténtico horror.

Sin tener en cuenta las líneas básicas establecidas en el texto de la ley General de Educación, habían redactado un Estatuto siguiendo un modelo de universidad puramente marxista. Por si fuera poco, el tal “estatuto” no dejaba nada a la autonomía de cada universidad y reglamentaba todos los aspectos del actuar universitario hasta los más mínimos detalles. Con decir que pasaba ampliamente de seiscientos artículos ya se puede hacer el lector una idea del detallismo reglamentista a que había llegado.

Para mí, el mes que tuve que asistir a las sesiones plenarias en que se discutió y aprobó el proyecto de estatuto fue muy duro. Porque asistí a todas las sesiones y éstas se prolongaban a veces hasta las dos o tres de la madrugada. El grupo marxista que mencioné anteriormente estaba compuesto por la mayoría de representantes alumnos de las universidades estatales e incluso privadas, excepto una minoría de estas últimas, y por un grupo de representantes de profesores y autoridades de universidades, especialmente estatales. El grupo estaba liderado, entre bambalinas, por un profesor de la universidad de Huacho, Odón Fernández, de apariencia externa anodina, pero al que se remitían todos los otros marxistas con enorme reverencia. En la votación inicial lograron situarlo como Secretario de la Comisión Estatutaria Nacional y aprovechó

muy bien el cargo para manipular tanto la redacción del proyecto de estatuto como la posterior aprobación por el plenario. Lograron hacerle la vida tan difícil al Presidente de la Comisión, Dr. José Tamayo, de la universidad del Cuzco, que consiguieron que éste, aburrido, dimitiera. Pero no alcanzaron su objetivo de que fuera elegido en su lugar otro de su grupo, sino que lo fue el Dr. Francisco Chirinos Soto, aprista, de la Universidad de Santa María de Arequipa, que usaba muy bien el arma del humor para no dejarse manipular. En algunos momentos clave se había observado que, durante el pleno de la asamblea, cuando estaban reunidos la mayoría de los representantes, el grupo marxista no lograba imponerse ya que no pasaba de 45 votos. Por tal motivo no lograron la elección de su candidato a Presidente. Pero por eso mismo hacían todo lo posible para que las sesiones de la Asamblea se alargaran indefinidamente hasta lograr que muchos de los representantes, aburridos, cansados o simplemente sin suficiente sentido de responsabilidad, se fueran marchando, y así hacer que los artículos discutidos se aprobaran al final de las sesiones cuando había menos de 90 representantes en la sala. Allí ganaban todas las votaciones gracias a su disciplina.

Para mí, era muy penoso observar cómo los alumnos manipulaban a los representantes profesores de sus universidades imponiéndoles las consignas marxistas de voto. Había casos verdaderamente patéticos. Recuerdo especialmente el caso de un profesor de San Marcos -eminente crítico literario con reconocimiento internacional, y al que luego traté más cuando fue Rector de su universidad- que obedecía las consignas impartidas sin la menor crítica. Alzaba la mano en las votaciones cuando se lo indicaban, como si fuera un robot. Debatir ideas con tal grupo era tarea imposible. No había manera de argumentar. Las ideas rebotaban en el frontón de su dogmatismo sin lograr jamás penetrar. Allí confirmé la sabiduría que había llevado a nuestra universidad a hacer firmar a los postulantes el compromiso de honor de no hacer política partidaria dentro de la universidad.

Precisamente ese año, el Consejo de Admisión había propuesto la supresión o la modificación del “compromiso de honor”.

El asunto se vio detenidamente en el Consejo Ejecutivo y, después de larga discusión, se desestimó la propuesta. Dado mi convencimiento, supongo que yo sería uno de los que argumentaron en contra. Así como estaba convencido del daño de la política partidaria que convierte a las universidades en campos de lucha por el poder, también estaba convencido de la necesidad de una buena formación política de los alumnos, basada en un sano pluralismo que les permitiera conocer las diversas opciones y comprometerse en bien del país con la que consideraran mejor, siempre con respeto de las demás opciones. Por eso, cada vez que eran invitados connotados políticos a dar charlas o conferencias procuraba asegurarme de que también fueran invitados otros políticos de diferentes partidos, de manera que el alumno tuviera la oportunidad de ir formando su propia conciencia cívica.

El Estatuto de la Universidad Peruana, aprobado por la Comisión Estatutaria Nacional, era exactamente lo contrario al pluralismo. Era de un monolitismo marxista que no dejaba oportunidad alguna a otras maneras de pensar. Nuestra universidad fue una de las tantas que públicamente lo rechazaron. Y el gobierno nunca publicó el decreto aprobatorio, con lo cual las universidades se encontraron en una especie de limbo jurídico que se prolongó hasta 1983, cuando ya pasado el gobierno militar se aprobó la nueva ley universitaria durante el gobierno del Arquitecto Belaunde. Efectivamente, se daba la paradoja de que mientras la anterior ley universitaria dada en 1969 había sido derogada por la Ley General de Educación, un artículo transitorio de esta última mantenía vigente el Estatuto de aquella ley “hasta que fuera promulgado por el gobierno el nuevo Estatuto aprobado por la Comisión Estatutaria Nacional”. Como éste nunca fue promulgado...

La vida seguía activa en la universidad. Durante el segundo semestre se discutió y se vio la necesidad de que la universidad publicara una revista propia en el campo de las ciencias sociales. Allí surgió la idea de comenzar la revista *Apuntes*, y se confió a Bruno Podestá, que se había incorporado recientemente a la universidad como profesor, que se encargara de la edición. El primer

número se publicó al fin durante el primer semestre de 1973. Y sigue todavía publicándose.

A fines de 1972 se inició un interesante experimento académico: la creación del Programa de Entrenamiento Administrativo (PEA) para los egresados del Programa de Administración, en lugar de la tesis conducente a la obtención del grado académico de Bachiller. Era un plan muy intenso de trabajo durante unas dos semanas, que tenía por objeto sintetizar sus conocimientos teóricos, aplicarlos en situaciones prácticas simuladas, consolidar su identificación con el espíritu de la universidad y exponerlos a las condiciones propias de su actividad profesional. Se llevaba a cabo con diversos ejercicios, presionados por el tiempo, que culminaban en un examen integral de conocimientos y habilidades. El PEA continuó con éxito durante varios años hasta que fue sustituido por otra versión más novedosa que fue el Programa de Entrenamiento Gerencial (PEG), del que hablaremos a su debido tiempo. Y, cómo no, el origen del PEA se debió al entusiasmo de Fernando del Carpio con la colaboración de otros jóvenes profesores, y Luis Bustamante fue progenitor del PEG que lo sustituyó y quien logró su implantación contra viento y marea.

En el mes de octubre se produjo un interesante debate en el seno del Consejo Ejecutivo. Al Dr. Benvenuto, nuestro Rector, le preocupaban mucho las mesas redondas y foros de discusión que organizaban a porfía los Departamentos de Administración y de Economía. Le preocupaba, sobre todo, la reiterada presencia en tales mesas redondas de algunos invitados conocidos por su connotado sesgo ideológico. En la discusión subsiguiente se llegó a barajar incluso la idea de someter a una aprobación previa no sólo la realización de los eventos sino aun a los participantes en ellos. Mi propuesta fue más bien que el control se ejerciera a posteriori. Mejor era fijar políticas claras y firmes de los organizadores, ya que un control previo atentaría contra las iniciativas que habían demostrado su valía. Prevaleció esta posición y se fueron dando instrucciones en el sentido de que, en los eventos que organizara la universidad, se cuidara mucho el pluralismo y se evitara el que nos pudieran identificar con un solo sector político o ideológico. Este

pluralismo ha ido desde entonces caracterizando a la universidad en los debates de interés público que se fueron organizando posteriormente.

En enero de 1973 se tomó la decisión de suprimir el Programa de Estudios Generales. El CONUP había dado una resolución al respecto para todas las universidades, aunque creo recordar que tenía un carácter más de recomendación que de imposición. Ponderado el asunto, se vio la conveniencia de suprimir el programa académico formal pero conservando las virtudes que el mismo había demostrado con la experiencia de los años pasados. Esto nos llevó a mantener dos años (80 créditos) de estudios comunes en las dos carreras que conservaran la formación básica de los futuros profesionales.

En marzo de 1973 fueron contratados, entre otros, Carlos Boloña, que había regresado de Iowa con su maestría, y Guido Pennano, que acababa de egresar y que se inició como jefe de prácticas a tiempo completo dentro del programa de formación de futuros profesores. Esto, por citar sólo dos nombres que después iban a ser ampliamente conocidos. Por el concurso de cátedras fueron incorporados como profesores ordinarios Fernando Bonifaz, el tan querido “Chicho”, para el Departamento de Matemáticas, y Luis Herrera, al de Ciencias Sociales y Políticas. También a comienzos de 1973 se hizo la presentación del profesor Jürgen Schuldt a la Ford Foundation para que le fuera otorgada una beca que le permitiera completar sus estudios de doctorado, la que le fue concedida y así pudo hacer después su doctorado en St. Gallen, Suiza.

Pasados estos años tan intensos, creí conveniente hacer un paréntesis en mis actividades y ponerme un poco al día en los conocimientos. Para ello solicité a la Comisión Fulbright una beca de investigación y a la universidad una licencia de año sabático. La licencia me fue concedida ya que reunía los requisitos reglamentarios prescritos y fue aprobado el plan de trabajo para ese año. Concretamente deseaba estudiar el sector de propiedad social, entonces muy en boga por la política del gobierno militar, y lograr una manera científica de evaluación del proceso. Unos meses antes había tenido ocasión de leer el libro de Ichak Adizes “Industrial Demo-

cracy, Yougoslav Style” que trataba de la organización del sistema de propiedad social en Yugoslavia. Ichak Adizes vino a Lima con motivo de una invitación, creo que de IPAE, para dictar unos seminarios y conferencias sobre temas de su especialidad. Esto me permitió conocerlo y tratarlo, y él fue luego el contacto con la Universidad de California, Los Angeles (UCLA) donde era profesor ordinario de la Graduate School of Management, que aceptó mi incorporación a ella como *visiting scholar*. La beca me fue concedida en términos muy generosos, con una duración de seis meses a condición de incorporarme a la UCLA a partir del primero de enero de 1974.

Las actividades de la universidad continuaron el ritmo intenso que ya se había hecho habitual durante todo el año de 1973. Se hicieron gestiones para conseguir la presencia de algunos profesores visitantes, y recuerdo que se concretaron la de Gilles Laloum - dentro del programa francés de servicio civil en lugar de servicio militar- que había terminado sus estudios de doctorado en París, y la del P. Francisco Gómez Camacho, de ICADE de Madrid, que también había terminado sus estudios de doctorado en Ciencias Económicas. La presencia de ambos se concretó al año siguiente. Gilles Laloum permaneció todavía dos o tres años más y él, que vino solo, regresó a Francia acompañado, ya que se casó con una alumna de la universidad. En algún momento de estos recuerdos tendremos que hacer memoria de las diabluras de ese niño de las alitas y el carcaj de flechas que se dedicaba a lanzar flechazos en varias direcciones en el ámbito de la universidad, una de cuyas víctimas fue Gilles Laloum. Porque para entonces ya se habían dado bastantes casos. La combinación más frecuente era la de alumno-alumna, pero también hubo casos de alumno-secretaria, profesor-alumna, profesor-secretaria, profesor-profesora. La soltería era severamente atacada, según parece.

Nuestra Bibliotecaria Jefe, María Bonilla de Gaviria, nos dejó por aquel entonces para hacerse cargo de la Dirección de la Biblioteca Nacional que le había sido ofrecida. Esto dio origen a la contratación del Dr. Arbulú que nos acompañó durante muchos años hasta su reciente fallecimiento, primero como Jefe de la Bi-

blioteca y, posteriormente, como Director de la colección Benvenuto. Al mismo tiempo que él ingresó a la universidad Magdalena Trigueros, quien sigue siendo la gran bienhechora de los profesores por su capacidad de servicio. Algunos, en su alabanza, la han llegado a llamar “Herminio con faldas”.

La planta física no se desarrollaba con la misma velocidad que la planta humana, sobre todo en cuanto se refiere a la actividad. Se hacía imprescindible contar con un auditorio que permitiera reuniones más numerosas que el muy utilizado salón de la casa. Se pensó para ello en el lugar que ocupaba la piscina. Pero no contábamos con la calidad de construcción de los años 40, en la que se ve que no escatimaban el cemento armado. El resultado había sido una construcción ciclópea que hacía costosísima su demolición. Y así se encontró la solución ingeniosa para abaratar costos, al utilizar el fondo inclinado de la piscina como sala de butacas del auditorio y construir el edificio que iría encima (varias salas utilizables por grupos) sobre columnas cimentadas a los lados de la pared de la piscina. La sala -según el arquitecto, gracias a su buen diseño, según algunas lenguas maliciosas, por casualidad- resultó contar con muy buena acústica, lo que facilitó su uso posterior en innumerables eventos. Para su inauguración se le dio el nombre de Auditorio Maes-Heller.

Mi prevista ausencia durante 1974 obligaba a tomar varias decisiones importantes respecto a los cargos que iban a quedar vacantes por mi renuncia. Para el cargo de Director Universitario de Evaluación Pedagógica y Servicios Académicos se propuso el nombramiento del Dr. Luis Bustamante. Fue unánimemente aprobado en el seno del Consejo Ejecutivo por el elevado concepto que todos teníamos de él. Lo mismo pasó con el nombramiento de Estuardo Marrou como Director del Programa Académico de Administración. Pero quedaba vacante el cargo de Secretario General que dejaba libre el Dr. Bustamante y que venía ocupando desde febrero de 1969. Para ese cargo propuso el Dr. Benvenuto a un amigo suyo, el Dr. Pacheco, prestigioso historiador y profesor hasta entonces de la Universidad de Piura, que deseaba radicarse en Lima. No recuerdo por qué razones la propuesta del Dr. Ben-

venuto encontró mucha resistencia en el seno del Consejo Ejecutivo. El caso es que no prosperó. En cambio se propuso para el cargo al Dr. José Javier Pérez, que entonces era profesor auxiliar con dedicación parcial, y pasó a serlo a tiempo completo al hacerse cargo de la Secretaría General. El Dr. Pacheco fue de todas maneras contratado como profesor del departamento de Humanidades, ya que se reconocía su competencia, y se le encargó de organizar la Oficina de Promoción que hacía tiempo era un proyecto todavía no realizado y que respondía a una necesidad sentida. Mucho tuvo que ver en ello, supongo, su reconocida simpatía y don de gentes. Al Dr. Pacheco lo conocí años antes, pero lo traté más asiduamente con ocasión de las reuniones de la Comisión Estatutaria Nacional a la cual él asistió como representante de los profesores de la Universidad de Piura, y se unió al grupo de trabajo de los representantes de varias universidades de las que hablamos antes. A comienzos de 1974, también se incorporó a la Universidad, como profesor y asesor espiritual, el P. Alfredo Montemayor, S.J., que dejó imborrable recuerdo como “Che” Montemayor.

Del año de 1974 no tengo recuerdos directos de la universidad. Sólo los indirectos que me llegaban a través de cartas o de algún viajero que me daba noticias vitales de la universidad y del Perú. El mismo 1 de enero ya estaba viajando en un vuelo directo a Los Ángeles que salía a la medianoche. Allí me recibió en el aeropuerto el Dr. Ichak Adizes y me presentó al Decano y a los profesores de la Graduate School of Management, que me iban a tener incorporado a su facultad durante seis meses. Mi plan de trabajo incluía, además de la investigación propuesta, la asistencia a algunos cursos de postgrado, tanto de maestría como de doctorado, ya que tenía especial interés en conocer cómo se enseñaba en una Escuela que estaba evaluada entre las diez mejores de los EE.UU. Junto a la oficina que me habían asignado estaban las de los profesores Kuntz y O'Donnell, famosos en aquella época por ser los más conocidos divulgadores de la teoría administrativa, cuyos textos se vendían por cientos de miles de ejemplares y estaban traducidos a todos los idiomas. Con el Profesor O'Donnell me encontraba algunas veces y era realmente cordial. Debía estar en-

tonces a punto de jubilarse. Los profesores jóvenes de la Facultad los consideraban ya glorias pasadas, pero la verdad es que eran más conocidos que todos los jóvenes juntos. Fue una enriquecedora experiencia.

Terminada mi estadía en Los Ángeles, inicié el viaje que me llevaría a Madrid y a la segunda parte de mi año sabático. En el camino hacia el este me detuve en Austin, ya que había recibido invitación del Dr. Glade, en aquel momento Director del Instituto de Estudios Latinoamericanos, para dictar una conferencia en su Instituto que formaba parte de la Universidad de Texas-Austin. Allí estaban terminando su doctorado en Economía Thomas Sheetz y Jorge Rizo Patrón, quienes después se incorporaron por algún tiempo a nuestro claustro.

A Madrid llegué durante el mes de julio y me incorporé a ICADE (Instituto Católico de Administración de Empresas) que todavía no formaba parte de la Universidad de Comillas como actualmente. Allí me dieron todo género de facilidades, pero tuve que volar por mi cuenta. Pude leer mucho y poner en orden mis papeles. En setiembre viajé a Yugoslavia para conocer in situ el sistema de propiedad social. El Dr. Adizes me había presentado al Dr. Zupanov, de la Universidad de Zagreb, y éste fue tan amable que organizó el programa de mi estadía en Yugoslavia y me aseguró las citas con varias personas muy interesantes que estaban en condiciones de darme información de primera mano.

Mi programa de visitas incluía a diversas autoridades y profesores de las universidades de Zagreb y Lubiana y a varios directivos de empresas autogestionarias de estas ciudades y de Belgrado. La primera impresión para un viajero que venía de Roma es que le habían retrocedido el calendario en treinta años. En Zagreb y Belgrado me alojé en casas de comunidades de jesuitas que vivían en condiciones muy precarias. Gozaban de aparente libertad, pero estaban sumamente vigilados y limitados en su accionar. Cuando me preguntaban qué me traía a Yugoslavia y les explicaba que trataba de estudiar su sistema autogestionario y de propiedad social se echaban a reír. Según ellos eso era pura propaganda. La realidad era que las asambleas de trabajadores y los consejos estaban mani-

pulados por los miembros del partido comunista que seguían las consignas del mismo. En las conversaciones que tuve con profesores y directivos de empresas sus reacciones fueron muy distintas según se tuvieran los contactos en grupo o individualmente. Cuando había más de una persona presente todo era loas a los logros del sistema de propiedad social y de la autogestión. Cuando los trataba de uno en uno la cosa ya era diferente. Ahí reconocían que el sistema era una ficción. Había una contradicción radical en el hecho de que se tuviera libertad de gestión sin ninguna libertad ciudadana. Y, en el fondo, coincidían con el diagnóstico de los jesuitas de que el sistema estaba manipulado por el partido comunista y que nada se hacía sin su venia y su conocimiento.

Encontré también mucha preocupación por el futuro, y hasta los mismos chistes que contaban -en los que hacían referencia a que todo se sostenía gracias a las riendas de Tito, que gobernaba entonces y que lograba la unidad de tantas diversidades: nacionalistas, religiosas, idiomáticas, alfabetas- eran premonitorios de lo que sucedería después de la muerte de Tito: cómo la unidad artificial impuesta a diversos pueblos eslavos al final de la primera gran guerra europea y confirmada en la segunda, saltó en pedazos una vez que faltó la fuerza cohesionante centralista de Tito.

A mi regreso a Madrid en los primeros días de octubre me esperaban varias cartas procedentes de Lima, concretamente de la Universidad del Pacífico. Fechadas en setiembre, había del P. Alfredo Montemayor, de Luis Bustamante (14 páginas) y de Fernando del Carpio. A ellas se agregaban, fechadas en octubre, cartas de César Pacheco y de Bruno Podestá. ¿Qué fiebre epistolar había atacado tan agudamente a Lima para que impulsara tal acopio de correspondencia? Algún tiempo atrás el Dr. Bustamante me había remitido, para que le diera mi opinión, un borrador de documento de lo que iba a ser el Plan de Desarrollo de la Universidad para los próximos cinco años. Fui bastante crítico de ese documento y, con toda sinceridad, le escribí al remitente que me parecía más una memoria del Rector que un Plan de Desarrollo ya que, en mi opinión, ponía mucho énfasis en lo realizado anteriormente por la universidad pero no se proyectaba lo suficiente hacia lo que se

tenía que realizar en los próximos años. No sé si mi crítica fue aceptada y recogida en la redacción del proyecto final del Plan de Desarrollo presentado a la Asamblea Universitaria. El caso es que, según se colegía por las cartas recibidas, el documento presentado a ésta no fue inmediatamente aprobado sino que la Asamblea decidió darse algunos días para estudiarlo a fondo y, tras incorporar sugerencias de los asambleístas, proceder después a su aprobación. Durante ese intermedio, por lo que me informaban los que me escribieron, corrieron también documentos petitorios firmados por profesores y alumnos en los que se solicitaba participar en la redacción del plan que iba a comprometer el futuro de la universidad. Estos hechos producían reacciones muy diferentes entre mis corresponsales. Para el P. Montemayor era algo completamente normal en la vida de cualquier universidad y no había por qué sobresaltarse, como parecía que les había sucedido a las autoridades de la Universidad del Pacífico. Él no veía manos extrañas ni injerencias políticas agitadoras sino la simple y sana voluntad de participar en la vida universitaria y en la redacción de un documento que, acusaban, había sido obra de un pequeño grupo (Luis Bustamante, Federico Arellano y Fernando del Carpio) que no había recogido las opiniones de los demás. La carta de Lucho Bustamante era apocalíptica, revelaba una tremenda depresión y frustración, todo un mundo se le había venido abajo. El modelo de universidad por el que había trabajado y peleado tan arduamente se le había desmoronado. Se sentía fracasado y quería abandonar la partida, renunciar. Fernando del Carpio apoyaba ciento por ciento a Lucho y también quería marcharse. Las otras cartas relataban e interpretaban los hechos pero sin considerar que hubiera pasado nada irreparable, al contrario, admirados de que se hubiera producido una reacción tan desmesurada. En lo que coincidían todos era en alabar las grandes cualidades de Luis Bustamante, en lamentar su terquedad y en pedirme que mediara para ver si mi consejo le ayudaba a no tomar ninguna decisión definitiva e irreparable. Estaba implícita una cierta urgencia de que adelantara mi regreso.

Respondí las cartas y pedí de un modo especial a Lucho Bustamante que se serenara y no tomara ninguna decisión que com-

prometiera su futuro, habida cuenta de que se encontraba en una situación de tan profunda depresión y desencanto. Lo único que conseguí fue que no renunciara de momento y que esperara hasta mi regreso. En el mes de noviembre tenía una invitación del British Council para hacer una detenida visita de dos semanas a Gran Bretaña. Me programaron una serie de visitas a varias instituciones universitarias, institutos de investigación y centros de entrenamiento de grandes empresas, todo muy bien estructurado. Durante la primera semana las visitas eran fuera de Londres: Universidad de Cranfield, Sheffield, Birmingham y, durante la segunda semana, a diversos centros de Londres como la London School of Business, Tavistock Institute y otros, o centros situados en lugares cercanos que se podían visitar en un día. Fue una enriquecedora y grata experiencia. Incluso el fin de semana, que lo tuve libre, pude reencontrarme con viejos amigos en Oswestry, en donde había estado de párroco dos veranos, diez años atrás.

Regresé a Lima en los primeros días de diciembre, con la esperanza de que las aguas estuvieran ya tranquilas para concentrarme en las tareas académicas, especialmente, en la investigación. La Fabril había hecho una donación especial para financiar el proyecto al que yo pensaba dedicarme los próximos meses utilizando el método Delphi, desarrollado por la Rand Corporation, que había estudiado en Los Ángeles y que me parecía el más adecuado para hacer una evaluación del sistema de propiedad social instaurado por el gobierno militar de entonces. Para el equipo de investigación que se formó a fin de llevar a cabo el proyecto pedí que nombraran como asistente a María Matilde Schwalb, que egresaba de sus estudios de Administración aquel mismo año y a la que había conocido anteriormente como excelente alumna. Que yo no era el único profesor en tener esa opinión de ella lo demuestra el hecho de que, en la concesión del premio especial Robert Maes a los mejores alumnos que egresaban en 1974 con las mejores notas en toda la carrera, el premio para la carrera de Administración le fue conferido a ella. El de Economía lo fue a Julio Velarde, hoy también profesor de la universidad y de conocida trayectoria profesional.

Mi gozo en un pozo. Mi intento de hacer reconsiderar su actitud al Dr. Bustamante no tuvo el menor éxito. Me escuchó con mucho respeto y consideración, como fue siempre su actitud conmigo, pero en cuanto a cambiar su decisión, nada de nada. Incluso ya había formalizado su renuncia al cargo de Director Universitario de Evaluación Pedagógica y SS. AA. antes de mi llegada. Ante su insistencia, el Consejo Ejecutivo aceptó su renuncia. Un mes después, en enero de 1975, solicitó licencia sin goce de haber hasta el 31 de marzo y, de ahí en adelante, redujo su dedicación como profesor, de tiempo completo a tiempo parcial. Lo mismo hizo Fernando del Carpio, y juntos fueron al Instituto de Administración Pública donde se incorporaron a un grupo asesor que estaba estudiando la reforma de la Administración Pública de entonces. Tiempo después logramos que Luis Bustamante regresara a la universidad de nuevo a tiempo completo, y se siguieron quince años de muy fecunda colaboración que se interrumpió de nuevo en 1990, cuando nos dejó definitivamente. El que nunca regresó a la Universidad a tiempo completo fue Fernando del Carpio, quien luego se vinculó al sector privado como gerente general de una empresa. Al cabo del tiempo y absorbido por sus nuevas responsabilidades, también renunció a su condición de profesor ordinario con dedicación parcial.

De nuevo me pidieron que aceptara ser director universitario, y el 14 de enero fui nombrado por el Consejo Ejecutivo, con el presente adicional de encargarme de la organización y puesta en marcha del nuevo Programa de Contabilidad que había sido proyectado durante el año de 1974 y aprobado por el CONUP, a fin de que se iniciara el año académico de 1975. Hacía tiempo que varias empresas auditoras de Lima habían estado presionando a la universidad para que se decidiera a crear este nuevo Programa. Esperaban que la calidad ya demostrada por los profesionales egresados de los Programas de Administración y Economía se repitiera en el de Contabilidad. Esto planteaba un reto fuerte, ya que las expectativas eran altas desde el comienzo en cuanto a excelencia y a un nuevo concepto de profesional de la contabilidad. De hecho, ya había tenido contacto con el proyecto puesto que el Dr. Bustaman-

te me lo había enviado a Madrid el mes de julio del año anterior solicitando mi opinión, y pude hacerme una idea de lo que se pretendía y proponer algunas sugerencias. Recuerdo que algo que me preocupó entonces, y así lo hice notar, era que el auspicio prometido por varias firmas auditoras me parecía más lírico que real. Y así ocurrió, pues el peso de la puesta en marcha recayó de nuevo en la universidad, salvo honorables y valiosas excepciones en que se concretó la colaboración de excelentes profesionales. Uno de ellos fue Carlos Querol, hoy socio principal de Price Waterhouse, que nos acompañó durante varios años.

No se descuidaba la preparación de los futuros profesores. En enero, la Comisión Fulbright concedía una beca a Folke Kafka, brillante graduado de nuestra universidad que comenzaba a dar sus primeros pasos como profesor, para que pudiera hacer su Maestría en Economía. Como había sido aceptado por la Universidad de Chicago, el Consejo Ejecutivo le concedió una ayuda, muy cuantiosa para aquella época, para que pudiera seguir los estudios en esa prestigiosa universidad. El tiempo mostró que fue una buena inversión por la brillante carrera como profesor e investigador que tuvo después, cuando se incorporó a nuestro claustro de profesores luego de sus estudios. También Fernando González Vigil aumentó su dedicación a tiempo completo ya que, dos años atrás, al regreso de sus estudios de doctorado en París, sólo lo había hecho a medio tiempo.

Este año teníamos varios profesores visitantes al igual que en años anteriores. Provenían de España, Francia, Estados Unidos y Argentina. Precisamente en esta época estuve tratando con Connie Gutiérrez, que entonces era Directora del Programa Latin American Fellowships, para traer a la universidad a dos profesores argentinos que habían terminado sus estudios de maestría y doctorado en EE.UU. La política que seguíamos respecto a los profesores visitantes era sumamente abierta y nos dio buen resultado. No importaba que hubiera varios profesores, con tal de que no provinieran todos del mismo país y, sobre todo, de la misma universidad extranjera. Quizá habíamos aprendido en cabeza ajena y teníamos presente la mala experiencia de otras universidades, concretamente

una de Lima y otra del norte del Perú a las que, por convenios con universidades extranjeras, habían ido grupos de profesores que, aunque constituían un buen aporte académico, tuvieron mucha dificultad en integrarse a la vida universitaria peruana. En cambio nosotros no tuvimos nunca ese problema, ya que cuidábamos de que nuestros profesores visitantes provinieran de diversos países y universidades y lo que les unía a todos era su trabajo en la Universidad del Pacífico. Esto les permitió una buena compenetración e integración con todo el claustro de profesores.

No tengo otros recuerdos saltantes del primer semestre de 1975. Supongo que la vida universitaria seguía su rutina habitual sin sobresaltos. En agosto de ese año falleció el Ing. Rómulo Ferrero, que había formado parte del grupo inicial de empresarios que colaboraron con la fundación de la universidad. Durante los primeros años presidió la Comisión Académica, y aún lo hacía cuando lo conocí en 1965, pasando después a presidir el Patronato. Fue Presidente del Patronato durante la crisis que sufrimos en 1970 y asumió con toda responsabilidad su cargo durante las gestiones sumamente desagradables y frustrantes que ya recordamos anteriormente. Con posterioridad, la universidad quiso honrar su memoria y perpetuar su gratitud encargando pintar su retrato que fue incorporado a la pinacoteca que recuerda a nuestros mayores bienhechores.

A D. Pedro le seguía preocupando la posible manipulación de los alumnos mediante una infiltración ideológica de corte marxista. En el Consejo Ejecutivo se planteó tomar medidas al respecto. Concretamente, a un profesor se le advirtió que iba contra la cultura pluralista de la universidad el hecho de que reiteradamente invitara a sus cursos a expositores de una conocida y misma tendencia ideológica. Se le recordó que era política de la universidad que, cuando se trataba de política partidaria, se invitara a expositores de diversas tendencias. Esto se ve claro en las actas del Consejo de octubre de ese año.

También en este segundo semestre de 1975 se aprobó una interesante iniciativa: la de organizar el primer curso de actualización para egresados antiguos del programa académico de Adminis-

tración. Tuvo bastante éxito, al reunir un buen grupo de antiguos alumnos. El aliciente no fue sólo la anunciada actualización de conocimientos -que era fundamental para aquellos que ya habían dejado las aulas hacía varios años- sino también el hecho de que el curso formara parte de un plan de graduación para aquellos que todavía no habían obtenido el grado académico. Esto permitió a varios acceder al bachillerato y la licenciatura. Es curioso que intentos posteriores de organizar cursos de actualización no dieran resultado y, sólo muy recientemente, en 1995, se han vuelto a retomar con éxito.

También en octubre de ese año se propone la creación de una oficina editorial para coordinar los esfuerzos editoriales que con tanto entusiasmo, pero desordenadamente, se habían estado haciendo en la universidad durante los años anteriores. Se aprobó con el nombre de Servicio Editorial.

Al final del año de 1975 se detectó un fenómeno que ya iba convirtiéndose en cíclico y que dio lugar a que se nombrara un tribunal de honor. Se trataba de la sospecha, confirmada después, de que diversos alumnos habían tenido acceso a los cuestionarios de varios exámenes con anterioridad a la fecha de las pruebas. Chicho Bonifaz entró en sospechas de este hecho delictivo por la forma en que habían sido respondidas las preguntas de algunos exámenes. Las cualidades “sherlockholmescas” del P. Palencia fueron puestas a prueba y dieron resultado: efectivamente, en uno de los exámenes las hojas de borrador no estaban engrapadas con el tipo de grapa estándar utilizado por todas las oficinas de la universidad sino por otro distinto. Era claro que ese “borrador” había sido hecho antes del examen. Y por el hilo se saca el ovillo. El Tribunal de Honor llevó a cabo el proceso con toda seriedad y llegó a conclusiones que agravaban el panorama inicial: no sólo el alumno inicialmente encausado había tenido el examen, sino que se trataba de varios alumnos. Y no sólo ese examen sino varios más, todo ello organizado por otro alumno con la colaboración de dos trabajadores de la unidad de publicaciones. La “mafia” venía operando todo el año de 1975 y había logrado hacerlo impunemente gracias al cuidado selectivo con que vendía las pruebas a los

alumnos con problemas y el secreto con que trabajaban. Esta habilidad delictiva contrastaba con la ingenuidad de los primeros “delincuentes” en los inicios de la vida de la universidad, todavía localizada en la Colmena. Entonces, el masivo acceso a unas pruebas robadas delató el fraude. Éste ya no es recuerdo personal mío, sino oído al Dr. Hugo Eyzaguirre, ya jubilado. Cuenta que se encontraban vigilando exámenes él y el Ingeniero Sandoval y que los dos salones estaban unidos por una puerta, y en esa puerta estaban los dos profesores intercambiando algunos comentarios mientras vigilaban. De pronto les llamó la atención el entusiasmo y fluidez con que estaban respondiendo el examen de Matemáticas que en otras ocasiones les hacía zapatear. Y sospechando que algo raro ocurría, el ingeniero Sandoval mandó suspender el examen. Recogió lo que se había escrito hasta ese momento y escribió varias preguntas en la pizarra a las que les ordenó responder. El desastre fue total comparado con la excelencia de la primera parte. En aquella época no había sido todavía institucionalizado el tribunal de honor, pero el P. Alberto Rodríguez fungió de juez instructor y puso en claro que no sólo se trataba de la falta de algún alumno que había sustraído el texto del examen sino que lo había hecho con la cooperación de una secretaria y de un conserje. El error fue compartir su presa con todos sus compañeros que inconscientemente se delataron con su actitud inusual. Las drásticas sanciones no se hicieron esperar, tanto para los alumnos como para los trabajadores, que fueron despedidos.

Cada cierto tiempo, la memoria colectiva, cual ave Fénix, renace de sus cenizas. Al renovarse la población estudiantil e irse contratando nuevos trabajadores, pasa al olvido el recuerdo de las duras sanciones aplicadas a los delincuentes y, de nuevo, surgen mentes delictivas que tratan de encontrar nuevas vías. Esto volvió a ocurrir, no con tanta gravedad, un par de ocasiones más, hasta llegar al proceso de 1976 que mostró ser el más grave por la habilidad con que habían manejado el negocio. Al final del proceso, las sanciones fueron drásticas. Siete alumnos fueron dados de baja y otros dos amonestados y anuladas las notas de algunos exámenes, y dos empleados del servicio de publicaciones fueron despedidos.

Después de estos sucesos, no recuerdo que hayan vuelto a producirse problemas de la misma gravedad, salvo intentos aislados y sancionados por faltas a la probidad en los exámenes. También es cierto que en adelante se tomaron medidas de seguridad sumamente estrictas en lo que se refiere a la impresión de los textos de los exámenes, que hacían muy dificultoso el que un empleado de publicaciones, y menos un alumno, pudieran apropiarse del cuestionario de un examen antes de la realización del mismo.

Por lo que puedo recordar, el año de 1976 fue excepcional en lo que se refiere a la relación autoridades-alumnos. No es que en años anteriores o posteriores no hubieran existido problemas, sino que habían sido tratados con altura y serenidad y siempre se había llegado a soluciones suficientemente satisfactorias para todas las partes. En 1976, los problemas, aunque pequeños, se magnificaban y se agudizaban por una agresiva combatividad, innecesaria en una universidad pequeña que permitía un fácil acceso a las autoridades correspondientes. D. Pedro veía manos invisibles que manipulaban a los alumnos para inficionarlos de ideologías marxistas o al menos marxistoides. Sin descartar que pudiera haber algo de lo que preocupaba a D. Pedro, mi impresión personal es que se trataba de un prurito inducido por un ambiente general que asociaba inquietud estudiantil con ideologías de izquierda, reacción juvenil ante el nuevo gobierno militar que había depuesto al general Velasco tras siete años de dictadura. Tenían mucha dificultad para el diálogo y la manera de expresar sus posiciones consistía en el enfrentamiento. No soy psicólogo, pero no me extrañaría que hubiera algo de transferencia hacia las autoridades universitarias de la imagen autoritaria de los gobernantes militares. Aunque me cuesta creer - ya que sería necesaria una cegadora dosis de apasionamiento- el que confundieran la bondadosa figura del Rector D. Pedro Benvenuto con la de un general de caballería.

El fenómeno antes descrito se evidenció en el seno del Consejo Ejecutivo. Nunca antes ni después a partir de ese año, la presencia del representante de los estudiantes le creó problemas al Consejo. No es que no defendieran la posición de sus compañeros, incluso ardorosamente, pero mantuvieron siempre una actitud

respetuosa hacia los otros miembros del Consejo, razonando altu-
radamente sus argumentos y aceptando las razones que otros
miembros del Consejo les daban, sobre todo cuando estaba en
debate algún asunto que afectara directamente a todos los estudian-
tes. El representante de 1976 fue realmente problemático. Las
sesiones del consejo se hacían tensas en ocasiones debido a la
intransigencia con que planteaba los problemas y a la incapacidad
de aceptar las razones que se le daban. Por otra parte, no asumía su
rol de representante, con capacidad de tomar decisiones en repre-
sentación de los que le habían elegido, sino que a cada rato necesi-
taba referirse a una aprobación de sus compañeros. Quizá también
fue el año en que más asambleas estudiantiles tuvieron lugar en la
universidad. Lo que explica tal vez la presión a la que se vio
sometido el representante estudiantil de ese año ante el Conse-
jo.

Antes de iniciarse el año académico ya habían comenzado al-
gunos conflictos. Dos de ellos referidos a profesores. A uno de
ellos no lo querían como profesor de Economía Internacional.
Estaba desactualizado, era el argumento. De nada valía mostrarles
que era un prejuicio sin fundamento ya que ellos todavía no lo
habían tenido en clase, mientras que, tanto el profesor como varios
colegas del Departamento de Economía, afirmaban que el profesor
citado estaba perfectamente preparado para dictar ese curso. No
querían comenzar con él las clases porque habían decidido demo-
cráticamente por mayoría que ese profesor no estaba actualizado.
Con el mismo apasionamiento apoyaban que se nombrara profesor
ordinario a otro profesor que era contratado. Decían, incluso, que
esta condición era la que ponía el profesor para continuar en la
universidad. Se les explicó que para ser nombrado profesor ordina-
rio debía someterse a un concurso, tal como legalmente se encon-
traba establecido, y que esto no podía improvisarse sin seguir las
pautas correspondientes. Al profesor se le indicó que, puesto que él
no quería seguir en la condición de contratado, no se le contrataría
para el año siguiente y que tenía que esperar a que se convocara el
concurso. Conflicto con los alumnos que lo promovían. Pero éstos
no fueron sino escaramuzas. Las batallas vinieron después.

Solamente un ambiente propicio a la confrontación puede explicar que un asunto mínimo pudiera ocasionar tanto malestar. El Centro de Estudiantes publicaba la revista *Eco* en la que recogía información y algunos artículos escritos por los mismos estudiantes. Un día, el Dr. Benvenuto comunicó al Consejo Ejecutivo que había tenido conocimiento de que se intentaba publicar en esa revista un artículo que él consideraba difamatorio de la memoria de un gran bienhechor de la universidad, ya fallecido. En esa sesión del Consejo se encargó al director universitario de Evaluación Pedagógica que viera ese asunto con la directiva del CEUP (Centro de Estudiantes de la Universidad del Pacífico) que editaba la revista, y les advirtiera del carácter difamatorio de tal artículo y en la responsabilidad en que podrían incurrir en caso de no estar debidamente autorizados por el autor, ya que éste no era entonces alumno. Precisamente, el artículo en cuestión había sido escrito por un alumno en 1970 para una revista estudiantil de entonces, y recuerdo que, al llegarme un ejemplar, hice caer en la cuenta a los editores del hecho de que, aunque no se mencionaban nombres en el mismo, daba tales datos que se podía perfectamente identificar a la persona a la que se refería el artículo. Los directivos del CEUP reconocieron que tenía razón y mandaron retirar la edición, sustituyendo dicho artículo por otro en la edición que fue publicada. Pero se ve que no todos los ejemplares habían sido recogidos y que alguno quedó en algún lugar del que alguien lo sacó a la luz en 1976 y, con el espíritu de confrontación que hemos mencionado, consideró que era excelente para crear problemas. Y lo logró. El artículo fue publicado. Según nos informó en el Consejo el representante de los estudiantes, la nueva directiva del CEUP lo había decidido, tras obtener la autorización del autor para hacerlo. Se ve que fue la nueva directiva, porque la anterior, convencida por los argumentos que les di, ya había desistido de hacerlo. Tuvo lugar una tormentosa asamblea de estudiantes que impusieron a la directiva el mandato de publicar tal artículo. Cuatro miembros de la directiva renunciaron para no hacer lo que su conciencia les objetaba, y la nueva directiva se plegó al mandato de la mayoría (bastante relativa, porque cuando el Dr. Debarbieri inquirió cuántos

alumnos habían estado presentes en dicha asamblea, resulta que no llegaban ni al veinte por ciento del total del alumnado). El asunto trajo cola después.

Paralelamente a los acontecimientos antes mencionados, la vida de la universidad continuaba. Unos meses atrás se había encargado a una comisión estudiar a fondo la manera de lograr el máximo de operatividad en la organización de la universidad dentro del marco de la ley universitaria vigente. Los siete años que habían transcurrido desde la dación de la ley que nos regía (y nos oprimía) habían hecho evidente la disfuncionalidad de la estructura que apresuradamente habíamos tenido que adoptar en 1969. El documento que elaboró la comisión sirvió de base a una amplia discusión posterior que culminó en la reorganización que se llevó a cabo a comienzos de 1977. Se siguió con la obligada estructura de direcciones universitarias, y su número siguió siendo de cuatro; pero el criterio de agrupación fue el de las grandes líneas de misión de la universidad: enseñanza, investigación, y proyección hacia la comunidad, además del necesario apoyo administrativo. Por eso se crearon las direcciones de Asuntos Académicos, Investigación, Proyección Institucional y Asuntos Administrativos.

En julio llegó a Lima el Dr. Carmelo Mesa-Lago para una serie de reuniones y actividades culturales en la universidad. El Dr. Mesa-Lago, de nacionalidad cubana, era entonces Director del Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Pittsburgh. Yo le había tratado con motivo del seguimiento de los estudios de Maestría que varios de nuestros graduados realizaron en su universidad, especialmente de aquellos que estaban dentro de nuestro plan de formación de futuros profesores. Él estaba encantado con los que le habíamos enviado y aseguraba que gracias a ellos el nombre de la Universidad del Pacífico era conocido y reputado en Pittsburgh. Ese año precisamente regresaba de allí Guido Pennano para incorporarse en agosto como profesor, pero antes le habían precedido varios otros, empezando por Fernando del Carpio, que fue el primero que recuerdo en ir allá y dejar sentado su buen nombre con su comportamiento. Carmelo Mesa-Lago fue el vínculo que nos unió con su universidad y, por medio de él, se

iniciaron los acuerdos que llevaron a la firma de convenios de colaboración entre ambas universidades y que todavía continúan. Nuestra relación tenía mucho de “amor serrano” y la amistad salía más fortalecida después de una gran pelea. Porque con el Dr. Mesa-Lago había que pelear. Uno de los motivos de la lucha era que quería imponernos que TODOS los graduados que preparábamos para futuros profesores hicieran sus maestrías y doctorados en Pittsburgh. A eso me opuse yo terminantemente. No queríamos que se repitiera el fenómeno de los Chicago boys en nuestra universidad. Después de una buena pelea, porque con él todo tenía que ser ardoroso, llegábamos siempre a acuerdos que por tantos años mantuvieron una muy buena relación. Una vez que él dejó la dirección del Centro, las relaciones se enfriaron un poco, aunque ha seguido la colaboración.

Ese mes de julio fue políticamente movido. Hubo disturbios precisamente el día primero y el gobierno tomó algunas medidas radicales tales como promulgar el toque de queda, prohibición de reunión y otras. En el caso de las universidades, obligó a la suspensión de clases y, en la nuestra, incluso la de la reunión de la Asamblea Universitaria que ya estaba convocada. La suspensión de clases, cuando estábamos a sólo unos días de los exámenes finales de semestre, era especialmente penosa para los alumnos. Estuvimos haciendo gestiones para que el CONUP autorizara los exámenes y el gobierno la reunión de la Asamblea. Es inenarrable el papeleo y el tiempo que eso llevó.

En agosto, el Dr. Aparicio renunció al cargo de Director del Centro de Investigación y, tras las elecciones habidas en el Centro que concluyeron en la presentación de la terna correspondiente, fue nombrado nuevo Director Carlos Boloña. El Dr. Aparicio redujo su dedicación a la universidad y comenzó la publicación de la revista *Análisis Laboral*, que se impuso bien en el medio empresarial, con artículos fruto de una investigación seria en la especialidad. No sé si será aquí el momento oportuno de recordar un fenómeno que se ha ido produciendo desde entonces a lo largo de los años. A mí, al menos, me ha hecho reflexionar. En agricultura se conoce como la reproducción por medio de esquejes. Y esquejes

es la impresión que me ha producido la aparición de revistas como la citada y como un *Medio de Cambio*, con las respectivas organizaciones, alguno que otro centro de investigación o de consultoría e incluso instituciones de educación superior. Han surgido como consecuencia de un *know how* aprendido e incluso practicado en nuestra universidad, que luego ha sido utilizado a favor de otras iniciativas privadas. Asimismo, la universidad ha vivido la experiencia preocupante, que no se dio en ninguno de los casos citados anteriormente, de tener algunas personas contratadas para conseguir fondos de financiamiento de fundaciones o instituciones financieras internacionales, y que fracasaron rotundamente en su labor mientras estuvieron en la universidad y luego reaparecieron triunfadores tiempo después cuando iniciaron sus propios centros y presentaron sus propios proyectos. Es comprensible que olvide esos nombres en estos recuerdos.

Mientras a D. Pedro Benvenuto le seguía preocupando el sesgo hacia una sola posición ideológica, como resultó ser un ciclo de conferencias organizado por el CEUP en setiembre de ese año, al Dr. Aparicio le preocupaba, tal como aparece en sus propuestas al Consejo, el excesivo desarrollo del SETE (Servicio de Extensión Técnica para Ejecutivos) en relación con otros órganos de la universidad. Le parecía que éste podía terminar siendo un apéndice de aquél. Tras la advertencia que el Rector hizo al CEUP con motivo de un ciclo de conferencias organizado por éste, de que era política de la universidad mantener un saludable pluralismo cuando se realizaban actividades de ese tipo, una chispa avivó la llama de ese fuego no apagado de la animosidad de la directiva del Centro de Estudiantes hacia las autoridades universitarias. El celo del Dr. Pacheco le hizo interpretar, inoportunamente, como voluntad del Rector, el que debían desaparecer de una cartelera asignada del CEUP ciertos escritos que él consideró difamantes para varios profesores. Y los mandó quitar. Esto se interpretó como orden del Rector y, nuevamente, surgieron ataques estudiantiles contra el abuso de autoridad de D. Pedro que, en este caso concreto, no había ordenado y ni siquiera había sido previamente informado del asunto.

Se consultó por entonces al CONUP sobre qué procedimiento había que seguir para juzgar lo que se consideraba falta grave de alguien que ya había terminado sus estudios pero que todavía no se había graduado. La respuesta fue que no había nada regulado para ese caso específico y que cada universidad, llegado el caso, debería fijar su propio procedimiento para el proceso. Así lo hizo el Consejo Ejecutivo y aprobó un procedimiento para ese caso específico. Tras el procedimiento, fue presentada la denuncia formal contra el egresado que había permitido que el artículo difamatorio, escrito en 1970 cuando era estudiante del tercer año, se publicara en la revista *Eco* editada por el Centro de Estudiantes. Si antes había fricciones, desde ese momento la relación con el Centro de Estudiantes fue de claro enfrentamiento. El representante de los estudiantes en el seno del Consejo Ejecutivo se convirtió en abogado defensor del encausado, aunque hay que reconocer, en honor a la verdad, que se vio sumamente presionado por sus compañeros. Especialmente, por algunos “compañeros”. Es notable el caso de un alumno que tenía la gran habilidad de movilizar a sus compañeros de tal manera que éstos cargaran con los enfrentamientos sin dar él la cara ni dejar pruebas de su actividad. Este problema se prolongó durante varios meses.

En octubre se trató el tema de la transferencia de la revista *Estudios Andinos* a la universidad, que hasta entonces había sido editada por un profesor en la Universidad de Pittsburgh. Dentro del contexto de las buenas relaciones con dicha universidad, se nos planteó la ventaja de que esa revista se publicara en el Perú, más cercana a las fuentes de información que hasta ese momento se canalizaban hacia Pittsburgh. Recuerdo que no estábamos convencidos de las ventajas y que más bien nos parecía un esfuerzo duplicado del que ya hacíamos con la revista *Apuntes* pero, al final, se aceptó como un experimento por un plazo de dos años, tras lo cual se haría una evaluación definitiva que nos llevaría a conservarla o devolverla a la Universidad de Pittsburgh. Durante dos años tenía un financiamiento adicional de siete mil dólares al año, proporcionados por una fundación, hasta ver si en esos dos años de duración del experimento lograba autofinanciarse. Se encargó de la edición

de la revista a Guido Pennano, que sacó de este encargo una buena experiencia.

Noviembre nos trajo, en su inicio, la triste noticia del fallecimiento del doctor D. Juan Ignacio Elguera, nuestro primer Rector. Ya lo recordamos antes, pero es bueno añadir aquí que en los años siguientes al que dejó el rectorado siguió siendo un gran amigo y colaboró muy estrechamente con las autoridades de la universidad mientras tuvo fuerzas para ello. Fue una gran pérdida.

Por si fuera poco, a las fricciones con el centro de estudiantes, que no perdía ocasión de hacer u omitir hacer algo que pudiera molestar a las autoridades de la universidad, se agregó las que comenzó a añadir el Departamento de Economía. En una carta dirigida al Consejo, su jefe, que era entonces José Quiñones, cuestionaba el procedimiento que se había seguido para sancionar al egresado en el proceso abierto por falta grave. Proponía que se cambiase y se procediera más bien al nombramiento de un tribunal de honor también para ese caso.

Por aquellos días las señoras trabajadoras solicitaron ser incorporadas a la “Comunidad Familiar”. No hace falta hacer un esfuerzo de memoria para recordar que al frente del movimiento andaba Angélica de abanderada. Este incidente requiere explicación. Varios años antes, ahora no recuerdo cuando fue, se había constituido la “Comunidad Familiar”. Creo que estuve al origen de la idea. Se trataba de mejorar los ingresos de los trabajadores casados con cargas familiares, especialmente aquellos de menores ingresos. Pero, por otra parte, se pretendía hacerlo sin distorsionar la escala de salarios. Para ello se inventó el concepto de comunidad familiar, que era una especie de fondo complementario de ingresos, constituido por un cinco por ciento de la planilla, que era repartido entre los trabajadores casados, teniendo en cuenta la esposa y el número de hijos menores de dieciocho años. Esto era especialmente beneficioso, en términos relativos, para los trabajadores con menores ingresos vía salario y con mayores cargas familiares. Doblemente beneficioso, ya que en esa época todavía había muchos profesores y secretarías solteros. Con razón, las señoras quisieron ser igualadas en sus derechos a los padres de familia y

que se las igualara también en los beneficios familiares. Años después, este sistema de ayuda especial fue sustituido por un sistema de seguro médico por cuenta de la universidad, cuando fueron progresivamente creciendo las quejas acerca del tratamiento que daba la seguridad social oficial.

Un fenómeno que todavía dura y por el que me han inquirido en repetidas ocasiones ha sido el de la ausencia de sindicalización en la universidad. ¿Qué han hecho ustedes para conseguirlo? Y mi respuesta, desconcertante para los que preguntaban, era y sigue siendo la misma: nada. Sencillamente nada. Porque la imaginación de los que preguntan se dirige a acciones opositoras que impedirían la constitución de sindicatos, tanto de trabajadores como de docentes, como es lo ordinario en otras universidades. Y, efectivamente, las autoridades de la universidad nunca han hecho nada que impidiera que los trabajadores ejerzan este derecho fundamental. Sin embargo, la existencia del fenómeno mismo de la no sindicalización muestra que sí se ha hecho mucho. Hasta donde yo recuerdo, siempre las autoridades de la universidad han tenido la preocupación de adelantarse a las necesidades de los que trabajan en la universidad. De ahí, esa sensación experimentada por todos de que, a pesar de las limitaciones, se hacía lo máximo que se podía en favor de ellos y que los mejores dirigentes sindicales eran los que se sentaban en el Consejo Ejecutivo de la universidad, quienes ciertamente eran los más preocupados por el bienestar de la comunidad universitaria. Quizá por eso, cualquier intento de sindicalismo, especialmente el movido desde afuera con fines políticos, nació siempre abortado.

En diciembre de ese año, renunció el Dr. Aparicio a su cargo de director universitario de Planificación, Investigación y Proyección Social. A partir de entonces disminuyó su dedicación a la universidad, limitándose a la docencia a tiempo parcial y se concentró en la dirección de su revista *Análisis Laboral*. Fue posteriormente nombrado para ese cargo Carlos Boloña. Algún tiempo después, el Consejo Universitario tendría que ocuparse de un asunto que enfrentó a ambos. Por lo que puedo recordar, se planteó al Consejo rescindir un convenio de investigación firmado con

UNESCO por imposibilidad de cumplir los términos del contrato y, por tanto, había que devolver las sumas recibidas como anticipo. Esto se debió a que el equipo de investigación formado al efecto se encontró con la ingrata sorpresa de que no podía utilizar los datos de un trabajo anterior debido a una omisión metodológica. Se nombró una comisión de expertos, especialmente profesores del área de Estadística, para verificar la validez de la muestra utilizada en el trabajo anterior y cuyos resultados se iban a aplicar al nuevo trabajo convenido con UNESCO. La comisión concluyó que en el trabajo anterior para el MIT se había utilizado una muestra negociada, no representativa, como la que se requería para el nuevo trabajo y que, por tanto, lo que fue aceptable y aceptado para el primer trabajo era inaceptable metodológicamente para el segundo. Al final se decidió que -dado el enorme costo que suponría el hacer la muestra representativa, lo que no había sido presupuestado- era mejor rescindir el convenio y devolver a UNESCO la suma adelantada con todo lo que esto representaba también de pérdida de imagen. El Dr. Aparicio consideró el hecho como una censura a su gestión anterior y defendió ardorosamente a los expertos que habían trabajado en el proyecto MIT y que entonces trabajaban con él en *Análisis Laboral*. Boloña respondió que él exponía simple y fríamente los hechos, y éstos eran que no se había hecho constar explícitamente la metodología usada en el trabajo anterior y que habían inducido a error a quienes se hicieron cargo del compromiso con UNESCO.

Recuerdo estos hechos que parecían ir en desmedro de la universidad porque considero que era precisamente lo contrario. La seriedad con que se analizó el asunto, el esfuerzo para que apareciera la verdad aunque fueran costosas sus consecuencias y el no tratar de ocultar o eludir las responsabilidades dice mucho de quienes tuvieron a su cargo la marcha de la universidad en aquel entonces. Especialmente el Rector, D. Pedro Benvenuto, quien logró que en todo momento se mantuviera la ecuanimidad y dio la oportunidad de defender sus puntos de vista a las partes involucradas. Al Consejo Ejecutivo le tomó muchas horas resolver este delicado asunto.

El año de 1977 comenzó arrastrando problemas del año anterior. Visto el informe del Estudio Echeconpar acerca de la sanción acordada al exalumno autor del artículo publicado en *Eco*, se mantuvo la sanción que el Consejo Ejecutivo había dictado en noviembre anterior. Y siguieron las tensiones con los que habían tomado el asunto como bandera de oposición.

Por aquellos días, regresó el Dr. Bustamante a la universidad a tiempo completo, y también anunciaron su regreso de sus estudios de maestría, para el próximo agosto, Folke Kafka, Julio Velarde y Ana María Tenenbaum. En cambio, otros dos no regresaron. Uno de ellos devolvió a la universidad lo que ésta había invertido en su maestría (César Coração).

El gobierno militar nos seguía creando problemas. No autorizaron la reunión de la asamblea universitaria, y para hacerlo en el futuro exigían nuevos y engorrosos papeleos: la petición debía estar acompañada de los nombres de todos y cada uno de los asambleístas, así como de un compromiso escrito del Rector en el que se hacía responsable de garantizar el orden público. Todo esto retrasó el que la Asamblea viera un asunto muy importante para la universidad que era el plan de reorganización que había preparado la comisión nombrada por la asamblea anterior y que requería su aprobación para su puesta en marcha.

A mediados de año tuve ocasión de reunirme con el Dr. Carlos Michelsen Terry que, por aquellos días, había venido a Lima para tomar parte en una reunión de Decanos de Escuelas de Postgrado de CLADEA, en representación del Instituto Tecnológico de Monterrey, Méjico, del que era entonces director. Al Dr. Michelsen lo había conocido años atrás con motivo de otra visita a Lima luego de obtener su doctorado en Inglaterra, y hubiera deseado atraerlo a la universidad pero, en esa oportunidad, prefirió ir a Méjico. En esta ocasión, logré que las conversaciones fueran más adelante y que se reuniera también con un grupo de profesores del Departamento Académico de Administración para discutir la posibilidad de que participara en el establecimiento de un programa de postgrado en esa especialidad, ya que hacía tiempo estábamos dándole vueltas a la necesidad de su creación. Esta vez tuvimos

más éxito, pues él terminaba su compromiso con el Instituto Tecnológico de Monterrey a fin de año y estaría disponible a partir de enero de 1978. Recuerdo que informé del asunto al Consejo Ejecutivo y éste me dio luz verde para seguir las negociaciones con el Dr. Michelsen. Después, intercambiamos correspondencia y llegamos al acuerdo de que él se incorporaría a la universidad a partir de enero de 1978 y, durante los primeros meses de ese año, prepararía el proyecto que había que presentar para la aprobación del CONUP, de tal manera que pudiéramos poner en marcha la Maestría en Administración a fines de ese año. Como veremos, después se incorporó de hecho en enero siguiente a la universidad y, en tiempo récord, preparó el proyecto de Maestría en Administración que era entonces necesario que aprobara el CONUP antes de abrirlo a los posibles participantes.

La tan diferida Asamblea Universitaria, que había de ocuparse de la reorganización de la universidad propuesta por la Comisión especialmente nombrada por una Asamblea anterior, tuvo por fin lugar el 20 de julio. Se aprobó la reorganización y, como consecuencia de ella, se nombraron nuevos directores universitarios. Al Consejo Ejecutivo se incorporaron Carlos Boloña para la nueva Dirección Universitaria de Investigación y Federico Arellano para la de Proyección Social. Para la de Asuntos Administrativos fue nombrado Estuardo Marrou y, finalmente, a otro veterano en permanencia en el Consejo, a mí, se me encomendó la nueva dirección de Asuntos Académicos. ¿Fue este cambio el que motivó el alejamiento de la universidad del Dr. Debarbieri? No lo podría afirmar. En todo caso, coincidió en el tiempo. Pero lamentablemente tomó la decisión no sólo de renunciar a la dirección universitaria que ocupaba, como hicimos todos los directores nombrados para la organización anterior, sino que presentó al Rector la renuncia también a su condición de profesor ordinario de la universidad. Me consta que al Dr. Benvenuto le afectó mucho esta decisión y que hizo todo lo posible por evitarla, y lo mismo me ocurrió a mí que fracasé en el intento de disuadirle a que renunciara. Ni siquiera logré que simplemente pidiera licencia si es que deseaba repensar

su situación con respecto a su futuro en la universidad. Lo eché mucho de menos después.

En ese mismo mes de julio se nombraron como profesores ordinarios tras ganar el concurso de cátedras, al Dr. César Pacheco para el Departamento de Humanidades, Guido Pennano para el de Economía, Gregorio Leong y Alejandro Lavalle para el de Administración y al P. Montemayor para el de Ciencias Sociales y Políticas. Se seguía así ampliando la planta docente. A la par, se iba también ampliando la planta física y se aceleraba la construcción del pabellón D. En él se tenía previsto situar la biblioteca en los dos primeros pisos y el rectorado y la administración en el tercero. También estaba previsto que en el local que dejara libre la biblioteca en el cuarto piso del pabellón B, una vez remodelado, se instalaría la nueva Escuela de Postgrado con aulas especialmente habilitadas y amuebladas para el nuevo propósito. En cambio se decidió cerrar el local que la universidad tenía en la ciudad de Trujillo desde tiempo atrás, ya que había disminuido bastante la actividad de cursos y seminarios en provincias. Un factor determinante fue el costo y la dificultad del transporte que cada vez hacía más difícil el desplazamiento rápido y oportuno de profesores y expertos fuera de Lima.

El gobierno militar volvió a intervenir en la vida universitaria. Esta vez, mediante un nuevo decreto ley obligaba a las universidades a renovar sus autoridades. Los rectores actuales debían cesar y no podían ser reelegidos. Se nos planteaba de nuevo la necesidad de elegir Rector. Felizmente había varios que cumplían los requisitos de ley. Sin embargo, había que pensar muy bien a cuál de ellos se confiaba el timón de la universidad para los próximos años. Recuerdo que nos reunimos informalmente todos los profesores ordinarios e hicimos un serio discernimiento de las ventajas e inconvenientes que podría representar para el futuro de la universidad cada uno de ellos. De allí salió un consenso de que el mejor candidato sería Estuardo Marrou, recientemente nombrado profesor principal, y todos los demás profesores principales renunciaron a su derecho a ser considerados candidatos a favor de que hubiera una sola candidatura respaldada por todos los profesos-

res. La Asamblea Universitaria fue convocada para el 26 de octubre a fin de elegir al nuevo Rector. En la mañana de ese mismo día, tuvo lugar la última sesión del Consejo Ejecutivo que presidió D. Pedro Benvenuto, y la despedida fue sumamente cordial. Las palabras que entonces se pronunciaron de reconocimiento a su labor en años sumamente difíciles no fueron mero cumplimiento sino que surgieron de un sincero afecto. Terminaba así otro período de la vida de la universidad y, aquella misma tarde, con la elección de Estuardo Marrou, comenzaba uno nuevo.

Ilustraciones

IV

ALUMNO, PROFESOR, RECTOR

En un homenaje que la universidad le rindió al Dr. Benvenuto, después de que dejara el rectorado, en el discurso de agradecimiento que éste pronunciara destacó la satisfacción que le producía el que su sucesor fuera un profesor que anteriormente había sido alumno de la propia universidad. Para mí personalmente este hecho también fue motivo de una enorme satisfacción. Suponía que la universidad entraba en una nueva etapa de maduración: aquella en que ella misma generaba su propia continuidad. Al cabo de casi dieciséis años de existencia se había logrado algo tan fundamental como es el haber constituido un claustro de profesores propio, identificados con el ideal que la Universidad del Pacífico representaba. Y parte importante de ese claustro lo constituían aquellos profesores que habían comenzado su vida en la universidad como alumnos. Al comienzo del rectorado de Estuardo Marrou, dos de los cuatro Directores Universitarios eran exalumnos; uno, Director de Programa y había algún jefe de departamento.

Algunas veces me han preguntado si ese entusiasmo mío por formar un claustro de profesores partiendo de antiguos alumnos no sería peligroso en el futuro, ya que podría producirse el fenómeno que los ingleses denominan *inbreeding*, es decir, que llegaría un día en que si todos fueran de esa procedencia ocurriría como en los matrimonios endogámicos, todos de la misma familia. Felizmente ese fenómeno no se ha producido. Aun los egresados de la propia universidad hicieron sus estudios de postgrado, maestrías y doctorados en universidades de distintos países. Siempre me oían decir que había que hacer lo posible para que, incluso si habían hecho su maestría en los EE.UU., el doctorado lo hicieran en Europa o viceversa. Y tenemos ejemplos de ello. De ahí mi constante oposición a que nuestros futuros profesores se formaran siempre en la misma universidad extranjera, para que no se diera un fenómeno uniformizante que esterilizara la creatividad de las ideas. Por otra parte, ya desde entonces -y después se ha seguido haciendo- hemos tenido un constante flujo de profesores visitantes y se han ido incorpo-

rando nuevos profesores con un origen distinto al de la Universidad del Pacífico pero coincidentes con su ideología.

La primera sesión del Consejo que presidió el nuevo Rector tuvo una nota triste: en ella se recordó el fallecimiento del gran bienhechor de la universidad, D. Robert Maes, acaecido el anterior 5 de noviembre. No por previsible dejó de ser menos lamentable. En los últimos tres años, dados los avances de su enfermedad, el Sr. Maes había ido reduciendo progresivamente su actividad como Presidente de Gramill y de Depósitos de Lima. Recuerdo que durante todo ese tiempo lo visitaba todas las semanas, lo que me permitía tener un rato de conversación con él y disfrutar de una amistad que, con el tiempo, había ido creciendo y convirtiéndose en una relación casi filial. Lo mismo hice después con su viuda, la señora Ada de Maes, quien disfrutaba mucho con estas visitas que se prolongaron durante los cinco años que sobrevivió a su esposo. La universidad perdió, sin duda, a su mayor bienhechor, y las empresas que él fundara perdieron a su vez la brújula que las orientaba, como pudo verificarse después por el deterioro progresivo que fueron experimentando ambos negocios en los años que siguieron.

Escobita nueva barre bien, dice el refrán popular. Y eso se notó de inmediato. La elección del Rector había sucedido a la reorganización que se había hecho poco tiempo antes en la universidad. Pero es indudable que la formación administrativa del nuevo Rector dio el impulso que necesitaba esa reorganización para tener efectos positivos y para que se corrigieran algunas deficiencias. Incluso las sesiones del mismo Consejo Ejecutivo se fueron agilizando. También mejoraron las relaciones con los alumnos que tan deterioradas habían estado en los dos últimos años. El asunto Cabieses, que había servido a un grupo específico de alumnos de bandera antiautoridades, fue encarado por el nuevo Rector de una manera pragmática. Vio el asunto con la familia que podría estar agraviada y la respuesta de los hijos fue que su padre estaba muy por encima de pequeñas bajezas que pudieran disminuir su reputación. En consecuencia, aun sin la respuesta de los asesores legales, se planteó en el Consejo el sobreseimiento de la causa a petición de Fernando Olivera (muy conocido después), representante

de los alumnos que acababa de ser nombrado, gracias a la armonía que debía existir en la universidad entre todos los miembros de ella. El Rector apoyó esa posición y el Consejo pasó la página de tan molesto asunto. Personalmente me afectó que un delito quedara impune. Y por ello solicité que constara en el acta mi voto en contra, pero comprendí que un nuevo Rector no quisiera seguir arrastrando problemas no resueltos de un rectorado anterior.

El año de 1978 comenzó tranquilo. En el ambiente universitario en general, el año de 1977 se había despedido, cómo no, con reuniones de rectores que discutieron sobre una enésima posible ley universitaria de bases. El CONUP derogó una disposición suya que obligaba a las universidades a ponderar con el veinticinco por ciento de la nota de ingreso las notas de los tres últimos años de estudios de secundaria. Se ve que el tema de la intervención estatal en los sistemas de ingreso a las universidades es recurrente. El caso es que tuvo que dar marcha atrás ante el fracaso del experimento.

En febrero, el Dr. Carlos Michelsen, que ya se había incorporado a la universidad, presentó ante el Consejo Ejecutivo los lineamientos del proyecto del Programa de Postgrado en Administración que se le había encargado elaborar. En aquel entonces, sólo la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN) tenía un programa conducente al diploma de Magíster. Era indudable que si la Universidad del Pacífico entraba a competir en ese terreno lo tenía que hacer valorando debidamente lo que representaba entonces ESAN para el empresario peruano. Por esa razón nos planteamos que nuestra cuota mínima de calidad del programa debía estar por encima de la que entonces tenía ESAN. Dado el prestigio del que ya gozaban nuestros programas de pregrado, debíamos apuntar a un mayor nivel. Por otra parte, nos dirigimos a un sector de profesionales a los que no se había dirigido ESAN, esto es, aquellos que ya tenían experiencia y responsabilidades de trabajo y que no podían permitirse el lujo de estar un año entero sin trabajar para obtener un grado. Para ello nos ayudó la experiencia que ya teníamos en pregrado con un buen manejo del sistema de créditos, lo que nos permitiría una gran flexibilidad a favor de

los futuros alumnos de maestría, y que hizo posible el que pudiéramos comenzar ofreciendo el programa a tiempo parcial. Así, los alumnos podían seguir en su trabajo y tomar dos cursos que les comprometerían dos tardes a la semana, de seis y media a nueve y media de la noche. El plan de estudios se concebía dividido en ciclos de cuatro meses cada uno, lo que permitiría, con gran sacrificio desde luego, acelerar el paso. Para el futuro estaba prevista también la matrícula para los alumnos que quisieran hacer los estudios a tiempo completo, con los mismos horarios de clase y los mismos profesores y exigencia que los otros alumnos, pero la única diferencia era que podían matricularse en doce o más créditos en vez de los seis créditos que era lo usual para los alumnos a tiempo parcial. Cada crédito implicaba tres horas de clase a la semana durante catorce semanas y nueve horas de estudio privado, además de una semana de exámenes. Desde el comienzo, a las asignaturas se las denominó Seminarios en vez de Cursos, para enfatizar una metodología de enseñanza muy participativa y no de clases magistrales. Incluso se fijó el tope de 25 alumnos por salón para facilitar ese contacto profesor-alumno que considerábamos tan necesario para la calidad de la enseñanza. Una vez discutidos y aprobados los lineamientos generales del Programa, el Dr. Michelsen se dedicó de lleno a la preparación del proyecto que había de ser presentado al CONUP para su aprobación, y a la posterior puesta en marcha del mismo.

Federico Arellano se quejaba de que el SETE tenía una demanda insatisfecha de participantes a sus programas por falta de local, ya que Servicios Académicos le asignaba aulas solamente cuando no estaban ocupadas por los alumnos de pregrado. Era evidente que la construcción del último pabellón con fachada a Sánchez Cerro había aliviado, pero no solucionado, el problema de espacio ya que el cuarto piso -que había quedado libre en el pabellón académico por el traslado de la biblioteca al nuevo local- estaba siendo rediseñado y acondicionado para el futuro Programa de Postgrado. La solución del problema de capacidad de la planta física era todavía una asignatura pendiente.

En abril, la universidad honró al Dr. Benvenuto con el título de Rector Emérito en una sencilla ceremonia que reunió a la comunidad universitaria, la cual tuvo así ocasión de felicitarlo y reconocer sus méritos. Se hizo a tiempo ya que, lamentablemente, dos meses después enfermaba. Y lo que al comienzo pareció ser una simple gripe se manifestó después como una leucemia galopante que acabó con el Dr. Benvenuto el día 3 de julio siguiente. Una semana antes de fallecer y, previendo ya el desenlace que iba a tener su enfermedad, el Dr. Benvenuto ofreció al Rector que lo fue a visitar dejarle su valiosa biblioteca a la universidad, lo que cumplió al encargarlo así a sus albaceas en su testamento. De esta manera se originó la colección Benvenuto de más de siete mil libros y documentos que la Biblioteca de la universidad conserva con gran cuidado. Además, algunos muebles y recuerdos personales de D. Pedro se guardan en la que se dio en llamar después Sala Benvenuto. Entre ellos, su colección de más de doscientos “Quijotes” en diversidad de lenguas, que después se siguió enriqueciendo, como ocurrió en una ocasión en que se mostró la colección al Embajador de la China y éste se dio cuenta de que faltaba en la colección un ejemplar en lengua china y prometió enviar uno, lo que cumplió. Otra anécdota pintoresca ocurrió con la visita del Embajador de Egipto. Al hojear lo que suponíamos era el Quijote en árabe, nos hizo ver que en realidad era una magnífica edición del Corán. Se ve que el vendedor “coló” la mercancía al padre del Dr. Benvenuto, que lo adquirió y que, indudablemente, no conocía el idioma árabe. También el Embajador subsanó la deficiencia y envió luego un ejemplar garantizado por él en árabe.

El cadáver del Dr. Benvenuto fue velado en el Salón de Grados de la antigua casona de la universidad, tal como él había deseado y con lo que el Rector había estado de acuerdo. Fue impresionante la cantidad de gente que vino a verlo y orar por él. Sobre todo personas humildes que contaban cómo el Dr. Benvenuto les había ayudado, a veces durante años, compartiendo con ellos su sueldo de profesor universitario y llevando él mismo un tren de vida sumamente austero. Podía haberse calificado su reli-

giosidad como conservadora y que el Concilio Vaticano Segundo no había pasado por él. Pero Cristo ciertamente lo había hecho.

Recuerdo también que, durante el sepelio del Dr. Benvenuto, caminábamos juntos siguiendo el cortejo Raymond Roekaert, Gerente General de Gramill y de Depósitos de Lima, y yo. Al interesarme por su salud me refirió que se estaba haciendo unos chequeos, pero no dio mayor importancia al asunto. Un mes después me encontraba en Chiclayo disfrutando de unos días de vacaciones y haciendo mis Ejercicios Espirituales cuando me llamaron de Lima con urgencia para anunciarme que el Sr. Roekaert estaba muy grave. Adelanté mi viaje, pero ya había fallecido el 17 de agosto y llegué solamente para su entierro. Su fallecimiento, posterior al del Sr. Maes, se puede decir que descapitalizó a las empresas que dirigía de su activo más valioso, como es el capital humano. Las consecuencias negativas para la economía de la universidad no tardaron en hacerse sentir. De algo más del 41 por ciento, los ingresos de la universidad -que representaban las donaciones de Gramill y de Depósitos de Lima en 1978 (más incluso que los derechos académicos que no llegaban al 36 por ciento)- descendieron a 3.5 por ciento en 1982.

El proyecto del Programa de Postgrado avanzaba a toda velocidad. En abril ya estaba terminado el anteproyecto que fue estudiado y aprobado por la Comisión Académica reunida especialmente para ello y, en mayo, fue enviado al CONUP como proyecto para su aprobación. En junio llegó la aprobación por parte del CONUP, lo que permitió poner en marcha el concurso de admisión en el mes de agosto e iniciar las clases en setiembre. Dos recuerdos me vienen a la memoria a este propósito. El primero fue el éxito que tuvo desde el comienzo el nuevo programa. Indudablemente, la universidad había seleccionado un nicho de mercado que hasta entonces no había tenido oferta y consiguió una entusiasta respuesta. Se presentaron al primer concurso de admisión más de 130 profesionales, de los cuales se seleccionaron a los primeros 72 para comenzar la Maestría. De ellos, 27 venían financiados por sus propias empresas que comprendieron la importancia que tenía para ellas esta inversión en capital humano, aspecto éste que la univer-

sidad trató de destacar al pedir que se comprometieran para lograr el éxito de los participantes del programa asegurando el que pudieran seguir los estudios sin obstáculo laboral alguno.

El otro recuerdo se refiere a algo desagradable e incomprensible que siguió al anuncio del comienzo de las actividades del Programa de Postgrado: fue la terminante oposición que hizo al mismo el Colegio de Licenciados en Administración. El Colegio sostenía la peregrina tesis de que sólo aquellos que previamente hubieran seguido estudios en Administración y se hubieran licenciado podían ser los candidatos a la Maestría, y no los bachilleres en diversas disciplinas, como había sido y sigue siendo la práctica normal en las escuelas de postgrado en diferentes países desde el inicio de las primeras en los EE.UU. a comienzos de siglo. Si la discusión se hubiera dado a nivel académico no habría habido problema, la cuestión fue que el Colegio de Licenciados en Administración se lanzó con todas sus fuerzas contra la universidad, difamándola incluso, y en esa campaña involucró también a la asociación de colegios profesionales. Era una concepción de colegio profesional que más tenía de sindicato único garante de privilegios que de colegio profesional la que había producido la nueva directiva copada totalmente por la multitud de licenciados apristas de la U.N.F Villarreal, y que desplazaron a los egresados de otras universidades. También dominaba APAPUL, la asociación de profesionales liberales, y consiguieron que se denunciara a la Universidad del Pacífico ante el CONUP por ofrecer una Maestría a candidatos no procedentes de la misma línea de carrera. El CONUP tuvo en cuenta nuestras explicaciones y determinó que nuestra Maestría reunía todos los requisitos legales. No se dieron por vencidos, y el Colegio de Licenciados en Administración publicó en los diarios anuncios difamatorios contra la UP.

Entretanto, la vida seguía su curso dentro de la universidad y se producían cambios. Carlos Boloña fue presentado al Consejo Británico para la obtención de una beca con el fin de hacer su doctorado en la Universidad de Sussex, Inglaterra. Le fue concedida y, antes de viajar, hizo renuncia de sus cargos de Director Universitario y de Director del CIUP. En ambos cargos le sustituyó Luis

Bustamante. También se aprobó una ayuda económica para poder facilitarle el desempeño en sus estudios.

La pinacoteca, asimismo, seguía creciendo. En mayo de ese año se encargó al pintor Oscar López Aliaga la pintura de los retratos del Sr. Robert Maes y de la Srta. Frieda Heller. Y, antes de que concluyera el año, se encargaron también los del Dr. Juan Ignacio Elguera, nuestro primer Rector, y del Dr. Pedro Benvenuto, mercedores todos ellos del agradecimiento y el recuerdo de la universidad.

En agosto, la biblioteca había terminado de ser trasladada al nuevo edificio. Pero, pese al alivio que esto suponía en la presión existente por la necesidad de aulas, se hizo evidente que el problema de la planta física seguía sin resolverse. En una de las sesiones del Consejo Ejecutivo del mes de agosto, el Rector sugirió la urgencia de replantearnos cuál iba a ser la necesidad de crecimiento futuro de la planta física y pidió reflexionar al respecto. Esto dio lugar a un debate a diversos niveles de la universidad. Recuerdo que nos planteamos cuál sería el desarrollo de la planta física necesaria para lograrlo. Visualizábamos una universidad con unos mil trescientos alumnos en pregrado y unos seiscientos en postgrado. Siempre en la línea de crecimiento cualitativo más que cuantitativo. No se planeaba un crecimiento horizontal: más carreras (aunque no se descartaba alguna más afín a las existentes), sino vertical: más maestrías e incluso doctorado. Sopesamos las ventajas e inconvenientes de la ubicación que entonces teníamos en contraposición a la posibilidad de deplazarnos a otra zona de la ciudad. Visitamos algunos posibles locales y terrenos amplios donde pudiera construirse un campus en el futuro. Calculamos las necesarias inversiones y, finalmente, la universidad tomó la decisión de permanecer en la misma localización por considerarla la más estratégica en aquel momento, si bien, desde el punto de vista comercial, no ocupaba geográficamente el centro del área metropolitana de la Lima de entonces. Una vez tomada la decisión de permanecer en el mismo lugar, se planteó el problema de un aprovechamiento más racional e integral del espacio ocupado y, para ello, se pidió la ayuda de un experto, el Arq. Carlos Ausejo, para que nos ayudara

a elaborar un plan de desarrollo de la planta física que pudiera irse realizando por etapas, disturbando lo menos posible la vida académica. Este proceso de discusión y toma de decisión final demandó bastante tiempo y sólo en 1980 estaba listo el plan completo de desarrollo de la futura planta física de la universidad.

Carlos Ausejo supo recoger muy bien las inquietudes y necesidades que le fuimos expresando los diferentes responsables de las unidades de la universidad, y trasladarlas a un proyecto que integraba bastante armónicamente la satisfacción de esas necesidades y que podría ser realizado en etapas sucesivas. Recuerdo las largas discusiones que teníamos con él, especialmente yo. La lucha entre la estética y la funcionalidad. A veces yo le llamaba “enemigo de los minusválidos” porque se las arreglaba siempre en sus planos para situar en diversos niveles los distintos pabellones que iban a conformar el futuro conjunto arquitectónico. Y es que le encantaba situar entre un edificio y otro diversos planos unidos por escalones. Bellísimo. Pero mi insistencia se debía a que me parecía poco práctico el que unos edificios por los que iban a transitar multitud de personas todos los días, especialmente a las horas de salida y entrada de clases, tuvieran escalones entre sí que dificultaban la fluidez de los movimientos. ¿Qué pasaría con los alumnos minusválidos, en silla de ruedas, que ni siquiera podrían desplazarse por un mismo piso de la universidad? Pues no hubo manera. Y ahí están los edificios construidos para probar mi fracaso.

El 12 de octubre ocurrió un hecho inusitado: los alumnos del Programa de Economía hicieron un paro de 24 horas. Lo insólito no fue el hecho de que se negaran a ingresar a las clases -lo que ya había ocurrido en ocasiones anteriores en que habían querido exteriorizar una protesta-, sino que esta vez ni siquiera entraron al local de la universidad y se quedaron en la avenida Salaverry, portando cartelones alusivos a su reclamo. Yo me encontré en una situación ambigua, porque, por una parte, como Director Universitario de Asuntos Académicos me sentía obligado a apoyar a las autoridades universitarias pero, por otro lado, daba toda la razón a los alumnos pues tenían pleno derecho a protestar. Tiempo atrás se había estado discutiendo el nuevo reglamento de grados y títulos. El Departam-

mento de Economía había propuesto que para graduarse era necesario sustentar una tesis. Los alumnos del Programa de Economía proponían la graduación automática, una vez aprobados los créditos académicos y paracadémicos, como ya se hacía en algunas universidades (y que, varios años después, el presidente Fujimori impuso a todas las demás). La chispa que desató la tempestad fue la negativa del Jefe del Departamento de Economía a recibir a los representantes de los alumnos para discutir el tema. Personalmente, estaba de acuerdo con lo propuesto por el Departamento de Economía, pero me pareció censurable la actitud del Jefe del Departamento de Economía de no querer dialogar con los alumnos. Mi postura siempre había sido de diálogo abierto con los alumnos (o con los profesores o funcionarios, en cada caso). Esto no quiere decir que estuviera en todo momento de acuerdo con sus propuestas, es más, muchas veces tenía que mantener mi desacuerdo, pero estaba convencido de que una persona con autoridad debe oír las razones que presentan los otros para defender sus posiciones y explicar la propia posición, especialmente si se tiene que denegar lo que se le solicita. Pobre la autoridad que vence, pero no convence.

Por aquellos días se le había encargado a la Oficina de Promoción que preparara un acto de homenaje en memoria del Sr. Maes, con motivo del aniversario de su fallecimiento el próximo 5 de noviembre. A mí me encargaron el discurso de orden. La ceremonia se realizó el 10 de noviembre en el auditorio Maes-Heller y se completó con el develamiento del retrato del Sr. Maes pintado por López Aliaga y la posterior publicación de un folleto recordatorio del acto. Esta ceremonia tuvo importantes consecuencias como recordaré después cuando trate lo sucedido en 1979, ya que entre los asistentes se encontraba una persona que quedó muy impresionada por el ejemplo dado por el Sr. Maes y decidió actuar de igual forma.

En octubre viajó el Rector y me tocó hacerme cargo interinamente del rectorado durante unos días. Precisamente en esa condición tuve que asistir a una reunión con los rectores de las universidades del área metropolitana de Lima, convocados por la

comisión del Congreso Constituyente que estaba redactando la parte que correspondía a educación y universidades del texto de la nueva Constitución, la que después fue promulgada en 1979. Allí se trataron los temas de autonomía universitaria, libertad de enseñanza y coordinación de universidades sin existencia de órgano directivo, que de algún modo fueron incorporados a la nueva Constitución.

Antes de que concluyera el año, se incorporaron al claustro dos nuevos profesores que iban a tener mucha influencia en los años siguientes; se trata del Dr. Eulogio Romero, que fue contratado para la docencia en el Programa de Postgrado, y el Ing. Carlos Amat y León para el Departamento de Economía y el CIUP. Y en este último mes del año todavía seguía coleando el problema con el Colegio de Licenciados en Administración. Acababa de ser elegido Decano el Lic. José Ahumada y, en su discurso de toma de posesión, se despachó en todo contra la universidad por haber creado un programa de postgrado que no era exclusivo para los licenciados en administración, como era la tesis sostenida por el Colegio. Lo peor del caso es que no sólo mantenía la peregrina tesis ya refutada anteriormente, sino que lo hacía en términos difamatorios para la universidad.

Este asunto siguió coleando varios meses más. Incluso la universidad se vio obligada a llevar el asunto ante el poder judicial. Recuerdo a este propósito no sólo la movilización que hicieron en contra de la universidad diversas entidades relacionadas con el Colegio de Licenciados en Administración, como APAUL y otros -que publicaron avisos contra la universidad por haber enjuiciado al Lic. Ahumada-, sino un incidente que nos tocó vivir al Dr. Bustamante y a mí. Se había convocado en Lima a la reunión del III Congreso Latinoamericano de Profesionales Universitarios. Confidencialmente, nos habían pasado el dato de que en tal congreso los representantes de APAPUL iban a presentar una moción de censura contra la Universidad del Pacífico y de interpretación del acceso a los estudios de postgrado según su tesis. El Dr. Bustamante y yo decidimos tomar al toro por las astas y nos inscribimos en dicho congreso para estar presentes en caso de que tal moción se presen-

tara y así poder sustentar la posición de la universidad. Efectivamente, cuando se trataban las propuestas de las comisiones se planteó una ponencia en tal sentido, la misma que fue rechazada por la mayoría de los congresistas extranjeros por considerarla de carácter doméstico. Pero no acabó ahí la cosa. Posteriormente, dicho grupo solicitó que se reconsiderara esa decisión y el mismo José Ahumada, de nuevo, al sustentar la petición, volvió a proferir injurias contra la Universidad del Pacífico, su Rector, los Directores Universitarios allí presentes (el Dr. Bustamante y yo) y sus programas académicos. El Dr. Bustamante pidió la palabra para responder y, cuando al fin le dieron el micrófono, los seguidores de Ahumada armaron tal alboroto para impedir que se le oyera que aquello parecía un mercado persa. Los delegados de los otros países latinoamericanos no salían de su asombro al verse obligados a presenciar un espectáculo tan bochornoso. A la salida de la sala tuve la suerte de que dos amigos apristas me acompañaran (más bien me protegieran), pero el Dr. Bustamante no fue tan afortunado e iba detrás solo y, al avanzar por el pasillo, recibió varios puntapiés en los tobillos. Así terminó nuestra participación en ese congreso. La que quedó por los suelos fue la imagen de los profesionales peruanos ante los representantes de los otros países.

Evidentemente, la universidad no podía quedarse con los brazos cruzados ante semejantes hechos y contraatacó. El CONUP volvió a confirmar la legalidad de la institución del Programa de Postgrado y a condenar la actitud incivil del Colegio de Licenciados en Administración así como de otras universidades e instituciones y, finalmente, el asunto quedó zanjado con la sentencia del juez que condenaba a Ahumada a cuatro meses de reclusión y pago de una multa de 50.000 soles de entonces.

Al comenzar 1979, el P. Montemayor solicitó licencia para poder hacer sus estudios de doctorado en Filosofía en la Universidad de Comillas, Madrid. Se le concedió por un año, prorrogable por otro, y una ayuda económica equivalente al 50 por ciento de su sueldo como ya se había hecho en el caso de otros profesores. También a comienzos de enero de ese año renunció el Ing. Luis Sánchez Bazalar al cargo de Director Universitario de Asuntos

Administrativos. Un tiempo después, fue propuesto para ese cargo, y ratificado por la Asamblea Universitaria, el Dr. Alfredo Gilde-meister que, además de profesor, estaba a cargo de la Oficina de Promoción. También, como punta de lanza de esta oficina, fue contratado por aquellas fechas Carlos Sessarego, y se empezó a notar su actividad con el aumento de donaciones a favor de la universidad. A fines de enero, el Consejo Ejecutivo decidió librar al Dr. Michelsen de sus obligaciones de Coordinador del Programa de Postgrado a partir del 31 de enero. ¿Qué había ocurrido? Por lo que puedo recordar, la razón inmediata había sido el envío al Rector de un memorando en unos términos que el Consejo Ejecutivo consideró como un ultimátum: o se hacen tales cosas que yo propongo, y tal como yo propongo, o no sigo. Y el Consejo Ejecutivo respondió: no sigues. Él mismo, después, envió una carta al Rector disculpándose porque reconoció que se le había ido la mano en la redacción de tal memorando, pero la decisión se mantuvo. El suyo fue un caso curioso que merece reflexión. Hombre inteligente y de grandes cualidades, fue invaluable en su labor de proyectar y poner en marcha el Programa de Postgrado. Pero la labor de administrar lo creado no iba con él. Ni tampoco el trabajo en equipo. En los últimos meses había tenido roces con varios jefes de unidades, siempre por la vehemencia con la que quería conseguir sus objetivos que a veces colisionaba con la labor de los otros. Al final, fue evidente que no se integraba al equipo de trabajo de la UP.

Al suprimirse el cargo de Coordinador del Programa de Postgrado, pasé de Director nominal a Director efectivo del Programa, ya que hasta entonces había figurado -para los efectos legales que requerían la condición de Profesor Principal en el caso de los Directores de Programa- como Director de ese Programa, mientras la labor efectiva de puesta en marcha y dirección la había asumido el Coordinador. Esto supuso una enorme sobrecarga, sobre todo en un momento en que el Programa estaba dando todavía sus primeros pasos con todos los problemas que esto implicaba y que había que solucionar. Se tomaron varias medidas para aliviarme. Ana María Tenenbaum se encargó de toda la labor operativa del Consejo de Admisión que también me había tocado presidir. Alejandro

Lavalle fue nombrado Director del Programa de Administración y Contabilidad. Poco después, el Rector propuso la contratación a tiempo completo de Jorge Llosa para que fuera Asistente del Director del Programa de Postgrado y, un tiempo después, comenzó a trabajar con nosotros Isabel Yllanes, casi una señorita Stoefts, quien fue mi mano derecha.

Esto de la señorita Stoefts tiene su historia. Nos quejábamos algunos, yo entre ellos, de que no contábamos con un adecuado apoyo secretarial. Se ahorraba demasiado en la provisión de este apoyo. El resultado es que no contábamos con secretarías adecuadas ni en número ni en calidad, ya que cuando alguna destacaba era tentada por alguna otra institución o empresa con mejores sueldos. Recuerdo que el Dr. Bustamante insistía constantemente en subrayar la importancia de contar con algunas secretarías ejecutivas a las que, evidentemente, había que remunerar en forma adecuada. Esto, felizmente, se fue logrando corregir con el tiempo. Yo solía clasificar a las secretarías en mecanógrafas, recepcionistas, secretarías, secretarías ejecutivas y señoritas Stoefts. Éste era un ideal de secretaria, como la que había conocido durante mis tiempos de estudiante en la Universidad de Lovaina en Bélgica. La Srta. Stoefts, ya cercana a su jubilación, era la secretaria del gerente general de una de las más grandes corporaciones de Bélgica a comienzos de los años sesenta. Como católica militante, dedicaba su tiempo libre a la Legión de María y, en concreto, ayudaba a la atención espiritual de los trabajadores de habla hispánica que trabajaban en la zona industrial de Vilvoorde, al norte de Bruselas. Así es como la conocí, cuando como sacerdote iba los sábados y domingos a Vilvoorde para dar atención espiritual a esos trabajadores. Era excepcional en su eficiencia. No había que dictarle cartas, recordarle lo que había que hacer ni verificar que se hiciera. Simplemente, coordinábamos en un momento lo que se necesitaba hacer la semana siguiente y ella se encargaba de todo: si había que enviar cartas, ella las redactaba y enviaba y asumía todas las consecuencias de las acciones a tomar. Cuando yo llegaba la semana siguiente todo estaba listo. Yo la ponía siempre de ejemplo y, algunas veces, comentaba con los profesores y alumnos que si los

gerentes en Bélgica podían rendir ciento por ciento en su labor era gracias a que contaban, al menos algunos de ellos, con señoritas Stoefs que los libraban de toda preocupación operativa.

Entre los asuntos que el anterior Coordinador del Programa de Postgrado había dejado pendientes, estaba el viaje a los EE.UU. para visitar varias universidades y concretar con ellas la idea de un consorcio que brindara ayuda al nuevo programa en la forma de profesores visitantes e intercambio de programas e información que enriquecieran a todos. Tuve que intercambiar mucha correspondencia para reprogramar el viaje y explicar la razón de que fuera yo en vez del interlocutor, Dr. Michelsen. El peregrinaje me llevó primero a las universidades de San Antonio y Austin en Texas, a la Universidad de Oklahoma, a las de Loyola y Chicago, Pittsburgh, Harvard y Boston, para después ir a Barcelona donde visité IESE, ESADE y el ICADE de Madrid. Terminó el periplo en junio con la reunión de CLADEA en Santiago de Chile. En todas partes fui muy bien tratado e incluso algunos de los decanos y profesores con los que me encontré eran antiguos conocidos. La idea de un consorcio de universidades que apoyara el programa de Postgrado en Administración de la UP no fue considerado como operativo por la mayoría de las autoridades con las que traté. Veían más viables los convenios bilaterales con cada una de ellas, sin necesidad de una superestructura formal. Entrevisté incluso a algunos profesores, especialmente en las áreas de Mercadotecnia y Finanzas, interesados en venir algún semestre a Lima como profesores visitantes. De hecho, alguno vino al año siguiente. La visita a Pittsburgh permitió confirmar las buenas relaciones que manteníamos con ellos, especialmente con el Dr. Mesa-Lago, y se concretó el trabajo conjunto de algunos proyectos de investigación. De todas maneras, quedó claro que no faltaba la buena voluntad para conseguir la colaboración de profesores visitantes y que siempre el principal problema era el financiero, ya que era evidente que aquellos profesores estaban acostumbrados a recibir los sueldos de Estados Unidos, a los que había que agregar los de viaje y estadía en el Perú. Las fundaciones estaban cada vez más reacias a financiar este tipo de actividades, lo mismo que otros organismos

internacionales. En muchas ocasiones en que he tenido que participar en reuniones de instituciones universitarias, llámense éstas CLADEA, OUI, CINDA, AUSJAL u otras, constantemente me ha tocado escuchar la misma música de la conveniencia del intercambio de profesores, y nunca he podido ver resultados concretos. Siempre por la razón anterior: dificultad de financiamiento.

En julio de aquel año empezó a trabajar en la UP Alejandro Valdés como asistente de Federico Arellano en el SETE. Federico, además, era Director Universitario de Proyección Social, que incluía todo lo relacionado con el bienestar universitario. Algún tiempo atrás, se había visto la conveniencia de contratar un seguro médico, dada la inoperancia del sistema estatal de seguridad social. La universidad financiaba el 50 por ciento del costo, y la participación en el programa que ofrecía ese seguro era voluntaria. Se planteó entonces que todos los miembros de la Comunidad Familiar se acogieran a ese seguro y estuvieran así totalmente financiados. Había cierta resistencia en un sector de trabajadores de la universidad a aceptar esa nueva propuesta. La que se encargó de acabar con esa resistencia fue Elizabeth Robles, quién un día rodó por las escaleras del nuevo pabellón administrativo y se fracturó una pierna (¿Por qué esa manía de los arquitectos e ingenieros de Lima de proyectar escaleras de un solo tramo? Tanto las del pabellón académico como las del nuevo edificio eran todas así. Felizmente, después, en sucesivas remodelaciones, desaparecieron ese tipo de escaleras). El caso es que, cuando los demás compañeros fueron testigos del hecho y del maltrato que recibió Elizabeth en el seguro social, se apuntaron todos masivamente en el nuevo seguro privado.

La víspera de la fiesta de Santa Rosa me disponía a ir a Chaclacayo donde las religiosas Franciscanas Misioneras tienen una casa, para hacer allí mi retiro anual de ocho días, cuando recibí una llamada por teléfono: era Alfonso Geis. Me dijo que le urgía hablar conmigo. Le expliqué que justamente estaba saliendo para Chaclacayo y le pregunté si el asunto no podía esperar hasta mi regreso. No podía esperar. Avisé a las religiosas que llegaría más tarde y me dirigí a su casa. Era la primera vez que entraba en ella.

Aunque nos conocíamos desde varios años atrás, nunca nuestro trato había sido íntimo sino más bien el de una cortés y aun cordial relación con un miembro del patronato. Por eso me extrañó la llamada y, sobre todo, la urgencia de la misma. Me explicó de qué se trataba. Le habían diagnosticado una enfermedad cancerosa que, por el estado avanzado en que se encontraba, era prácticamente incurable y él quería poner orden en sus cosas y asumir con serenidad lo que le quedaba de vida. Me explicó también que en noviembre del año anterior había asistido al acto de homenaje que la universidad había realizado en memoria del Sr. Robert Maes, durante el cual yo pronuncié el discurso de orden, y que le había impresionado el relato de mi primer encuentro con él y la manera como había dispuesto de sus bienes. Después de esto, Alfonso había reflexionado que tampoco él tenía hijos y que sus hermanos y sobrinos estaban bien situados económicamente: ¿por qué no hacer algo semejante a lo que había hecho el Sr. Maes? Le impresionó especialmente la preocupación del Sr. Maes por ayudar a aquellos estudiantes que tuvieran talento pero no recursos, para que pudieran desarrollarlo en bien del país. Por eso había decidido hacer algo semejante y quería discutir conmigo la manera práctica de realizarlo.

En lo que no coincidió con el Sr. Maes fue en la idea de constituir una fundación. Me dijo que no se fiaba de las fundaciones y que le daba más confianza la Compañía de Jesús. Él se había educado con los PP. Jesuitas de Cataluña en el colegio de San Ignacio de Sarria y guardaba muy buen recuerdo de ellos. Fue así como me encargó la preparación, con un abogado de confianza, de un borrador de testamento que recogiera los deseos expresados y los bienes, cuya lista me dio, que serían destinados a crear ese fondo especial cuya renta permitiría a la Universidad del Pacífico cumplir el objetivo de dar formación a los alumnos con talento pero sin recursos.

Después de mi regreso tuve muchas ocasiones de ver a Alfonso Geis. El motivo era presentarle los sucesivos borradores que habíamos preparado y que él corregía implacablemente: ni el abogado ni yo nos atrevíamos a redactar los términos tan elogiosos

que él usaba respecto a la Compañía de Jesús, ni la confianza total que él depositaba en ella. Estas visitas, que se fueron prolongando a lo largo de los dos años que le quedaron de vida, me permitieron irle conociendo más a fondo y aumentar constantemente mi aprecio por su criterio, elevación de miras y la serenidad con que se enfrentaba a la muerte cada vez más cercana. A medida que pasaba el tiempo intimábamos más. Finalmente, su testamento, que firmó ante notario público, no fue redactado en los mismos términos que los discutidos al comienzo. Al final, decidió nombrar como heredera universal a la Compañía de Jesús, con el fin de que ésta constituyera con los bienes recibidos un Fondo con cuyas rentas se proporcionara educación a los jóvenes sin recursos pero con talento, tanto en la Universidad del Pacífico como en la organización Fe y Alegría. Después, se decidió que la proporción en que participarían las entidades beneficiarias sería un 63 por ciento la Universidad del Pacífico y 37 por ciento Fe y Alegría. Alfonso falleció el 4 de diciembre de 1981. En la pinacoteca de la universidad se encuentra un retrato suyo con el que ésta quiso honrar la memoria de tan gran bienhechor y, posteriormente, cuando se hizo todo el desarrollo de la planta física, se puso el nombre de Alfonso Geis a la plaza central y se consagró la capilla con el nombre de S. Ildefonso, en recuerdo suyo.

La Universidad tiene todavía una deuda pendiente de reconocimiento como gran bienhechora con su viuda, la señora Rosa Freire de Geis, ya que todo el plan de Alfonso en favor de la Universidad no hubiera podido llevarse a cabo de no estar ella plenamente de acuerdo con la voluntad de su esposo. Incluso recuerdo haber tratado este asunto con Alfonso Geis, ya que la Compañía de Jesús no hubiera podido hacerse cargo de la gran responsabilidad de administrar ese fondo si esto hubiera ido en contra de la voluntad de quien tenía derechos de sucesión. Desde entonces, me ha unido una gran amistad con Rosa de Geis, y cada mes nos reunimos el día 4 en la capilla de la universidad para celebrar la misa en memoria de Alfonso.

En setiembre se aprobó el viaje del Rector a varios países de Europa, Canadá y EE.UU. para establecer una serie de contactos

con diversas instituciones universitarias y financieras. Esto supon­dría una ausencia de unos dos meses pero se esperaba que este viaje fuera sumamente beneficioso para el futuro de la universidad. También en setiembre se aprobó que Jorge Llosa aceptara la beca León Beckae ofrecida a la universidad y que le permitiría entrar en contacto con instituciones europeas durante cuatro meses hasta fin de año. Esta beca siguió siendo ofrecida a la universidad en años sucesivos y fueron varios profesores y directores de unidades los que se beneficiaron con ella y pudieron así ponerse en contacto con instituciones europeas, gracias a un programa muy bien estructurado y financiado.

Recuerdo también por esas fechas varios acontecimientos académicos de importancia. A propuesta del Departamento de Administración se confirió el nombramiento de Profesor Honorario a Juan Ignacio Jiménez Nieto, quien había tenido mucho influjo intelectual en alumnos y profesores de nuestra universidad en años anteriores. También aceptó dar una conferencia en nuestra universidad el premio Nobel de Economía, Friedrich von Hayeck, cuyas ideas liberales y antikeynesianas causaron mucha sensación en el ambiente socializante de la época. A esto habría que agregar también la decisión de la universidad de publicar “Elecciones y Centralismo”, el último libro de Jorge Basadre.

Se comenzaron a dar los primeros pasos en función de la puesta en práctica del plan de desarrollo de la planta física. Para ello se notificó a los arrendatarios de las tiendas del edificio de dos plantas que ocupaban toda la primera planta que los contratos no serían renovados, ya que la universidad necesitaba para sí los locales con vista a la futura demolición de ese edificio y la construcción, en su lugar, de un nuevo edificio de cinco plantas más adecuado a las necesidades de la misma. Se calculaba entonces que el proceso de desalojo llevaría entre doce y dieciocho meses. Entretanto, se trató de localizar cerca de la universidad algún local aparente que permitiera trasladar al CIUP y SERCAUP que ocupaban el segundo piso de ese edificio con fachada a Sánchez Cerro. A ese efecto, visitamos varias propiedades y, al final, se centró nuestra atención en dos de ellas: una colindante con el local de la universi-

dad, en la Avenida Salaverry 2060, y la otra en la primera cuadra de Gregorio Escobedo esquina con Sánchez Cerro. Los precios eran bastante aproximados y, mientras una tenía más área construida, la otra tenía más extensión y mejores posibilidades futuras de construcción. Al final nos decidimos por esta última. Pero no fue fácil la compra. Al examinar las escrituras, nuestros abogados se encontraron con que la propiedad estaba embargada por un juicio antiguo a uno de los copropietarios y que ese embargo no había sido levantado. Entre tanto, ya que se suponía que no tomaría mucho tiempo arreglar ese asunto se firmó un contrato de alquiler con opción de compra. Incluso se adquirieron certificados en dólares equivalentes al precio de compra, que conservaba la universidad, y cuyos intereses se entregaban a los dueños como merced conductiva. El poco tiempo se fue prolongando y sólo recientemente, en 1995, se pudo formalizar la compra. Hasta los abogados se equivocan a la hora de evaluar la posible duración de un proceso.

El año de 1980 comenzó tranquilo. Cada vez se iba logrando que más profesores y trabajadores de la universidad tomaran sus vacaciones en enero. En mi caso, solía tomar dos semanas para que el Rector pudiera tomar también siquiera otras dos semanas, ya que luego me tocaba reemplazarle. A fines de enero viajé a Brasil, invitado por la Universidad de Paraíba, a una reunión que tuvo lugar en Joao Pessoa, sobre un tema general de Administración Universitaria donde presenté una ponencia. El ambiente a mi regreso estaba movido ante la expectativa de las primeras elecciones generales, después de los doce años de paréntesis militar. En la universidad, un equipo del CIUP trabajó a fondo en un proyecto muy interesante y novedoso, financiado por la Fundación Ebert, que fue la confección de la Guía del Elector. Esta Guía recogía los planteamientos de los diversos partidos políticos a partir de cuestionarios cuidadosamente elaborados por el equipo investigador, que obligaba a los responsables de cada partido a definir sus posiciones ante determinados temas. A algunos políticos el tener que responder al cuestionario les abrió los ojos al hecho evidente de que no tenían un plan de gobierno propiamente dicho. Un resumen

muy bien elaborado comparaba entre los planteamientos la posición de cada partido ante los temas propuestos, lo que permitía al futuro elector hacerse una idea muy clara de cuál sería la posible política de gobierno de ese partido en caso de ganar las elecciones.

Mientras la planta física crecía, la planta humana sufría altibajos. María Matilde Schwalb se incorporó a tiempo completo por aquellas fechas (y continúa, felizmente para la UP) pero, en cambio, Julio Velarde y Ana María Tenenbaum solicitaron reducir su dedicación a tiempo parcial. A Julio lo recuperó la universidad varios años después. Pero a Ana María no. Richard Webb, entonces Presidente del Banco Central de Reserva, sabía muy bien lo que hacía al tentarla para que fuera a trabajar con él en el banco emisor. Esto le daría experiencia como profesional, no sólo como docente. Años después, las autoridades del mismo banco (prófugos de la justicia cuando se escriben estas páginas) la dejarían abandonada, asumiendo su responsabilidad, mientras ellos huían. Felizmente, salió airosa de la terrible prueba y con la cabeza en alto. En alguna ocasión me han preguntado si, tal como los alumnos que egresan recuerdan de un modo especial a determinado profesor como el que mayor influjo ha tenido en su formación, también los profesores tenemos el recuerdo de alumnos que nos han impactado como particularmente brillantes. Cuando he tratado de responder a la pregunta, el primer nombre que me ha venido a la memoria ha sido precisamente el de Ana María Tenenbaum cuando era alumna de la carrera de Economía en pregrado. Recuerdo que a veces me presentaba como análisis de un caso una sola página. No faltaba nada porque tocaba todos los puntos relevantes, y no sobraba nada. Otro nombre que también me venía a la memoria es el de María Matilde Schwalb. En cambio, para recordar a alumnos varones me costaba hacer mayor esfuerzo, aunque felizmente hay varios. En el caso de alumnos de postgrado, también es un nombre de mujer el que me viene en primer lugar, y eso que en los primeros años el número de estudiantes hombres era más del noventa por ciento de los alumnos matriculados. Se trataba de Lola Lurks, que lamentablemente falleció de cáncer pocos años después, y era tan brillante que tenía que tener mucho cuidado con ella para que no me estro-

peara las clases. Con una metodología participativa que fomentaba la discusión de los temas en clase, si ella era la primera en tomar la palabra era tal la claridad con que analizaba las cuestiones y la precisión de sus propuestas que después ningún otro alumno se atrevía a pedir la palabra. Así es que debía tener a Lola callada todo lo más posible hasta que los demás hubieran participado y entonces ella sí ponía el punto final.

Para el comienzo del año académico de 1980 se separó la carrera de Contabilidad del Programa Académico unida hasta entonces al de Administración y se nombró a Gregorio Leong Director del nuevo Programa de Contabilidad. En cambio no se consideró necesario por entonces dividir el Departamento Académico de Administración y Contabilidad. Solamente se creó una sección dentro del mismo para tratar más específicamente los asuntos de Contabilidad y coordinar a sus profesores. Pasarían todavía muchos años antes de que se hiciera la división del Departamento en los dos actuales.

Por esas fechas se nombró una comisión de profesores de ESAN y de la Universidad del Pacífico para estudiar formas de colaboración entre ambas instituciones. No recuerdo quiénes fueron los que representaron a ESAN pero, por parte de la universidad, estuvieron Luis Bustamante y Jorge Llosa. Es un fenómeno curioso el que recuerdo de nuestras relaciones con ESAN. Mientras a nivel de autoridades fueron siempre excelentes o, al menos, muy buenas, sin embargo, no puede decirse lo mismo en otros niveles, especialmente el de profesores. Siempre, por supuesto, eran los de la otra institución los que hacían difícil la cooperación con sus celos y suspicacias. El caso es que no se llegó nunca a una conclusión práctica de colaboración. Desde 1969, en que sucedí al Dr. Juan Ignacio Elguera, me tocó representar a la universidad como miembro del patronato de ESAN durante unos doce años, hasta que se puso en práctica el nuevo Estatuto de ESAN aprobado a última hora por el gobierno militar días antes de transferir el gobierno al nuevo Presidente elegido por el pueblo en julio de 1980. En el Estatuto que dio vida a ESAN, el Patronato estaba conformado por representantes de once instituciones, entre ellas

cinco universidades: San Marcos, Ingeniería, Agraria, PU Católica y la Universidad del Pacífico. Durante esos años mantuve excelentes relaciones con los sucesivos decanos y con varios de los profesores. Es más, estuve de acuerdo con la necesidad de cambiar el antiguo Estatuto que ponía en manos del Patronato la elección del Decano sin ninguna intervención de los profesores, lo cual, si pudo estar bien en los comienzos de la institución, era obviamente inadecuado cuando ya se había ido formando un cuerpo propio de profesores. Incluso estuve de acuerdo con los profesores que propusieron que para la elección del último Decano, según el estatuto antiguo, entraran algunos profesores a formar parte de la comisión de selección de candidatos que antes estaba integrada sólo por miembros del Patronato. La creación de nuestro Programa de Postgrado con la Maestría en Administración fue sin duda resentida por algunos de ellos, sobre todo por el éxito subsiguiente, aunque nos dirigiéramos a públicos diferentes. Yo, a veces, les embromaba diciéndoles que deberían nombrar a la Universidad del Pacífico bienhechora ilustre de ESAN, ya que su presencia competitiva les había obligado a salir del torpor monopólico en que se habían sumido en los últimos años. Por eso ahora, cuando me hablan de competencia de nuevas universidades, me alegro, ya que eso será un estímulo para esforzarnos en ser creativos e innovadores a fin de mantener un liderazgo de excelencia.

En mayo, el Rector y los miembros del Consejo Ejecutivo fueron recibidos por el Arq. Fernando Belaunde, a quien transmitieron la felicitación institucional con motivo de su elección como Presidente Constitucional del Perú, después de un paréntesis de diecisiete años sin elecciones generales. Recuerdo que nos recibió en su departamento de las torres del Olivar en San Isidro que, en aquellos días, se vio literalmente anegado por un flujo continuo de gente. Cinco años después se intentó hacer lo mismo para felicitar al nuevo presidente Alan García. No fue posible porque ni siquiera se dignó a dar respuesta a la solicitud de cita de nuestro Rector. En cambio, cuando cinco años más tarde fue elegido el Ing. Alberto Fujimori, ni siquiera dio lugar a que le pidiéramos cita, él mismo se presentó en el local de la universidad en imprevista visita de

cortesía y agradeció al Rector especialmente la forma como la universidad había organizado, por medio de Intercampus, el único debate entre los dos candidatos a la presidencia de entonces: él y Mario Vargas Llosa. Diversos tiempos, diversos estilos.

En junio, la universidad concedió la distinción de Profesor Honorario a Paul A. Samuelson, Premio Nobel de Economía, quien la aceptó, y se esperaba su visita para el siguiente mes de agosto. Pero no tuvo lugar la ceremonia y no recuerdo cuál fue la circunstancia que impidió su venida para dar la clase magistral. En cambio sí vino en agosto el Dr. Juan Ignacio Jiménez Nieto y el día 15 de ese mes se efectuó la ceremonia con clase magistral e investidura como Profesor Honorario que le había sido conferida en octubre del año anterior. Y realmente dio una verdadera clase magistral; todavía recuerdo el tema: “Diferencia entre gobernar y administrar. Situación actual”.

Los meses siguientes parece que debieron ser tranquilos. No tengo recuerdos especiales de hechos saltantes. Sin embargo, sí recuerdo que había mucha actividad académica. Continuamente se estaba usando el auditorio y era creciente el número de invitaciones que recibían los profesores para participar como expositores o panelistas en innumerables eventos. Se incorporaron entonces Carmen Cheng, que todavía sigue en el CIUP, y María Antonieta Concha, que comenzó también en el CIUP y luego pasó a ser la secretaria del Vicerrector cuando se creó ese cargo. Jorge González Izquierdo pidió reducir su dedicación a tiempo parcial (el bichito de la política ya le picaba entonces) para ocupar cargos públicos. Y se nombró a Eulogio Romero Coordinador del Programa de Postgrado, con gran alivio de mi parte.

Antes de que acabara el año, se contrató al Ing. Eduardo Urrutia para que preparara el plan de remodelación de la propiedad alquilada por la universidad en la esquina de Gregorio Escobedo y Sánchez Cerro. Se había logrado un convenio con los propietarios para que permitieran las obras de adaptación del local de manera que diera cabida al CIUP en el primer piso y al SERCAUP en el segundo. Se trataba de tener disponible cuanto antes el nuevo local para proceder al traslado de las dos unidades y así comenzar la

demolición del edificio que ocupaban y que, a fin de año, ya había sido desocupado por todos los inquilinos menos uno.

1981 comenzó con la puesta en marcha del Centro de Informática. Era una necesidad sentida desde años atrás en que se utilizaban los servicios de IBM para ciertos trabajos, especialmente académicos, ya que, en el caso de alumnos de postgrado, creaba muchos problemas el tener que desplazarse hasta el local de IBM para desarrollar algunos de los ejercicios encomendados por los profesores. Dígase lo mismo de programas administrativos. El Ing. Waldemar Llamosas fue nombrado su primer Director. Se instaló inicialmente en el local de la antigua casona que había dejado libre el traslado del rectorado al edificio con fachada a Sánchez Cerro (actual Pabellón D).

En estos tiempos hubo varios cambios de agencias que se encargaban de la publicidad de la universidad. Recuerdo que uno de los cambios se debió a un incidente en el que el director de la agencia que entonces daba servicio a la universidad -ante la protesta del Dr. Bustamante, entonces Director Universitario de Investigación, de que no se habían cumplido las instrucciones dadas para la colocación de un aviso- no tuvo mejor medio de acabar la cuestión que colgando el teléfono. Se armó Troya. Hubo que respaldarlo, pero no sin resistencia de otros sectores, como el de Federico Arellano, que consideraba que esa agencia daba muy buen servicio al SETE. Y es que para las agencias éramos un verdadero problema. Inicialmente nos veían como un cliente, como si fuera una empresa más que atender. Pero luego la experiencia les hacía caer en la cuenta de que, si bien es verdad que había un cliente en cuanto a la comunidad de imagen, en realidad tenían que tratar con varios clientes con públicos diferentes a quienes dirigirse. Yo les compadecía y me hacía recordar una comparación que he hecho con frecuencia en lo que se refiere a rectores de universidades. El manager de María Callas -la famosa diva de los años sesenta, reconocida por su extraordinario talento pero también por su carácter tan temperamental- sólo tenía a María Callas para tratar. Pero el Rector de una universidad y, más concretamente, la nuestra, tenía que tratar con cincuenta Marías Callas. Algo de esta experiencia

también les tocó vivir a los directores de las agencias de publicidad.

En marzo se dio inicio a un proyecto que iba a tener mucha importancia en el futuro y que aún sigue teniéndola. Estuvo a cargo del Dr. Luis Bustamante, a quien se le asignó Carmen Rosa Graham como asistente. Se denominó inicialmente “Proyecto de formación de un Club de Instituciones” y estuvo financiado por la Fundación Friedrich Ebert, que dio lugar a lo que después sería conocido como Intercampus. Se comenzó a trabajar con mucho entusiasmo, y ya en el mismo año 1981 se tuvieron tres reuniones. Tengo un recuerdo especial de la primera. Tuvo lugar en el local del Hotel Country Club. Hubo algún problema que me retuvo en la universidad y, contra mi costumbre, llegué algo tarde. Estacioné a un costado del hotel y me dirigí por la vereda a lo largo de la fachada en dirección a la puerta principal. Por la otra vereda que iba de frente a esa puerta, caminaba a grandes zancadas, como era su costumbre, Manuel Ulloa, que entonces era Ministro de Economía y Primer Ministro. Iba solo. Coincidimos en la puerta y nos saludamos. Le comuniqué mi sorpresa de verle caminar solo y sin ninguna protección. ¿Qué hubiera pasado si yo hubiera sido un terrorista? (aunque la verdad es que todavía por aquellas fechas el fenómeno del terrorismo no se había hecho público, lo que ocurrió algún tiempo después). Como también era su costumbre, alzó los hombros y no dio mayor importancia al asunto. La Fundación Ebert financió la puesta en marcha y se comprometió a hacerlo con las cinco primeras reuniones. De hecho, posteriormente, siguió prestando su financiación hasta que Intercampus se autofinanciara, lo que tuvo que hacerse después, tras conseguir el financiamiento para cada reunión. Con el tiempo, Intercampus se fue afianzando como un foro, punto de alturado encuentro de diversas corrientes de opinión, de respetuosa discusión de ideas y problemas de interés nacional. Pienso que el éxito de Intercampus, sin negar la originalidad de la iniciativa, tuvo mucho que ver con el desarrollo de una cultura universitaria de máximo respeto a las posiciones e ideas de los demás, practicada desde muchos años antes por la Universidad del Pacífico. Un pluralismo cultivado con esmero que

permitía el debate alturado y respetuoso de las diversas posiciones ideológicas, así como la convivencia pacífica dentro de la universidad de conocidas posiciones divergentes que no impedía la estrecha colaboración.

De Madrid llegó la noticia de que Alfredo Montemayor, S.J., había optado al título de Doctor en Filosofía con la calificación de sobresaliente, y que se reincorporaría a la UP a partir de agosto. Entretanto, Jürgen Schuldt había solicitado -y le había sido concedida- una licencia para el disfrute de un año sabático a partir del primero de abril. Por entonces, a fines de marzo, el Departamento de Economía, dando pruebas de inusitada sensatez, eligió a un nuevo Jefe de Departamento: Luis Abugattás. A José Quiñones se le dio licencia sin goce de haber, tras haber estado dos semestres seguidos sin dictar cursos. Creo que fue la primera vez, y no fue la última, en que se daba ese tipo de licencias no solicitadas a profesores ordinarios que no dictaban cursos ni tenían otro tipo de actividades en favor de la universidad.

Se empezó a demoler el edificio con fachada a Sánchez Cerro para dar lugar a la construcción del nuevo pabellón. El proyecto de desarrollo de la planta física fue presentado a la Municipalidad de Jesús María y ésta aprobó la nueva construcción como parte de dicho plan. Se preparó un folleto explicativo para información de posibles donantes, y la campaña para la obtención de fondos se vio favorecida por el cambio de legislación, ya que en junio de ese año el gobierno del presidente Belaunde promulgó una ley que favorecía particularmente a las universidades al otorgar el beneficio tributario de doble deducción a las donaciones hechas en favor de éstas. Cuando el edificio fue terminado, el presidente Belaunde aceptó ser invitado a la bendición e inauguración del mismo. Realmente, dicha ley dio un gran impulso a la obtención de fondos que permitieron que se construyera el edificio. Entretanto, el CIUP festejaba el 14 de agosto su décimo aniversario de vida y la inauguración de su nuevo local ya habilitado y en el que todavía sigue.

En agosto, una mala noticia: terminó el mes con el fallecimiento del Dr. Manuel Román de Silgado, a quien recuerdan muy bien los que fueron sus alumnos por aquellos años desde 1969 en

que se incorporó a tiempo completo a la UP en el Departamento de Ciencias Sociales y Políticas. Doctor en Sociología, gozó de mucha simpatía entre alumnos y profesores. Sucedió de repente, sin previo aviso. Me acuerdo que, muy temprano en la mañana, antes de ir a la universidad, tuve una llamada telefónica de la familia con quienes vivía desde hacía muchos años (él era soltero) en una casa de Miraflores. Se había sentido un poco agripado el día anterior y se había acostado temprano. A las seis de la mañana el dueño de casa entró a su cuarto para preguntarle qué tal se sentía y si necesitaba algo y se encontró con la terrible sorpresa de que había fallecido apaciblemente durante el sueño. Un paro cardíaco. Curiosamente, en los días anteriores había puesto orden en su oficina y en sus papeles, (espero que también en lo demás), según me dijo una secretaria, lo que verificamos al abrir su escritorio para entregar sus bienes personales a sus herederos. Sus hermanos, con los que había tenido poco trato mientras vivió, se empeñaron en llevarse el cadáver a España (él había nacido en Extremadura) para ser enterrado con sus padres.

Carlos Boloña terminó brillantemente su doctorado en la Universidad de Sussex, Inglaterra, y se le concedió licencia para prolongar su estadía en aquel país con el fin de preparar los lineamientos de una Maestría en Economía que se proyectaba crear en el Programa de Postgrado, además de la de Administración, ya existente, y de la que comenzaban a egresar los primeros graduados. A este proyecto se unió después José Salaverry una vez que Carlos Boloña regresó al Perú. El informe que presentaron después de algún tiempo y tras concienzudo estudio concluía que, por aquel entonces, no era conveniente la creación de la maestría. Y así se hizo. Años después se creó y fue un fracaso. No lograba un número mínimo de alumnos que justificara su permanencia y, por tanto, hubo que clausurarla. En su lugar se creó la Maestría en Finanzas que tuvo mucha acogida. Pero esto es adelantarse a los acontecimientos.

La muerte se siguió ensañando con personas muy queridas de la universidad. El 26 de octubre falleció el P. Alberto Rodríguez, S.J., que tuvo un rol preponderante en los primeros cinco años de

vida de la universidad. Ya había habido un reconocimiento a sus méritos al honrarlo como Profesor Emérito en una ceremonia que tuvo lugar en el auditorio Maes-Heller, con clase magistral del propio P. Alberto. Pocos días después de su fallecimiento, el C.E. aprobó la contratación del pintor Oscar López Aliaga para que pintara un retrato del Padre que sería agregado a la pinacoteca del Salón de Grados durante las ceremonias de celebración del XX aniversario de la creación de la universidad. Poco después, el 4 de diciembre, fallecía Alfonso Geis Salvans, miembro del Patronato y bienhechor ilustre de la universidad, a quien ya hemos tenido ocasión de recordar en este mismo capítulo.

1981 estaba llegando a su fin. Se preparó un plan de vacaciones con la intención de que la mayor parte del personal, tanto docente como administrativo, las tomara durante el mes de enero. Misión imposible. Ante el sueño utópico de una universidad prácticamente cerrada durante el mes de enero de cada año se imponía la realidad de una institución en continua actividad, una rueda que no había modo de parar. Antes de que terminara el año, se encargó a María Matilde Schwalb la coordinación de la labor de los constructores así como la de los ingenieros supervisores de las obras del nuevo pabellón con frente a Sánchez Cerro, a punto de comenzar.

Por lo que puedo recordar, 1981 fue un año de mucha actividad. Y no sólo la normal de docencia e investigación, con publicación de numerosos libros, sino también por la cantidad de eventos, no solamente los organizados por Intercampus ya mencionados sino multitud de otros ofrecidos por el CIUP y otros órganos de la universidad, a cargo de profesores visitantes extranjeros que se incorporaron como fruto de las buenas relaciones entabladas en los años anteriores. Recuerdo especialmente a Robert Grosse y Jackie Boudeville, provenientes de la Universidad de Miami y de la Escuela de Comercio de la Cámara de Comercio de París, respectivamente, que se integraron muy bien en nuestra comunidad universitaria.

Comenzó 1982 como el año en que la universidad cumplía veinte años. La celebración no se centró en el día exacto de la

conmemoración, el 28 de febrero, sino que se celebraron diversos eventos de acuerdo con un programa que había preparado una comisión presidida por Alejandro Lavalle. En febrero, el CE hizo el nombramiento de Alfonso Geis como Benefactor Ilustre y también en la misma sesión se nombró Benefactora Ilustre a la Compañía de Jesús. El homenaje a ambos benefactores tuvo lugar en una ceremonia especial en el seno de la Asamblea Universitaria.

Otro honor que otorgó aquel año la universidad fue la distinción de Profesor Emérito al R.P. Henry Wirtenberger, S.J., quien veinte años antes había sido encargado por la Compañía de Jesús de dar inicio a la marcha académica de la universidad. Elaboró el primer plan de estudios y fue el primer Decano de la Facultad de Economía y Administración, como recordamos anteriormente. En la oportunidad del otorgamiento de la distinción se encontraba ya retirado en la residencia de los padres jesuitas de la Universidad de Loyola, en Chicago. Personalmente tuve ocasión de conocerle en un viaje que hice a Estados Unidos en 1979, en que visité varias universidades, entre ellas la de Loyola. Sumamente acogedor, de gran estatura, ya entonces bordeaba los ochenta años. Se alegró muchísimo de las noticias que le proporcioné de la Universidad del Pacífico, de la que tenía un imborrable recuerdo. El nuevo Programa de Maestría en Administración le encantó. El P. Wirtenberger falleció dos años después (21.12.84).

A mi regreso a Lima, después de una ausencia de cinco semanas que me había llevado a diversas partes para arreglar los asuntos relacionados con la sucesión de Alfonso Geis, me encargaron el estudio de las posibilidades de creación de un “Centro de Estudios Preuniversitarios” en la UP. Era una idea a la que habíamos estado dando vueltas desde hacía algún tiempo. Concretamente, la experiencia de haber presidido los últimos años el Consejo de Admisión me había hecho consciente del problema del deterioro de la enseñanza media que se manifestaba en las respuestas de los postulantes a nuestros concursos de admisión. La idea de bajar el nivel de nuestros exámenes parecía inaceptable. Pero no podíamos cruzarnos de brazos. De ahí la idea de crear una especie de puente como experimento por un período no muy largo en que el egresado

de secundaria adquiriera lo que sería fundamental para sus estudios universitarios y que no formaba parte de su bagaje de estudios: simplemente aprender a estudiar. Poco tiempo después, en el mes de junio, presenté ante el Consejo los lineamientos de lo que sería la Escuela Preuniversitaria. La duración del programa sería de un semestre, no tendría materias nuevas respecto a lo estudiado en secundaria, el único cambio fundamental sería la propedéutica, es decir, enseñar al alumno a estudiar, relacionando unas cosas con otras, razonando lógicamente y no memorizando en compartimentos estancos, que es lo que hasta entonces parecía ser el método de aprendizaje que tenían. Como estímulo al esfuerzo se concedía el ingreso directo a la universidad a los que aprobaban todas las áreas. Se trataba inicialmente de un experimento al que había que dar un seguimiento muy cercano. Las secciones tendrían como máximo 40 alumnos y se comenzaría con seis secciones. El proyecto fue aprobado y se me encargó proponer al Director y el Consejo Directivo. Propuse inicialmente a Ricardo Siu, pero no recuerdo por qué razones él no aceptó el cargo (curiosamente es el actual Director de la EPU cuando se escriben estas líneas) y fue finalmente Alejandro Valdés el que tomó a su cargo la iniciación del proyecto. La idea de una Escuela Preuniversitaria fue novedosa en su momento y creo recordar que sólo la Universidad Agraria de la Molina creó la suya por aquella época. Luego fueron siguiendo otras universidades al observar la bondad del experimento. En algún caso, como fue el de la Universidad Cayetano Heredia, nos pidieron ayuda para organizar su Escuela, y después quedaron tan satisfechos con la experiencia que llegaron al extremo de obligar prácticamente a todos los postulantes a que ingresaran vía Escuela, suprimiendo de facto los exámenes de admisión. Nosotros no llegamos a ese extremo pero sí, con el tiempo, fue adquiriendo cada vez mayor importancia hasta llegar prácticamente a más de las dos terceras partes el número de ingresados vía Escuela Preuniversitaria. Ya desde los primeros semestres se comenzó a notar los efectos positivos. Los alumnos que habían ingresado a la UP por sus méritos en la Escuela, una vez alumnos de la universidad, mantenían un rendimiento en promedio de notas superior al de los ingre-

sados por concurso de admisión, acumulaban más créditos aprobados y tenían un índice mayor de perseverancia. Las comparaciones se validaron más cuando comenzaron a haber egresados de la universidad que habían ingresado vía Escuela. Se pudo comprobar lo siguiente: mientras que antes de que existiera la Escuela Preuniversitaria solamente egresaba un 48 por ciento de los alumnos que ingresaban por examen de admisión, en el caso de los que habían ingresado directamente a la universidad por sus méritos en la Escuela, ese índice se elevó al 80 por ciento. Los únicos disgustados con la existencia de la Escuela Preuniversitaria fueron evidentemente los dueños de las academias de preparación a las universidades que vieron disminuir el número de sus clientes. Contraatacaron acusando a las universidades de mercantilismo y de crear las escuelas o centros preuniversitarios con fines de lucro. Personalmente seguí recomendando a los padres de familia que me consultaban que, en vez de hacer pasar un mal verano a sus hijos preparando exámenes de admisión en una academia, invirtieran tranquilamente un semestre en la Escuela Preuniversitaria que les prepararía mejor para sus estudios posteriores. Algún padre de familia me comentó que, aunque su hijo no obtuviera el ingreso directo, se daba por satisfecho con la inversión hecha porque había podido percibir la transformación operada en ese semestre y cómo había avanzado en la manera de estudiar.

El 7 de julio falleció la señora Ada Maes, muy anciana, viuda de D. Robert Maes. Recuerdo que participé en el funeral junto al obispo de la Iglesia Anglicana en Lima, ya que ella era de esa confesión religiosa. Días después, el 20, falleció el P. Alfredo Montemayor, S.J. El “Che” Montemayor, como era llamado por los muchachos (y por los no tan muchachos), era una figura de la universidad ante la que no cabía indiferencia. Suscitaba simpatías o antipatías. Lo amaban entrañablemente o incluso lo odiaban. Ante él no había términos medios. Y ciertamente su personalidad no era de términos medios. Exagerado, desbordante, como buen porteño, atraía siempre la atención. Muy buen profesor y formador. Días antes había ido a Brasil para asistir a un Congreso de Filosofía en Sao Paulo. Estuvo muy activo como solía. A su regreso a Lima en

la madrugada ya estaba viniendo a la universidad a las 8 de la mañana. El P. López-Dóriga, que iba con él en el carro, le preguntó por qué no había descansado debidamente y le sugirió que fuera a la UP más tarde. Pero él tenía unos exámenes que había dejado pendientes con motivo de su viaje e insistió en ir a esa hora. Se quedó también a medio día a almorzar en la cafetería y, al final de la tarde, en vez de regresar a la casa y descansar, se fue a casa de un alumno para hablar con él de algunos problemas que éste tenía. A las diez de la noche recibí una llamada de la casa de ese alumno. Me avisaban que el P. Montemayor estaba muy grave, parecía que incluso muerto. Avisé al P. Provincial que vivía en la misma comunidad y juntos fuimos al sitio. Efectivamente, cuando llegamos a la casa en la Avenida Coronel Portillo, nos encontramos a Alfredo ya cadáver. Estaba ahí el Dr. Montalbetti, padre de un compañero del alumno, al que éste había llamado en su desesperación, ya que se encontraba solo. Pero, cuando llegó el médico, ya era demasiado tarde. Un paro cardíaco, quizá debido al exceso de fatiga. Hasta en la muerte era excesivo el buen Che. Si algún día Angélica Laya se anima a contar sus recuerdos tendría muchas historias que relatar del Che, de sus bromas y diabluras de las que ella fue testigo e incluso su víctima.

En agosto, Fernando Montero, egresado de la segunda promoción, fue nombrado Ministro de Estado en el Despacho de Energía y Minas por el presidente Fernando Belaunde. Esto dio lugar no solamente a la felicitación institucional sino a la organización de una sencilla ceremonia de homenaje en la que participó toda la comunidad universitaria, incluidos los egresados, principalmente los de su propia promoción. Éste tipo de ceremonia se ha ido repitiendo después cada vez que un antiguo alumno ha sido designado Ministro. Ese fue el caso de Manuel Romero Caro, cuando fue nombrado Ministro de Industria durante el gobierno del presidente Alan García, o de Guido Pennano, Ministro también de Industria, Carlos Boloña, Ministro de Economía y Jorge González Izquierdo, Ministro de Trabajo, estos tres nombrados por el actual presidente Alberto Fujimori. Se ha venido convirtiendo en una tradición el homenajear a aquellos antiguos alumnos a quienes se

les ha reconocido su capacidad para ocupar esos altos cargos de servicio público. No se ha hecho lo mismo con los muchísimos Viceministros, aunque también ellos asumen una gran responsabilidad. Algún día habrá que recordarlos igualmente.

Recuerdo también que en agosto recibimos una invitación del Presidente de la Comisión de Educación del Senado, Dr. Loayza, para que presentáramos sugerencias al proyecto de Ley Universitaria que esa Comisión del Senado estaba elaborando y que modificaba sustancialmente al que ya había aprobado la Cámara de Diputados. Fuimos a la cita con el Dr. Loayza y otros senadores, el Dr. Luis Bustamante, el Dr. José Javier Pérez y yo. Quedamos muy impresionados por la acogida que merecieron nuestras propuestas así como por la orientación que se estaba dando al proyecto de la ley universitaria que, por primera vez, se trataba de una ley de bases que dejaba amplia libertad de organización e iniciativa a las universidades. Lamentablemente, la ley que aprobó el Senado no fue ratificada cuando pasó a la Cámara de Diputados, sino que éstos insistieron en la suya, una ley horripilante, inconcebible. Resultado, no hubo ley. Y tuvieron que recomenzar con una comisión mixta de diputados y senadores. El nuevo texto resultó un híbrido de los anteriores proyectos y fue luego promulgado como la Ley Universitaria que sigue desdichadamente en vigencia cuando se escriben estas líneas.

En setiembre se presentó el proyecto del Banco Mundial “Proyecto de Administración del Sector Público”. La UP participaba en el rubro de formación e investigación en el sector público. Participaban también ESAN y algunos organismos públicos. Era un proyecto muy interesante, de largo plazo y financiado. Inicialmente, se propuso un presupuesto de un millón quinientos mil dólares y un plazo de cinco años de duración. Al final, terminó con recortes y el presupuesto asignado a la UP no pasó del millón de dólares. Pero aun así permitió trabajos de investigación muy interesantes, entre los cuales estuvieron veinte casos de estudios de empresas del sector público y la creación de la Maestría en Gestión Pública. Aparte de una serie de conferencias y seminarios para la mejor formación de funcionarios del servicio público, la Maestría

en Gestión Pública fue un gran reto y se concibió a la manera de las Grandes *Ecoles* francesas para la formación de los funcionarios de élite del sector público. Lamentablemente, fue un fracaso y no por parte de la universidad sino por el desinterés que mostró después el nuevo gobierno del presidente Alan García. Este gobierno discontinuó el proyecto con el Banco Mundial y, sin financiamiento externo, no fue posible continuar la maestría que no se autofinanciaba. Hubo que discontinuarla. Por otra parte, el gobierno de Alan García prefirió proveer los altos cargos públicos a la manera tradicional, con gente fiel al partido aunque no tuviera preparación para ello, y no dio oportunidad alguna a los graduados de nuestra Maestría en Gestión Pública que terminaron todos en el sector privado. Lástima pues el proyecto tenía un gran potencial. El alma de esta iniciativa fueron Luis Bustamante y Carlos Amat y León.

En octubre, en vista de que iba a retrasarse la dación de la nueva Ley Universitaria por las razones que vimos líneas arriba, el Congreso dio una Ley que prolongaba el mandato de los actuales rectores. En nuestro caso, esto supuso suspender la sesión de la Asamblea Universitaria que ya estaba convocada para la elección de Rector para finales de octubre y dio lugar a que Estuardo Marrou prolongara su mandato por casi dos años más. Hasta que se pudo realizar la elección en 1984.

En noviembre, a propuesta de la Dirección del Programa de Postgrado, fue nombrado Director de ese Programa el Dr. Eulogio Romero. Con ese nombramiento me vi liberado del cargo. Al final de ese año, la Maestría en Administración contaba con 228 alumnos matriculados. Los programas de pregrado sumaban en ese entonces 850 alumnos. Con moderación, la universidad seguía creciendo.

1983 comenzó tranquilo por lo que puedo recordar. Más bien el movimiento era de viajeros. Muchas invitaciones financiadas para nuestros profesores a diversos eventos fuera y dentro del país. Fue el año en que comenzó el horario corrido para todo el personal, tras años de discusiones y vacilaciones. Pero se impuso la realidad por el tamaño de la ciudad que crecía y, por consiguiente, se alargaban las distancias entre la localización de las viviendas de

muchos de sus trabajadores y alumnos y el centro de trabajo y estudios que era la universidad. El horario administrativo era de 8.00 a.m. hasta las 16.45 hrs., con 45 minutos de descanso para refrigerio a medio día. La actividad académica se prolongaba hasta las diez de la noche en forma continua desde las 8 de la mañana y, en algunos casos, desde las 7. Sigue vigente este régimen hasta la actualidad.

Por diversos motivos renunciaron dos Directores Universitarios, Alejandro Lavalle, D.U. de Proyección Social, para dedicarse a la asesoría en una empresa a la que fue destacado por convenio entre ésta y la UP, y Luis Bustamante, D.U. de Investigación, para dar inicio al disfrute de una licencia por año sabático que ya le había sido concedida.

El Dr. Alfredo Gildemeister se hizo cargo de la D.U. de Proyección Social y Jürgen Schuldt de la de Investigación.

En abril se planteó la devolución de la revista *Estudios Andinos* a la Universidad de Pittsburgh. Al analizar este asunto se vio que la experiencia de la administración de esa revista por la UP no había sido buena. Por una parte, el contenido de la revista duplicaba en cierto sentido el de nuestra anterior revista *Apuntes* y, por otra, *Estudios Andinos* no había logrado la meta de autofinanciamiento que se había propuesto inicialmente y que se hizo patente cuando acabó el subsidio que la Ford Foundation le había otorgado por un tiempo. Así que, pese a la ardorosa defensa de su Director, Guido Pennano, se tomó la decisión de devolverla a su origen, la Universidad de Pittsburgh. A Guido no le resultó mal el conocimiento y la experiencia adquiridos, como lo demostró años después la aparición en el mercado de *Medio de Cambio*. La UP optó por concentrar sus esfuerzos en *Apuntes*. Habían de transcurrir varios años más para que la universidad contara de nuevo con una segunda revista. Pero esta vez se fue desarrollando poco a poco desde la base. Y lo que comenzó como un modesto informe de coyuntura, casi unas hojas mimeografiadas, se fue poco a poco convirtiendo en la revista *Punto de Equilibrio* que conocemos ahora, con una secuencia bimestral.

En el mes de mayo, el Consejo Ejecutivo tomó una decisión drástica: declaró una reorganización del Servicio de Extensión Técnica para Ejecutivos (SETE). Conflicto entre una autoridad, CE, que exigía cambios y otra autoridad, Director del Servicio, que se resistía a los mismos. Un conflicto así a veces dura demasiado porque se espera siempre lograr resultados vía convencimiento en vez de tomar medidas autoritarias. Pero esta situación venía alargándose sin resultados concretos y hubo que cortar por lo sano. Se nombró una Comisión Reorganizadora, que, como Director de Asuntos Académicos, me tocó presidir, para que en el plazo de un mes hiciera una propuesta de renovación al CE.

Se elaboró entonces un plan de cambio que dio paso, un tiempo después (incluido el cambio de nombre para enfatizar la diferencia), a lo que hoy todavía es el Centro de Desarrollo Gerencial (CDG). El problema de dotar al nuevo organismo de un nuevo Director fue más álgido. Inicialmente se nombró Coordinador a Javier Gotee, antiguo alumno de la universidad, que había hecho su Maestría en el exterior, para que pusiera en marcha el nuevo Centro pero, tras unos meses, se vio que no marchaba. Al fin hubo que hacer algo a lo que yo inicialmente me resistía, ya que era “desvestir a un santo para vestir a otro”, pero la evidencia se impuso y fue nombrado Director, Alejandro Valdés, que recientemente había puesto en marcha, con éxito, la Escuela Preuniversitaria. Los exitosos años posteriores del CDG muestran que la decisión fue acertada. Por otra parte, la Escuela Preuniversitaria mostró su fortaleza resistiendo bien el cambio de dirección.

También en mayo tuvo lugar la ceremonia de egreso de postgrado. Ese año, bajo la nueva dirección de Eulogio Romero, la ceremonia tuvo un toque humano que se repitió después en años posteriores. Al acercarse al estrado cada uno de los egresados para recibir su diploma y obsequio, no venía solo, sino que los casados venían acompañados de sus esposas, que recibían un ramillete de flores (*Corsage*) como reconocimiento del sacrificio que habían tenido que compartir en esos tres años de dura dedicación al logro de la maestría. Recuerdo que este gesto lo acogí con mucha simpatía porque iba muy de acuerdo con los consejos que yo me permitía

dar a los candidatos casados cuando iban a comenzar la maestría: que no tomaran solos esa decisión. Precisamente porque la etapa que iban a emprender sería muy sacrificada no debía imponerse a la cónyuge sino ser aceptada por ésta, ya que iba a suponer muchos sábados y domingos abocados al estudio sin poder dedicar tiempo a diversiones merecidas. Si estos tres años de sacrificio eran impuestos corrían el riesgo de comprometer la relación. Por eso, para salvarla, convenía que fuera libremente aceptada. La flor, al final, simbolizaba que la unión en el sacrificio iba ligada a la unión en el éxito.

Los recuerdos que tengo de los meses siguientes son un poco caleidoscópicos, algo así como fognazos. Multitud de sucesos. Profesores que dejan la universidad como Waldemar Llamosas, o que reducen su dedicación como Alejandro Lavalle y Carlos Boloña. Este último para dedicarse a la asesoría del entonces Ministro de Economía (la cabra ya tiraba al monte). Se nos comunicó también que se había aprobado un D.S. por el que se constituía un nuevo patronato para ESAN y que, por tanto, las universidades dejaban de ser miembros de ese patronato, según los nuevos estatutos. Los últimos catorce años me había correspondido representar a la Universidad del Pacífico como miembro de dicho patronato. También por entonces se reunió en Lima CLADEA, la asociación de Decanos de escuelas de postgrado en Administración de América Latina. La reunión tuvo lugar durante dos días en el local de ESAN, una especie de seminario abierto, y un día en la Universidad del Pacífico para la reunión de decanos propiamente dicha. Esa misma noche coincidía, además, con una reunión de Intercampus en la que iban a debatir sus planes los candidatos a la alcaldía para la provincia de Lima. Si mal no recuerdo, eran Alfonso Barrantes por IU, Alfredo Barnechea por APRA, Richard Amiel por PPC y Alfonso Grados por Acción Popular. Invité a los decanos que lo desearan a asistir a esa reunión y los que fueron quedaron impresionados, tanto por la organización como por la altura de los debates. La estrella de la noche fue Alfonso Barrantes, que luego resultó elegido alcalde en las elecciones. Es inevitable comparar la excelente impresión que causaba una reunión de aquel tipo con la

pobre impresión que me causó la organizada por otra universidad el año pasado para presentar el debate de los últimos candidatos a la alcaldía de Lima. Y es que no basta el *know how* si no va respaldado por una cultura organizacional de excelencia y respeto a las diversas opciones.

En el mes de octubre, el Rector convocó a los profesores ordinarios y jefes de unidades para tener un “retiro no espiritual” a fin de intercambiar experiencias e ideas sobre lo que había sido hasta el momento nuestra institución, de acuerdo con los principios establecidos en los documentos fundacionales, y para establecer y definir la que se preveía inminente dación de una nueva ley universitaria que iba a afectar la estructura y el funcionamiento de nuestra casa de estudios en el futuro. Indudablemente, fue muy acertada la decisión ya que, cuando al fin se promulgó la ley universitaria, estábamos preparados para enfocarla con ideas claras de lo que queríamos aunque, como siempre ocurre en estos casos, nos encontrábamos con el muro legal limitante que impedía que lo lográramos plenamente. La ley se promulgó al fin el 17 de diciembre y para cumplirla hubo que elegir una Asamblea Estatutaria compuesta por dos terceras partes de profesores y un tercio de alumnos, de acuerdo con dicha ley. La Asamblea se instaló el 8 de febrero de 1984 y concluyó el 31 de marzo con la promulgación del Estatuto todavía vigente.

Muchos recuerdos me traen esa Asamblea y ese Estatuto. Por de pronto, me tocó presidirla, ya que lo primero que hizo la Asamblea fue elegir presidente. Y, como consecuencia, me tocó también presidir el comité de preparación y redacción del Estatuto. Tanto la Asamblea como la Comisión trabajaron intensamente. Al comienzo, el pleno de la Asamblea no sólo eligió al presidente y a la comisión sino que también discutió las ideas centrales de lo que se deseaba que contuviera el Estatuto, dentro de los estrechos límites que le dejaba libre la ley. Para ello ayudaron mucho las reflexiones que se habían tenido en el mes de octubre anterior. La comisión preparó un primer borrador que se sometió a la discusión de la Asamblea para captar la reacción de ésta ante la primera redacción y, una vez recogidas las diversas sugerencias de los asambleístas,

proceder a la redacción final. Recuerdo el especial cuidado que puso la comisión en la redacción del título primero, Principios Generales, en que se establecían las ideas rectoras para el futuro de la universidad. Esta parte fue también la más debatida en el pleno de la Asamblea y la que requería el mayor consenso, ya que tocaba la médula misma de la razón de ser de la Universidad del Pacífico.

En lo referente a la organización académica, mi propuesta salió derrotada. Proponía que, dadas las peculiares características de nuestra universidad en cuanto a tamaño y especialización, en vez de las tradicionales divisiones verticales en compartimentos estancos que era la concepción de las facultades tradicionales, optáramos por una división en niveles. Consistía en lo siguiente: se planteaban tres decanatos, el primero tendría a su cargo la formación de los alumnos en su etapa inicial que comprendería los dos primeros años de estudios. El segundo nivel comprendería los estudios profesionales, a cargo de otro decano, conducentes a las diversas carreras y un tercero estaría dedicado a los estudios postgraduados, las maestrías y el doctorado. Curiosamente, la actitud más reaccionaria ante estas ideas la tuvieron los profesores jóvenes que querían mantener a toda costa la concepción tradicional. Al final, resultó aprobándose un híbrido, porque para el nivel profesional se crearon las Facultades de Economía y de Administración y Contabilidad, pero se creó la Escuela de Postgrado para los estudios postgraduados, y un Vicedecanato de Estudios Comunes que abarcarían los dos primeros años de estudios, con un Vicedecano elegido conjuntamente por las dos Facultades. Y así sigue hasta ahora.

En lo anecdótico, recuerdo que el Dr. Bustamante nos prestó generosamente a su secretaria Natalia. Me dejaba admirado la extraordinaria capacidad que tenía para convertir en bellas páginas mecanografiadas el galimatías de frases tachadas, correcciones y escritos al margen en que terminaban los textos después de una reunión de la comisión. Si bien hubo mucho consenso en las discusiones plenarias de la Asamblea, en otras hubo, en cambio, encendidas discusiones y votaciones que a veces pasaban con un solo

voto de diferencia. Tal fue el caso en que se trató de la composición de la Asamblea y de los órganos colegiados de gobierno para que hubiera tercio estudiantil. No deja de ser curioso el hecho de que los más ardorosos defensores de entre los profesores -fuera de los alumnos que lo hacían por principio y por emulación de las otras universidades- fueron dejando después la universidad. Un artículo que se aprobó en el estatuto y que después ha sido en la práctica la cruz de los sucesivos comités electorales era el que se refería a la composición de los consejos de facultad. Ya en la Asamblea causó mucha discusión por lo difícil que resultó su redacción, puesto que en realidad se trataba de mezclar agua con aceite. Respondía a dos criterios distintos: uno al texto de ley, que imponía la representación de los profesores por categorías y en proporción a éstas. Por otro lado, queríamos conservar algo que nos había dado buenos resultados en años anteriores: que en esos consejos estuvieran representados todos los departamentos académicos que proporcionaban cursos a la facultad. Resultado, un híbrido casi inmanejable a la hora de las elecciones de representantes.

Al final, el Estatuto fue aprobado con bastante fluidez. A eso ayudó el hecho de enviar a los miembros de la Asamblea, previamente a la reunión del pleno de la misma, el texto aprobado en la comisión y de pedir que enviaran sus objeciones a cada uno de los artículos por escrito, de tal manera que, una vez reunido el pleno de la Asamblea, se pudo aprobar en bloque todos los artículos que no tenían objeción alguna y concentrar el debate en los que la tenían, juntando en cada artículo las objeciones hechas si eran varias. Una vez sustentada la objeción, se procedía al debate y a la aprobación de la misma. No faltaron casos pintorescos como el del profesor que tenía una dedicación de 25 horas a la semana, que en todos los artículos en los que se ponía como condición el que el profesor tuviera una dedicación a tiempo completo (cuarenta horas a la semana) él ponía que bastaban 25.

Al final de tantos esfuerzos, la comisión redactora tuvo una reunión extra. Pero fue en un chifa para celebrar el fin de nuestra labor. Tuvo de particular que fue especialmente encargado a Gre-

gorio Leong, gran experto en la materia, para que se hiciera cargo de los preparativos. Y a fe que lo hizo. Incluso, ya el día anterior encargó determinados platos (porque según los expertos necesitan prepararse con tiempo) y logró tal resultado que uno de los comensales, gran *gourmet* de la cocina china, Chipy Abugattás, afirmó después que era la mejor comida chifa que había probado en su vida.

Una vez aprobado el Estatuto vinieron las elecciones para elegir Decanos, miembros de la nueva Asamblea, según la composición aprobada y, finalmente, la elección del Rector y del Vicerrector, cargo este último que por primera vez se instituía en la universidad ya que hasta entonces no se había sentido la necesidad de tenerlo y había cumplido esa función el profesor principal de mayor dedicación y antigüedad. Pero esto merece capítulo aparte.

V

RECOMENZAMOS

Aprobado el Estatuto se siguió un frenético proceso de puesta en marcha de este documento fundamental. Elecciones. Muchas elecciones. Elecciones de profesores y alumnos para ir constituyendo los Consejos de Facultad o de Escuela. Elecciones también para ir constituyendo la Asamblea Universitaria. Paralelamente, se fueron nombrando multitud de comisiones para ir adecuando los diversos reglamentos a lo dispuesto en el nuevo Estatuto. Se nombran a los directores de unidades.

Una vez elegidos los Decanos de Facultades y Escuela, sólo faltaba definir si el puesto de Vicerrector se dejaba vacante en la Asamblea o si sería ocupado por el profesor principal de mayor antigüedad y dedicación, como había sido hasta entonces el uso en la universidad. El impase lo resolvió el Comité Electoral, estableciendo que para conformar la totalidad de la Asamblea, ese puesto -que todavía no existía pero que había sido creado al aprobarse el Estatuto- estaría ocupado por el profesor principal de mayor antigüedad y dedicación. Con esto ya estaba completa la totalidad de miembros de la Asamblea y podía ésta proceder a un asunto de mayor envergadura como era la elección de Rector y de Vicerrector.

La elección de Rector presentaba un doble problema. En primer lugar, había que aclarar si la prescripción legal de que había que elegir nuevo Rector implicaba un impedimento para que fuera candidato el actual Rector, como interpretaban algunos, o simplemente que había que elegir de nuevo, aunque fuera al mismo, como interpretaban otros. Esta situación creó problemas en muchas universidades. En la nuestra se hicieron consultas a los estudios de abogados y sus respuestas nos inclinaron a la interpretación de que no había inconveniente en que el actual Rector pudiera presentarse como candidato a la nueva elección. El segundo problema consistía en la conveniencia o no de que el actual Rector fuera el candidato o lo fuera otro.

Como sucede siempre en estos casos, hubo algunas presiones en la dirección del cambio. Algunos se me acercaron para proponerme que, puesto que con la nueva legislación no había ya impedimento de nacionalidad (la ley, aunque obligaba entre sus condiciones a que el candidato fuera de nacionalidad peruana, no exigía que fuera peruano de nacimiento, como sí lo hacía la legislación anterior), aceptara ser candidato para las siguientes elecciones. Mi respuesta fue no. No consideraba esa mi misión en la universidad. Y les hice notar que Estuardo Marrou había mostrado muy buen desempeño del cargo en los años pasados y que sería una lastima desperdiciar la experiencia adquirida en ese período. Así fue como Estuardo fue de nuevo candidato para el período siguiente. Lo que sí acepté fue el cargo de Vicerrector que me permitía continuar con la labor de coordinación académica que había tenido a mi cargo en los años anteriores y que todavía consideraba que tenía mucha labor por completar. Al final, se conformó la candidatura al rectorado con Estuardo Marrou y al vicerrectorado conmigo. El 15 de junio de 1984 marcó el inicio del nuevo período.

Los alumnos que estudiaron en la universidad durante el segundo rectorado de Estuardo Marrou recuerdan esos años como los años “del polvo y el combo”. Ruidos de demolición de construcciones existentes, especialmente, la de la entrañable casona a la que hubo que derribar para dejar el espacio a las nuevas construcciones previstas en el plan de desarrollo de la planta física elaborado por Carlos Ausejo. Ruidos y polvo de construcciones del nuevo pabellón de aulas seguido, posteriormente, por la biblioteca y la playa de estacionamiento en cinco seminiveles. Ruidos de excavadoras, de cargadoras frontales, de camiones en continuo movimiento. Equilibrios para pasar de una parte a otra del local de la universidad entre tapias de madera que nos aislaban de las obras, pero que nos hacían sentir continuamente la presencia de la construcción. Y la vida y la actividad académicas seguían a pesar de todo. Pero indudablemente todos, profesores, alumnos y colaboradores administrativos, tuvimos que pagar un alto precio de incomodidad y paciencia en esos años hasta ver terminadas esas obras de las que ahora disfrutamos, y que las disfrutan sobre todo los que

no tuvieron que padecer la transformación que hizo saltar a la planta de la universidad de los planos arquitectónicos a los edificios construidos. Mucho contribuyeron a la realización de esos planes las leyes tributarias del gobierno del presidente Fernando Belaunde, que reconocían especiales beneficios tributarios a las donaciones hechas en favor de las universidades. Esto lo supo aprovechar muy bien el equipo de la Oficina de Promoción bajo la supervisión directa del Rector, que hizo unas campañas muy efectivas para la obtención de donaciones.

Motor y punta de lanza de ese equipo fue Carlos Sessarego, terror de empresarios y posibles donantes, ya que no se conformaba con un no por respuesta. Gracias al gran esfuerzo que realizó y también a la colaboración que hicimos los demás de la universidad, se pudieron recolectar los fondos que permitieron completar el desarrollo de la planta física en aquellos cinco años.

Muchos fueron los que ayudaron a la universidad en esos tiempos, como bien lo acreditan las placas de agradecimiento que la universidad hizo instalar a la entrada de cada ambiente de los nuevos pabellones, pero hay algunos casos que, por su magnitud, merecen destacarse. Uno de ellos fue la construcción de la playa de estacionamiento. El problema del estacionamiento era un dolor de cabeza, y su resolución un problema prioritario. Habíamos hecho muchas gestiones para lograr el financiamiento. Incluso estudiamos la posibilidad de emitir bonos, lo que no fue posible por limitaciones legales. Al final, fue Juan Francisco Raffo quien dio la solución. Comprometió a las empresas de su Grupo a dar las donaciones que permitieran la construcción proyectada de la playa de estacionamiento, de doscientas plazas en cinco seminiveles. Los ingresos que generara la operación de la misma estarían destinados a incrementar el fondo de becas a favor de los estudiantes con menores recursos. Otro dolor de cabeza fue lograr el financiamiento de la biblioteca. Una de las instituciones a la que nos dirigimos mostró algún interés, mas empezó a poner peros. El local, tal como estaba proyectado, unos dos mil metros cuadrados, les parecía demasiado grande. Sólo financiaría uno más pequeño de mil metros cuadrados. Tenía que ser en el solar donde estaba situada la

cancha de fútbol. Y para poder mantener una zona deportiva era imprescindible ampliar el área de la universidad mediante la compra del terreno colindante situado en la Av. Sánchez Cerro y así poder trasladar a ese sector la cancha deportiva, único respiro que tenían los alumnos. Se inició una campaña de captación de fondos pro compra del terreno y se comenzaron las negociaciones con el propietario de dicho terreno para poder llevar a cabo la compra. Recuerdo que me tocó hacer esas negociaciones, ya que en aquellos momentos el Rector estuvo fuera una temporada larga y tuve que hacerme cargo, interinamente, del rectorado. El dueño del terreno, al ver nuestro interés, astutamente pidió un precio prohibitivo. Por lo que recuerdo era más del doble del valor comercial de la zona. La verdad es que esa actitud me indignó y me pareció una majadería hacerle el juego. Por eso busqué otra alternativa. Le pregunté al Arq. Ausejo si era posible una solución que se me había ocurrido. La idea no era enteramente original, sino que me la había inspirado el último edificio construido por ESADE de Barcelona con ocasión de una visita que les había hecho hacía algún tiempo atrás. En ese edificio ellos habían hecho una construcción circular con un jardín interior y, debajo de ese jardín, habían construido la biblioteca. Mi pregunta era ¿es posible proyectar la construcción de la biblioteca, de manera que en lugar de estar en el sitio de la cancha, tan necesaria para el esparcimiento de los alumnos, estuviera debajo de la plaza que quedaría al centro del conjunto de edificios que se estaba construyendo alrededor? No sólo era posible sino que era una mejor solución que la anterior, fue la respuesta. Más aún, él se encargaría de hacer un nuevo proyecto para recoger la idea. El nuevo proyecto gustó tanto al Consejo Universitario que fue aprobado. Así que se suspendieron las negociaciones para la compra del terreno que ya había dejado de ser imprescindible. Recuerdo también que escribí una carta informando a los donantes que ya nos habían ayudado para formar un fondo pro compra del terreno que el dinero recolectado no sería necesario para ese fin y, por tanto, les ofrecía la devolución de lo donado o, de lo contrario, que nos permitieran usarlo para otras inversiones de la

universidad. Todos, generosamente, respondieron autorizando la segunda opción.

Y así tuvo su origen la localización de las dependencias de la biblioteca debajo de la plaza Alfonso Geis. La construcción, finalmente, fue posible gracias a la donación específica que hizo para ello la Southern Peru Copper Corporation, que tuvo el gesto de no aceptar que se pusiera su nombre al local de la biblioteca, sino que sugirió que su denominación se hiciera en homenaje a un ilustre tacneño, el gran historiador Jorge Basadre. Precisamente en la inauguración de la biblioteca estuvo presente su hijo y los dos nietos que en aquella época estudiaban en la Universidad del Pacífico.

El desarrollo de la planta física tomó varios años, pero la etapa constructora se concentró entre 1985 y 1989. A mí personalmente me trae muchos recuerdos. Uno de ellos tuvo lugar en junio de 1986. Para dar lugar a la construcción del actual pabellón A, con fachada que cubre todo el frente hacia la Avenida Salaverry, se había comenzado a demoler la antigua casona. Ya se había demolido una parte y faltaba la parte correspondiente al *hall* circular y sus alrededores, entre los que se encontraba mi oficina. Coincidió por aquel entonces que tuve que hacer un viaje al Canadá. Había recibido una invitación para asistir a una reunión organizada por la Escuela Superior de Comercio de la Universidad de Montreal con motivo de cumplirse aquel año el setentecincos aniversario de su fundación. Se trataba de evaluar el estado actual de la enseñanza de la administración en el mundo y reunieron en Montreal a las personas que el comité organizador consideraba expertas en la materia, procedentes de los distintos continentes. Del Perú fuimos invitados un profesor de ESAN y yo. Allí tuve la ocasión de conocer, entre otros, a Henry Mintzberg que tuvo su exposición el mismo día que yo. A mi regreso a Lima me encontré sin oficina. Simplemente había desaparecido junto con el ala de la casona que aún permanecía en pie cuando me fui. Astutamente, habían aprovechado mi ausencia para proceder a la demolición. Tuve que ocupar provisionalmente una oficina junto al rectorado hasta que terminaron de instalar la nueva oficina del Vicerrector. Eso sí, allí echaron

el resto para compensarme. Al hacer la demolición de la casona habían levantado con sumo cuidado el maravilloso parquet que había en mi oficina y lo habían trasladado al nuevo local en el tercer piso del pabellón D. Lo mismo hicieron con los paneles de madera preciosa que decoraban la antigua oficina. La nueva oficina casi quedó mejor que la antigua. Posteriormente, cuando se construyó la ampliación de ese pabellón y se instaló el rectorado en su nuevo local, la oficina del Vicerrector pasó al antiguo rectorado y la que fue mi oficina se convirtió en sala del consejo.

Los meses siguientes a la elección de las nuevas autoridades fueron sumamente intensos en trabajo de comisiones para adaptar toda la reglamentación al nuevo Estatuto de la universidad. Se aprobó el plan de estudios para la nueva Maestría en Gestión Pública y se nombró Director del Proyecto de Gestión Pública al Dr. Luis Bustamante en sustitución del Ing. Urrutia que no había logrado los objetivos propuestos. Ya en aquella época se hablaba de la posibilidad de crear un instituto de apoyo a la pequeña empresa, tema muy querido y estudiado por José Lanz, quien por aquellas fechas se reincorporó al claustro universitario como profesor ordinario adscrito al Departamento Académico de Economía, falleciendo en noviembre de 1996 cuando se escriben estas líneas.

Antes de que acabara el año 1984 todavía se produjeron algunos cambios. Alejandro Valdés fue nombrado Director del CDG (Centro de Desarrollo Gerencial) y, para sustituirlo en la dirección de la Escuela Preuniversitaria, se nombró a Laura Huamán. Y D. Pedro Visconti inició su relación con la Librería, que convertiría a ésta de un puestecito de venta de libros y apuntes, a esa especie de supermercado actual del libro y accesorios.

A comienzos de 1985, la universidad recibió una invitación de AUSJAL para que se incorporara a esa asociación de universidades pertenecientes o relacionadas con la Compañía de Jesús, aunque todavía no tenía ese nombre, ya que recién se estaba formando y ni siquiera tenía estatutos. Fui a Bogotá, en representación de la universidad, a una reunión de representantes de universidades que iban a estudiar la manera de consolidar la asociación proyectada. Nos hospedó la Universidad Javeriana que, además de

pertenecer a la Compañía de Jesús, era la más antigua de las fundadas en el continente americano entre las que actualmente están regidas o relacionadas con la Compañía.

De esa reunión salieron los lineamientos fundamentales y los estatutos de lo que fue llamado después AUSJAL (Asociación de Universidades confiadas o relacionadas con la Compañía de Jesús en América Latina). Los rectores o sus representantes se reúnen cada dos años para tratar lo relacionado a la asociación.

En febrero se revisó el “Perfil de proyecto para crear la carrera de Informática”. Ésta era una preocupación que se hacía sentir ante la presión de los avances de la informática. El tema se retomó en varias ocasiones, pero nunca se llegó a una satisfacción tal que indujera a tomar la decisión de crear una carrera universitaria en ese campo. Se veía la necesidad de conocimientos y manejo del lenguaje e instrumentos informáticos pero, cuando se analizaban los proyectos presentados, no se llegaba al convencimiento de que la creación de una carrera iba a ser la respuesta adecuada a la necesidad sentida. Recuerdo que en un viaje a Europa que tuve que hacer poco después, en mi programa de visitas estaba una a la Universidad de Lovaina. Aprovechando mi estadía en Bélgica, programé también una visita a Namur, a las Facultés Notre Dame, una universidad privada regida por la Compañía de Jesús, a cuyo Rector, Jacques Berleur, conocía de antiguo, y él mismo era un gran especialista en ciencias de la computación. Por la información con que contaba, las Facultés Notre Dame tenían uno de los mejores programas de enseñanza de informática de Bélgica. De acuerdo con la conversación que tuve con Jacques Berleur y la información escrita que me proporcionó pude concluir que la Informática como tal no valía la pena de ser enseñada como carrera aislada, a lo más como especialización de postgrado o como último año de estudios de otra carrera formativa de pregrado. Al final, aunque en los años siguientes se dio mucha importancia al conocimiento y la práctica de la informática en los planes de estudios de las carreras ya existentes, nunca se tomó la decisión de enseñarla como una carrera aparte.

En julio de ese mismo año hubo que tomar la penosa decisión de suspender los cursos y seminarios de Gestión Pública así como discontinuar la Maestría en esa especialidad, ya que el nuevo gobierno, presidido por Alan García, decidió no aprobar el acuerdo complementario al convenio anterior que había permitido contar con los fondos necesarios. Apenas que tanto esfuerzo y tanta inversión se vieran discontinuados. Más penoso todavía fue contemplar cómo, posteriormente, los puestos gerenciales del sector público fueron cubiertos por el nuevo gobierno no con criterios de preparación y capacidad sino por patronazgo y partidatismo. Y he ahí los resultados. En el caso específico de los graduados como Magíster en Administración Pública de nuestra universidad, tan cuidadosamente preparados, según tengo entendido, todos fueron a engrosar el sector privado. Con lo que el esfuerzo de la especial preparación no sirvió para nada al sector público.

Curiosamente, cuando una puerta se cierra otra se abre. Y fue también por aquellas fechas que visitó el Perú una misión de AID e incluyó a la Universidad del Pacífico en su Proyecto de Mejoramiento Gerencial del Sector Privado, que iba a abarcar un período de seis años con un presupuesto total de 2.570.000 dólares, incluido el aporte de la universidad de 650.000. Este proyecto tuvo mucha importancia para la universidad, sobre todo en lo que se refiere a la formación de sus futuros profesores, ya que entre las partes del proyecto estaba la asignación de catorce becas completas para estudios de maestría y doctorado en universidades de los Estados Unidos. Las asignaciones eran de 40.000 dólares para cada beca de maestría y 70.000 para las becas de doctorado. Muchos de los actuales profesores jóvenes de la universidad se beneficiaron de estas becas para su perfeccionamiento. Aunque como toda obra humana tuvo sus resquebrajaduras, y no faltó quien retrasara enormemente el cumplimiento de sus compromisos o quien los cumpliera exactamente con el mínimo legal de tiempo que requería el compromiso con la universidad, para luego pasar después a otro sector más remunerativo que el estrictamente académico. Pero, en conjunto, fue un éxito. También lo fue la publicación de veinte

libros escritos por profesores gracias al financiamiento proporcionado por este programa.

Igualmente, recuerdo que en ese año de 1985 se inició el PEG (Programa de Entrenamiento Gerencial). Este programa tenía por objetivo servir de puente entre la universidad y el ejercicio profesional. Implicaba que el alumno, para poder graduarse, tenía que haber puesto en marcha una empresa formal y, al cabo de un tiempo mínimo de seis meses, haber mostrado resultados tangibles. El informe sobre la marcha de la empresa y sus primeros resultados y previsiones era presentado a un jurado de profesores para su evaluación y posterior sustentación. Era entonces Decano de la Facultad de Administración y Contabilidad el Dr. Luis Bustamante, quien propulsó entusiásticamente el proyecto y presentó a la aprobación del Consejo Universitario las condiciones de ese nuevo sistema de graduación para los egresados de las carreras de Administración y de Contabilidad. Fue también el ardiente defensor del proyecto ante la cerrada oposición de los alumnos y las críticas de algunos profesores. Indudablemente que este nuevo sistema de graduación suponía un cambio audaz y, como todo cambio, suscitaba temores. El hecho de que los mismos alumnos tuvieran que conseguir su propio financiamiento para iniciar sus propias empresas hizo poner el grito en el cielo no sólo a los alumnos, sino a los padres de familia de los mismos que pensaban que ello iba a suponer un aumento en sus gastos académicos. Algunos profesores, aunque comprendían lo novedoso del sistema de graduación y las bondades futuras del mismo, objetaban que el cambio se hiciera de golpe y más bien proponían un sistema gradual de sustitución de la antigua forma de graduación, manteniendo la forma antigua hasta que se probara la bondad del nuevo sistema, iniciándolo en forma voluntaria. En esto el Dr. Bustamante no transigió, ya que consideraba que precisamente para el éxito del PEG se requería que fuese obligatorio para todos y que no hubiera ninguna excepción. Recuerdo que, en todo momento, tanto a nivel de proyecto como después al sancionar y aclarar dudas, el Consejo Universitario apoyó ciento por ciento al Dr. Bustamante. Y los resultados no se hicieron esperar. Recuerdo que por entonces me tocó ser jurado en

la evaluación y sustentación de algunos trabajos dentro del Programa de Entrenamiento Gerencial. Quedé sorprendido por la originalidad de los trabajos, la capacidad de los alumnos para detectar nichos de mercado para pequeñas empresas, generalmente de servicios, que requerían de muy poco capital y que les había permitido integrar plenamente los conocimientos adquiridos durante la carrera. Por otra parte, el esfuerzo de poner en marcha una empresa real, con todos los problemas que lleva consigo, y la capacidad mostrada al resolver favorablemente las difíciles situaciones presentadas, hacía dar un salto cualitativo al egresado convirtiéndole en empresario. Era evidente el proceso de maduración al que el programa sometía a aquellos muchachos y muchachas.

Recuerdo que el padre de uno de los egresados, que se había graduado mediante el Programa de Entrenamiento Gerencial, se acercó al Dr. Bustamante durante una reunión social para felicitarle. Le dijo que era uno de esos padres de familia que se indignaron cuando se creó el PEG, e incluso que fue uno de los que quisieron enjuiciar a la universidad por haber creado un sistema que podía poner en peligro las finanzas familiares, pero cuando vio la transformación que había experimentado su hijo al haber tenido que asumir la creación y puesta en marcha de una empresa y la maduración que se había operado en él, no pudo menos que reconocer que la idea y su puesta en marcha eran excelentes. En cuanto a los resultados tangibles de empresas fundadas, hubo de todo. Algunas, como era de prever, duraron solamente el tiempo que los dueños necesitaron para graduarse o poco más, aunque otras de las empresas fundadas hace diez años para cumplir con el requisito de graduación todavía siguen operando, y alguna ha crecido y tomado importancia en el contexto empresarial. Lamentablemente, durante el primer período del presidente Fujimori se promulgó una ley modificatoria de la ley universitaria vigente por la que se reconocía el bachillerato automático, es decir, sin necesidad de un trabajo especial y su posterior sustentación. Esto debilitó enormemente el PEG ya que, al no ser obligatorio para la graduación y sólo optativo para la licenciatura, perdió la mayor parte de su fuerza. Lástima, porque fue una idea muy novedosa en su tiempo y recuerdo que,

incluso en varios eventos internacionales en que participé, acaparó mucho la atención de los participantes cuando se les explicaba la idea y su funcionamiento. Incluso muchos nos pidieron documentación sobre las normas del funcionamiento del PEG para estudiarlas y tratar de imitarlas de alguna manera. En una universidad como la Católica de Uruguay, incluso pidieron asesoría para la puesta en marcha de un programa similar y una de nuestras profesoras, junto con un ex pegista, se la proporcionaron.

Otra idea que andaba dando vueltas a varios miembros de la universidad a comienzos de 1986 era la creación de un Instituto Superior Universitario que impartiera carreras cortas a jóvenes que no tenían ni el tiempo ni la vocación para seguir una carrera universitaria larga, pero que los capacitara con más inmediatez para ocupar un puesto de trabajo. Esta idea se vio facilitada en su estudio concreto gracias a la colaboración y generosidad de Roberto Persivale, que donó a la universidad la suma de 30.000 dólares para llevar a cabo el estudio de factibilidad. Se encomendó el trabajo específico a Mariela Ausejo, antigua alumna de la universidad y graduada en Administración, trabajo que concluyó algún tiempo después. Se evaluó el trabajo presentado pero, por razones de oportunidad, no se vio en aquel momento la conveniencia de comenzar el proyecto. De hecho, tendrían todavía que pasar algunos años hasta que se comenzara más modestamente con el Programa de Jóvenes Empresarios a cargo del Centro de Desarrollo Gerencial (CDG) en que se transformó el antiguo SETE. Pero la cooperación de Roberto Persivale no se limitó a ese proyecto. Comunicó su entusiasmo a las autoridades de la universidad para iniciar un nuevo proyecto, el que con el tiempo se iba a convertir en AFIU (American Fund for Independent Universities). La universidad nombró al Dr. Bustamante para que coordinara y liderara la puesta en marcha del proyecto. Creo recordar que en sus inicios se trataba de establecer en los EE.UU. una institución capaz de recibir donaciones de acuerdo con la legislación de aquel país, fondos que serían canalizados a la Universidad del Pacífico para su funcionamiento y las inversiones necesarias. Persivale tenía un gran optimismo de que por este medio se lograría la obtención de fondos

necesarios para financiar los futuros proyectos de la universidad. Para ello no sólo asesoró al Dr. Bustamante, sino que incluso le acompañó en varios viajes a los EE.UU. para ir poniendo en marcha una serie de relaciones e ir formalizando los aspectos legales necesarios para preparar la creación de la futura institución. El nombre mismo, American Fund for Independent Universities, ya daba una idea de los objetivos de ese fondo. Se trataba de capitalizar la imagen de mantener universidades privadas independientes en América Latina en una época en que el peso de los gobiernos descansaba en el sector público. Contrataron los servicios de un *fund raiser* experimentado, C. W. Shriver, and Co., y con su asesoría fueron diseñando la estrategia a seguir para ir constituyendo AFIU. Lograron contactar a numerosas personas influyentes para que conformaran el *Honorary Board*, algunas de las cuales, como Marcela de Pérez de Cuéllar (esposa del entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Javier Pérez de Cuéllar) y Henry Kissinger, antiguo Secretario de Estado del gobierno del Presidente Nixon, eran ampliamente conocidas. Se vio asimismo en una de las reuniones con Shriver en la que también estuvo presente el Rector que, para facilitar la labor de los profesionales en la obtención de fondos, sería más conveniente que el Fondo estuviera constituido por más de una universidad, por lo menos tres, y que fueran de distintos países de América Latina. Con este motivo, me llamaron desde Nueva York para consultarme qué otras dos universidades podrían ser invitadas y si yo me podía poner en contacto con los respectivos rectores. Fue así que se llegó a la conclusión de invitar a la incorporación a AFIU a las universidades Javeriana de Bogotá, Colombia, y a la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, Brasil. Yo conocía a los respectivos rectores con ocasión de las reuniones anteriores de AUSJAL y también había tenido la oportunidad de visitar ambas universidades anteriormente y de formarme una buena opinión de las dos instituciones. Tras llamadas a los respectivos rectores les expliqué de qué se trataba, y, en principio, los dos aceptaron la idea. Con esto, el Rector y el Dr. Bustamante consideraron que había luz verde y se pudo iniciar la constitución de AFIU. Poco después, me pidieron que hiciera un

viaje triangulado entre Lima, Bogotá y Río de Janeiro para que pudiera explicar con más detalle los pasos dados, el rol que deberían tener las universidades asociadas y los beneficios que se esperaba que esta asociación rindiera a todos. Recuerdo que, en ambas universidades, tuve que reunirme no sólo con los respectivos rectores sino además con el equivalente de sus respectivos consejos universitarios.

La culminación de tanta actividad tuvo su broche de oro en la presentación de AFIU a la sociedad norteamericana mediante la organización de una recepción en el Metropolitan Club de Nueva York que logró convocar a un numeroso público muy bien seleccionado, relacionando el evento con la celebración de los 25 años de fundación de la Universidad del Pacífico. Tuvo lugar en marzo de 1987. Estuvieron presentes los rectores de las tres universidades asociadas en el AFIU ya constituido. También yo asistí como invitado. Los oradores fueron Henry Kissinger y Mario Vargas Llosa. Éste pronunció un excelente discurso en excelente inglés, resaltando la necesidad de la enseñanza privada como garantía de la libertad de los pueblos. Dada la notoriedad de los oradores, las agencias de noticias recogieron y sintetizaron el contenido de sus discursos. Y cuando el de Vargas Llosa fue recogido por los medios de información de Lima, sacó roncha en el sector universitario público peruano. Cabalmente, estaba entonces reunida la Asamblea Nacional de Rectores, creo que en Huacachina, Ica, y publicaron una comunicación de rechazo a los conceptos vertidos en el discurso de Vargas Llosa. Justamente la Asamblea Nacional de Rectores estaba presidida entonces por el Rector de la Universidad Nacional Agraria de la Molina, Ing. Alberto Fujimori, ampliamente conocido años después por otros motivos.

¿Qué paso después? Luego de un éxito tan espectacular, lo menos que cabía esperar era una gran actividad por parte de la empresa del Sr. Shriver para la captación de donaciones. Siguió un silencio alarmante, indicio de una falta total de actividad. Evidentemente, esto puso nerviosos no sólo a los que tanto habían trabajado en coordinar los esfuerzos para constituir la AFIU y ponerla en marcha, sino a las autoridades de las tres universidades involu-

cradas en la asociación. Sin duda, no hubo recolección de una cosecha de la semilla plantada con tanto esfuerzo. Cuando se le pidieron explicaciones a Shriver y compañía, éste optó por renunciar. Las donaciones obtenidas fueron mínimas y con las justas sirvieron para cubrir los gastos efectuados para la puesta en marcha de AFIU. Ciertamente, no se logró el cuerno de la abundancia con que se esperaba contar. Se habló de irresponsabilidad o abandono de Shriver y compañía, que no había sabido o podido aprovechar la gran oportunidad que se le había puesto en bandeja. Con el reposo que da la perspectiva del tiempo al recordar aquellos planes y acontecimientos tengo la impresión, aunque no las pruebas, de que Shriver, hombre muy experimentado en las lides del *fund rising*, así como su equipo de colaboradores, no vio futuro para AFIU y prefirió retirarse del proyecto a tiempo para dedicarse a otros proyectos con más futuro y rentabilidad para ellos. Hay que destacar que en ese proyecto contábamos con la ayuda de personas valiosísimas que habían dedicado a la universidad parte de su precioso tiempo al aceptar formar parte del *Board of Trustees* de AFIU. Mención especial merece Robert Helander que ha presidido ese *Board* con gran dedicación y nos ha mostrado siempre convinentemente su amistad, así como Carlos Penny, antiguo alumno, quien también desde el comienzo de AFIU prestó toda su colaboración a la universidad al aceptar y cumplir maravillosamente su función de miembro del *Board of Trustees*, haciéndose cargo de la marcha financiera del fondo.

Tras el abandono de Shriver, quedó todo el proyecto en el aire y urgía la necesidad de encontrar un reemplazante. Nuevamente, fue valiosa la colaboración de Bob Helander. Él propuso la contratación al efecto de Alice Lenz, mujer muy capaz y dedicada, que gerenció los asuntos de AFIU los siguientes años. Sin embargo, los esfuerzos fueron vanos pues no se lograron los objetivos a pesar de incorporar nuevos socios, ya que parecía que ése era el problema. Pero aun así, apenas si se logró cubrir el costo de la oficina en los EE.UU. Se puede decir que AFIU entró en hibernación a partir de 1994, por no decir que acabó sus días.

A mediados de 1986 se incorporó Folke Kafka al Consejo Universitario al haber concluido Eulogio Romero su período de Decano de la Escuela de Postgrado. La elección de Folke Kafka cortó las aspiraciones a ese cargo de Luis Bustamante, y fue muy reñida. Al estar bloqueada la elección por empate en votos del Consejo de Escuela, el Dr. Bustamante prefirió desistir de su candidatura para bien de la universidad. A Folke Kafka, como Decano, se le encomendó además la responsabilidad de la conducción del proyecto de “Mejoramiento Gerencial del Sector Privado” firmado con AID, que iba a tener mucha importancia en el futuro perfeccionamiento de profesores, como queda dicho en páginas anteriores.

Antes de que terminara el año 1986 se iniciaron conversaciones para conseguir el financiamiento del libro “Perú: Reto y Respuesta”, que finalmente fue publicado con el título de *Perú Promesa*. Era una idea que había sido propuesta hacía algún tiempo a la universidad por Jorge Salmón. La idea fue acogida con entusiasmo en su tiempo, ya que suponía la publicación de un libro de primordial importancia que además daría a conocer al Perú en el exterior. La realización era sumamente ambiciosa, pues no sólo suponía coordinar los trabajos de innumerables expertos, es decir, las firmas más conocidas de peruanos eminentes en las diferentes áreas del saber, sino hacer que fuera presentado en una edición de lujo tanto por el papel como por las fotografías, mapas, gráficos y cuadros. Se calculaba que debía contarse con un financiamiento de no menos de 250.000 dólares para poder lanzarnos a la aventura editorial. Forum pondría no sólo su idea original sino también la parte formal de presentación y apariencia del libro, y la Universidad del Pacífico se responsabilizaría del rigor académico y la calidad del contenido del mismo. Al fin se pudo llevar a cabo el proyecto gracias al compromiso de dos bancos de asegurar el financiamiento del mismo mediante donaciones a la universidad. Se trataba del Banco Regional del Norte y el Banco Regional del Sur. Se encomendó al Dr. César Pacheco la coordinación de la labor editorial. Y hay que reconocer que aquello fue obra de romanos. Lograr la cooperación de tantos autores en temas tan diferentes como Eco-

nomía, Historia, etc. y hacer que entregaran a tiempo sus artículos. Asimismo, que los autores aceptaran una corrección de estilo que diera cierta unidad al libro y tantos otros aspectos que parecerán minucias a los menos entendidos, pero que eran vitales para el éxito del conjunto, supuso un tremendo trabajo. Fue un poco el canto del cisne del Dr. Pacheco ya que, cuando al fin vio terminada la obra y pudo disfrutar de la alegría de su presentación en público, tenía muy avanzada la enfermedad que acabó con él en 1989.

También, antes de que terminara el año de 1986, tuvimos que lamentar la pérdida de un ser muy querido de la universidad. Se trataba del Ing. Alejandro Tabini que, durante varios años, había sido Presidente de la AFICS y había colaborado y ayudado mucho en la marcha y el progreso de la universidad. En un homenaje organizado posteriormente para honrar su memoria se develó el cuadro que lo representaba y que fue a ampliar la pinacoteca con la que la universidad conserva el recuerdo de sus bienhechores ilustres.

1987 comenzó con toda normalidad. Era la fecha en que la universidad cumplía veinticinco años de existencia. El año anterior se había nombrado una comisión, presidida por Jorge Llosa, que tuvo a su cargo la organización de los eventos a que diera lugar la celebración del vigésimo quinto aniversario. Uno de los eventos fue el ya narrado de la presentación en Nueva York de AFIU y que dio a conocer muy bien a la universidad en aquel medio. No se quiso que la celebración se centrara sólo en la fecha del 28 de febrero, día en que oficialmente nació la universidad en 1962, sino que se fuera recordando este hecho a lo largo del año mediante la organización de diversos eventos. En el mes de mayo, el Dr. Bustamante anunció su deseo de no ir a la reelección del cargo de Decano de la Facultad de Administración y Contabilidad que todavía tenía. Se presentó a la elección como candidato el Dr. José Javier Pérez y fue elegido por el Consejo de Facultad. Esta elección trajo consigo algunos cambios, ya que le obligó a renunciar al cargo de Secretario General, puesto que había venido ocupando desde comienzos de 1974 y en el que también había sucedido a Luis Bustamante. Como Secretario General fue nombrado Carlos

Gatti, que todavía sigue al pie del cañón cuando se escriben estas líneas.

A mediados de año se firmó un contrato con Ediciones Nájera para la impresión en España del libro *Perú Promesa* que, gracias a la excelente labor de persecución del Dr. Pacheco a todos y cada uno de los articulistas comprometidos, ya estaba listo para entrar en su etapa de impresión. Creo recordar que hubo dos razones importantes para ello. Una de carácter técnico y otra de tipo económico. Por los intentos que se habían hecho para hacer la edición e impresión dentro del Perú, el Dr. Pacheco se había encontrado con la dificultad de que ninguna imprenta podía asegurarle ni la calidad del papel con que se quería hacer la impresión ni la nitidez de las fotografías y los gráficos con que iba a estar visualizada mucha de la información. Recordemos que eran momentos en los que el distanciamiento del presidente García de los mercados financieros internacionales hacía sumamente difícil la importación de los insumos necesarios. Esto llevó al Dr. Pacheco a buscar en España la posibilidad de la impresión, y allí encontró no sólo la calidad técnica que consideraba necesaria sino también la sorpresa de que, en términos pecuniarios, la impresión tendría un costo equivalente a la mitad de lo que hubiera sido en el Perú. Así que no hubo duda en tomar la decisión.

También por el mes de julio de ese año fue nombrado Roberto Persivale Bienhechor Ilustre. Con ese título quiso la universidad reconocer los grandes esfuerzos y la colaboración que ha venido prestando a la misma, especialmente en la institucionalización de AFIU, aunque no fue sólo por esa razón. Promotor entusiasta de este nombramiento fue Luis Bustamante, testigo primario de la cooperación de Roberto Persivale, especialmente en la tarea de conectarse con grandes personalidades en los EE.UU. para constituir el *Honorary Board* de AFIU, como quedó relatado en páginas anteriores.

Durante el segundo semestre se tuvieron varias visitas de profesores nuestros a provincias y se organizaron igualmente reuniones y seminarios para profesores de varias universidades de provincias y también de alumnos de las mismas en el local de la uni-

versidad. Todo ello dentro del programa denominado PIE (Programa de Intercambio Educativo) que con todo entusiasmo había organizado Jesús Tay, directora entonces de la Oficina de Proyección Institucional. Este programa respondía a una preocupación nuestra por ayudar a elevar el nivel educativo de varias universidades con las que habíamos entrado en contacto, no solamente en lo que se refiere al dictado de cursos sino también en el mejoramiento de la investigación. Por otra parte, con humildad reconocíamos que, en lo que se refiere a las condiciones regionales, ellos estaban en mejores condiciones que nosotros para colaborar en estudios sobre problemas nacionales a nivel de regiones. Jesús Tay consiguió que CONCYTEC proporcionara algunos fondos para iniciar el proyecto, y con esto lo puso en marcha. Pero pronto se vio que si se quería lograr su objetivo, éste necesitaría de mayor financiamiento. Por eso el proyecto PIE fue uno de los proyectos en cartera que tanto Estuardo Marrou como yo llevábamos en algunas visitas a organismos internacionales o fundaciones de Washington, para tratar de conseguir el financiamiento. Lamentablemente, el momento no podía ser peor. Nos recibían siempre muy atentamente pero, al final, nos cerraban la puerta ya que el Perú, gracias el presidente García, se había convertido en la oveja negra de los sectores financieros internacionales. Lástima, porque era un buen proyecto y no pudo levantar el vuelo que merecía. Siguió en esto la suerte de AFIU. En cambio, sí se logró que dentro del proyecto de Mejoramiento de la Gestión en el sector privado se incluyeran varias becas de estudio para profesores de universidades de provincias asociadas al PIE, de tal manera que pudieran hacer sus estudios de maestría en nuestra universidad.

Otro proyecto que manejó por entonces Jesús Tay, con la intensa colaboración del P. Eduardo Schmidt, S.J., fue el convenio con la Universidad de Georgetown que después se extendió a Iona College, mediante el cual se organizaba el trabajo voluntario de un grupo de recién egresados de ambas universidades en comunidades de la Cordillera Negra pertenecientes a la diócesis de Chimbote, con la que también se había firmado un convenio. Durante sus dos primeras semanas de estadía en el Perú, se ofrecía a los participan-

tes un seminario de inducción en el local de la Universidad del Pacífico, lo que les permitía ambientarse en varios aspectos de la vida y cultura nacionales, las condiciones económicas y sociales generales del país y específicas de la zona adonde iban a colaborar. Luego se dirigían a sus destinos en pequeños grupos y colaboraban en el mejoramiento de las condiciones de vida de aquellas comunidades. Mientras duró el programa, éste fue muy satisfactorio. Lamentablemente, la inseguridad en la zona ante el avance de acciones terroristas -que incluyeron el asesinato de varios sacerdotes polacos que trabajaban para la diócesis- fue lo que aconsejó suspender el programa, no sólo ante el justificado temor de los padres de familia de los estudiantes norteamericanos sino por elemental prudencia de las instituciones involucradas.

A comienzos de 1988, Estuardo Marrou recibió la noticia de que el gobierno de Estados Unidos le había concedido la beca Eisenhower. Esto significaba que durante tres meses estaría incorporado a un programa en el que participarían varios rectores de universidades que les permitiría ponerse en contacto con las más importantes instituciones y personalidades norteamericanas, todo ello debidamente financiado. Significaba también que durante esos tres meses el peso de la conducción de la universidad recaería en mí. Pero realmente valía la pena por lo que representaba para Estuardo Marrou como reconocimiento y desarrollo futuro, aparte del beneficio indirecto que generarían para la universidad las nuevas relaciones que pudiera establecer. Por eso fue autorizado con todo entusiasmo por el Consejo Universitario para que aceptara la beca y se ausentara hasta tres meses.

Varios proyectos se vieron también al comienzo de ese año. Uno de ellos es el que yo mismo presenté para la formación de un fondo especial de retiro. Nos preocupaba el desamparo en que dejaba la seguridad social pública a los empleados que llegaban a la edad de jubilación. En el caso específico de nuestra universidad se agravaba el punto, ya que el Estatuto aprobado en 1984 establecía la obligación de jubilación para los profesores al cumplir los setenta años. Y ya se acercaba la jubilación obligatoria para algunos profesores, uno de ellos en 1989. Algo había que hacer. El

proyecto contemplaba la creación de un Fondo de Jubilación para profesores y funcionarios que hubieran trabajado para la universidad durante treinta años. También tomaba en consideración, con un beneficio proporcional equivalente, a aquellos que hubieran trabajado más de quince años sin haber completado ese tope mínimo de treinta. Se trataba de dedicación a tiempo completo. Para los que habían trabajado durante períodos a tiempo parcial se hacía un cómputo en que se fijaba una equivalencia. La finalidad era que, al momento de su jubilación, el profesor o el funcionario que había dedicado su vida de una manera tan continuada a la universidad no quedara en el desamparo con la mínima pensión de jubilación oficial, sino que tuviera un complemento que le permitiera vivir decorosamente el tiempo que le quedara de vida. Años después, cuando el nuevo gobierno creó la CTS (Compensación por Tiempo de Servicios), se modificó la estructura del Fondo pero conservando siempre su finalidad. Lo que llevó a considerar una cuenta especial propiedad de la universidad, pero destinada a indemnizar a los que se jubilaran por los años comprendidos entre 1962 y 1991 en que estuvieron limitados los fondos de retiro con topes indemnizatorios. La universidad recompensaba así, no por obligación sino por liberalidad, la injusticia sufrida durante esos años por sus profesores y funcionarios.

Folke Kafka, con el apoyo de una comisión ad hoc, propuso con mucho entusiasmo la creación de maestrías en las áreas de Contabilidad y Economía. Además de un bien elaborado plan de estudios se preparó un buen plan de promoción. Lo que no recuerdo es si se hizo un estudio de mercado. Sí recordaba que años antes, cuando se propuso la creación de una Maestría en Economía, el estudio que se confió entonces a Carlos Boloña y a José Salaverry tuvo como conclusión que no era conveniente entonces la puesta en marcha de esa maestría por falta de un número suficiente de posibles candidatos interesados en seguirla. Ahora parecía que había llegado el momento y se aprobó la puesta en marcha de ambas maestrías. Desde el primer momento, la Maestría en Contabilidad constituyó un fracaso. Fue mínimo el número de aspirantes que se interesaron en ella. Por lo que se vio después, los Contado-

res Públicos preferían ampliar sus conocimientos y preparación siguiendo la Maestría en Administración en lugar de continuar en la línea de Contabilidad. Hubo que suspender la matrícula en vista del poco número de aspirantes a la misma. A la Maestría en Economía no le fue tan mal inicialmente pero, con el tiempo, se vio que tenía poco futuro; los pocos alumnos que se matriculaban en ella no justificaban su mantenimiento. De hecho, se sustituyó años después por la Maestría en Finanzas, dirigida principalmente a personas bien preparadas en Economía, que sí tuvo mucha acogida desde sus comienzos.

Seguían las construcciones. Durante este año se construye la playa de estacionamiento y, gracias a una donación de Universal Textil, cuyo fundador fuera Alfonso Geis, se construyó también la plaza que lleva el nombre de tan gran bienhechor y la capilla de la universidad a la que también en su honor se le puso el nombre de San Ildefonso.

Recuerdo mucho movimiento de idas y venidas de personas en aquel año. Dentro del Programa de Mejoramiento del Sector Privado viajaron varios jóvenes profesores para hacer sus maestrías y doctorados, y empezaron a regresar otros como David Mayorga que se reincorporó luego de su estadía en la Universidad de Pittsburgh para hacer su Maestría. También dentro de ese programa nos visitaron como expertos varios asesores provenientes de diversas universidades norteamericanas. Trabajaron con nosotros y nos fueron de alguna utilidad. Pero, al menos en mi opinión, los resultados no compensaban la parte opípara del presupuesto del convenio que les otorgaba AID. Cuánto mejor hubiéramos utilizado nosotros esos recursos de haber tenido la disponibilidad de los mismos. Eulogio Romero pidió licencia de un año para ir como Profesor Visitante a la Universidad de Miami. Éste fue el comienzo de su desvinculación con nuestra universidad. Después de una década en la que se había sentido sumamente querido, se sintió algo marginado con la dirección del nuevo decano. El caso es que después ya no regresó.

Antes de que terminara el año se aceptó la transferencia de las acciones que conservaba la Fundación Maes-Heller, tanto de Gramill Comercial como de Depósitos de Lima S.A.

Una ley que había sido aprobada por el Congreso de los EE.UU. permitía la disolución de una fundación mediante la transferencia de los activos de la misma a sus beneficiarios. Teniendo esto en cuenta, la Fundación, cuya presidenta era la Srta. Frieda Heller, tomó la decisión de autodisolverse y transferir sus activos a los beneficiarios. Como resultado de esta transferencia, la universidad se encontró siendo propietaria del 75 por ciento de las acciones de ambas sociedades mientras que la Fundación del Cáncer tenía el 20 por ciento. El resto se repartía entre varios accionistas particulares. Esto obligó a la universidad a asumir la conducción de ambas sociedades. La situación en ese momento era deplorable. Las pésimas políticas del gobierno del presidente Alan García habían creado unas condiciones imposibles para Gramill y muy difíciles para Depósitos de Lima. Aunque esta última empresa tenía la ventaja de contar con el valioso activo de la planta física. El directorio fue constituido por cuatro directores nombrados por la universidad y uno por la Fundación del Cáncer, y a lo primero que hizo frente fue a la tarea de encontrar un gerente general competente que rehiciera la capacidad competitiva de las empresas. Después de una cuidadosa selección de candidatos, se nombró a Luis Echegaray, antiguo alumno y graduado de la Escuela de Postgrado, que sigue ocupando el cargo cuando se escriben estas líneas y ha logrado sacar adelante a Depósitos de Lima, a pesar de las difíciles circunstancias por las que hubo de pasar en los primeros años del nuevo gobierno del presidente Fujimori.

Antes de que acabara el año se firmó un convenio con COSAPI, organización empresarial, para que la universidad se encargara de la organización del premio nacional COSAPI a la Innovación. La secretaría ejecutiva se domicilió en el local de la universidad y se nombró Secretario Ejecutivo al Dr. Percy Cayo, profesor de la universidad, cargo que sigue ejerciendo desde entonces. Cada año, después del silencioso trabajo de un jurado que evalúa a los candidatos presentados por diversas instituciones, se otorga el

premio en una ceremonia solemne que tiene lugar en el local de la universidad. El premio reconoce a quienes hayan destacado por una vida dedicada al desarrollo del país a través de la innovación en las ciencias, las artes o el civismo. Los premios que se concedieron en los siguientes años mostraron el acierto en la institución del premio y la seriedad con que se seleccionó a los candidatos.

También a finales del año, la universidad desistió de la opción de compra que unos meses antes se había convenido con la Comunidad del Colegio de la Inmaculada para la adquisición de un terreno de 30.000 metros cuadrados, justo al final de la Avenida Benavides. Se pensaba instalar en ese terreno el nuevo instituto superior que se tenía programado y que todavía no había sido puesto en marcha. Se pensaba, quizá con demasiado optimismo, que el proyecto podría ser financiado mediante donaciones, dadas las excelentes facilidades de exoneración tributaria que el gobierno del presidente Alan García concedía a las donaciones hechas en favor de las universidades. La campaña de donaciones iba especialmente dirigida a exalumnos del mismo Colegio de la Inmaculada, ya que el producto de la venta iba a ser dirigido a mejorar las instalaciones del colegio. Sin embargo, no hubo la respuesta prevista. Quizá influyó en ello la recesión económica iniciada en los últimos meses del año, ya que no eran tantos los exalumnos que contaban con un líquido imponible de tal magnitud que compensara el beneficio tributario de la donación. En cambio, a comienzos de 1989, sí se concretó la compra de otro terreno. Estaba situado en la avenida del Corregidor, en las Viñas de la Molina, con un área de casi 17.000 metros cuadrados (una doble manzana, aproximadamente) que se pudo adquirir gracias a las donaciones de Juan Francisco Raffo y su grupo de empresas. Se hizo un preproyecto de distribución de las áreas del terreno, de manera que unos siete mil metros cuadrados se destinaban a las construcciones del futuro instituto superior y el resto a instalaciones deportivas para uso de los estudiantes de la universidad.

También a comienzos del año tuvo lugar el auspicio de la universidad a un seminario denominado “Jesús María: realidad y futuro”. Jesús Tay fue la originadora de la idea de relacionar a las

instituciones representativas del distrito y lograr juntarlas para deliberar la manera cómo, dentro de los respectivos campos de acción, podían contribuir a la mejora de las condiciones de vida del distrito. El seminario, así como la idea original tuvieron mucho éxito, de tal manera que otros distritos se interesaron en la misma y solicitaron a la OPI que también les organizara algo semejante. Evidentemente, era imposible tratar de resolver los problemas de todos los distritos con recursos limitados, pero se trató de que al menos el distrito en que estaba situada la universidad sirviera un poco de foco y modelo. Curiosamente, diez años después, el distrito de Jesús María no ha olvidado aquel impulso inicial y sigue convocando a las distintas instituciones localizadas en el mismo.

Como en ocasiones anteriores, el caso del PIE, por ejemplo, Jesús Tay se asustaba cuando una idea suya resultaba más exitosa de lo que inicialmente había calculado y no sabía cómo continuar. Y había que alentarla dándole ánimos.

Jürgen Schuldt había solicitado licencia por año sabático para el año de 1989, por eso renunció al decanato de la Facultad de Economía. Fue elegido en su lugar Carlos Amat y León. Luis Bustamante viajaba mucho en esos primeros meses del año. Unas veces se debía a su cargo de representante de la universidad en AFIU, pero otras veces los viajes respondían a invitaciones de organismos de Alemania, EE.UU. y otros países. Por otra parte, cada vez estaba más involucrado en la política. Lo que no había conseguido Roberto Persivale, de atraerlo al PPC, lo había conseguido Mario Vargas Llosa con su movimiento Libertad, que había iniciado como respuesta a la estatización de la banca por el presidente Alan García. Esto tendría, creo, consecuencias posteriores.

En abril se convocó a la Asamblea Universitaria para la elección del Rector el siguiente 18 de mayo. Indudablemente que el tema del futuro Rector preocupaba a la comunidad universitaria. Un candidato que yo consideraba de fuerza por sus cualidades y méritos era Luis Bustamante. Se hicieron algunos sondeos entre profesores y miembros de la asamblea, tanto por parte del Rector como de mi parte, sobre la aceptabilidad de esa candidatura y nos dimos con la sorpresa de encontrar una fuerte resistencia. A lo más

lo aceptarían como Vicerrector en una plancha que me incluyera a mí de Rector. Esto llevó a Estuardo Marrou y a varios profesores a que me solicitaran aceptar la candidatura que ya algunos estaban promocionando. A mí personalmente me disgustó la idea de presentarme como candidato. Era como un fracaso de la misión que yo había asumido por parte de la Compañía de Jesús, de tratar de formar un claustro de profesores que, con el tiempo, asumiera la total responsabilidad de la marcha futura de la universidad. Así como la elección de Estuardo Marrou, en su momento, me llenó de satisfacción porque implicaba una madurez institucional que ya contaba en su interior con miembros capaces de asumir la mayor responsabilidad, el hecho de solicitarme que asumiera ese cargo era como reconocer que no había en ese momento otro seglar responsable capaz de asumirla. Por otra parte, tuve que reconocer que era legítima la preocupación de los profesores por el futuro de la universidad. Estábamos pasando por un momento difícil en la vida del país. El Perú se encontraba aislado del contexto económico y, sobre todo, financiero internacional. La inflación era galopante y ya iba camino de llegar a más de dos mil por ciento, como así fue. En ese contexto, la universidad iba a tener que pasar por momentos muy difíciles. Se explica el temor de poner al frente del timón de la misma a una mano nueva e inexperta. Como siempre, lo seguro es la aplicación del refrán castellano “más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”. Y así terminaron por convencerme. Como candidato a Vicerrector se presentaba a Luis Bustamante.

El 18 de mayo se instaló la Asamblea Universitaria. Cuando llegó el momento para la elección del Rector me retiré de la sala, ya que era el único candidato. Minutos después me fueron a buscar a la capilla, donde me encontraba a la sazón, para anunciarme que ya había terminado la elección y que había sido elegido. Cuando regresé a la sala en que estaba reunida la asamblea me recibieron con un acogedor aplauso. Se procedió entonces a la elección del Vicerrector, puesto para el que no había más candidatura que la del Dr. Bustamante. Cuando se hizo el recuento de los votos faltaba uno para la mayoría estatutaria establecida para estos casos de más de la mitad de los miembros de la Asamblea. No había sido elegi-

do. Solicité a la Asamblea una reconsideración, ya que esta no elección creaba un vacío que iba a tener graves consecuencias institucionales. Fue aceptada mi propuesta y se procedió a una segunda votación. No sólo no llegaron los votos positivos al mínimo estatutario requerido, sino que aun disminuyó el número en la segunda votación. Era evidente la voluntad de no aceptar al Dr. Bustamante como Vicerrector. Recuerdo que esto constituyó para mí un gran disgusto porque preveía que nos iba a conducir a la pérdida de un colaborador valiosísimo, que durante veinte años había demostrado su capacidad y su dedicación a la universidad. ¿Qué pudo haber motivado este rechazo? Es evidente que, tratándose de una votación secreta, no podemos conocer las razones que movieron a tantos miembros de la Asamblea a no votar a favor. Sólo se puede especular. En el caso de los alumnos de pregrado, ellos anunciaron públicamente que se iban a abstener en bloque en la votación. Pero ellos eran sólo ocho de los dieciséis votos en blanco o en contra.

Por lo que pude ir averiguando, los alumnos se habían dejado impresionar por una campaña sistemática que presentaba al Dr. Bustamante como muy politizado y temían que involucrase a la universidad en su línea política. Me temo que su ingenuidad fue utilizada por quienes, por otras razones, no querían la elección del propuesto Vicerrector. Si bien es verdad que los que apreciábamos al Dr. Bustamante reconocíamos sus grandes cualidades, no lo es menos que se necesitaba cierta dosis de paciencia para aguantar algunos aspectos de su carácter y trato. Cuando se le quería se le perdonaba. Pero no todos le querían lo suficiente como para perdonar y valorar así sus aspectos positivos. Eso se reveló en la votación.

El Dr. Bustamante estaba en los Estados Unidos cuando estos hechos ocurrieron. El Rector le llamó para notificarle lo sucedido, y es comprensible el disgusto que le causó ese rechazo de la Asamblea. Esto fue el inicio de un distanciamiento que se fue operando en los meses siguientes. Por una parte, una institución que no reconocía sus innegables méritos y, por otra, el atractivo de un involucramiento en un movimiento político que cada vez le iba

dando más cabida. El resultado fue que no sólo pidiera licencia de la universidad para dedicarse a las tareas políticas, sino su renuncia definitiva a la institución. Se le sindicaba en los medios políticos como futuro Presidente del Consejo de Ministros, en caso de que ganara la elección presidencial Mario Vargas Llosa en las próximas elecciones de 1990. Los resultados de sobra conocidos frustraron estas especulaciones al no ser elegido presidente Mario Vargas Llosa. Por si fuera poco, dos años después, la disolución del Parlamento por parte del nuevo presidente Fujimori, el 5 de abril de 1992, también cortó su carrera política como senador de la república.

La no elección del Vicerrector dejó un vacío en la institución que era preciso llenar. Recuerdo que hice una encuesta anónima de opinión entre profesores, funcionarios y alumnos (algunos la llamaban Ejercicio Delphi, aludiendo a un trabajo mío antiguo de investigación, pero que no tenía tal carácter) que me permitió percibir por dónde iban las preferencias de los miembros de la comunidad universitaria. Las flechas apuntaban al Dr. José Javier Pérez. Pero había una dificultad legal: todavía no se había nacionalizado peruano, aunque reunía todos los requisitos para que fuera aprobada su solicitud. Él aceptó la candidatura y el reto de acelerar en lo posible el proceso legal de nacionalización, ya que la ley universitaria exigía que tanto el Rector como el Vicerrector deberían tener la nacionalidad peruana. Esto nos dejaba con un margen de tres meses, que es el tiempo máximo que nuestros estatutos permiten que dure la situación de falta de titular en un puesto elegido y, por tanto, cubierto por un interino.

A los tres días de la elección del Rector, el día 21 de mayo falleció el Dr. César Pacheco. Ya hacía varios años que padecía un cáncer que inicialmente parecía que había sido dominado tras una operación. Pero cinco años después reapareció con fuerza y ya fue imparable. Fue un profesor que gozó de mucha simpatía, historiador con una larga carrera de publicación de libros y artículos. La edición del libro *Perú Promesa* fue su último esfuerzo editorial que le llenó de satisfacciones y de reconocimiento.

Antes de terminar su período como Decano de la Escuela de Postgrado, Folke Kafka consiguió que AID aprobara el plan de Material Docente dentro del convenio del proyecto de Mejoramiento del Sector Privado, lo cual implicaba la preparación y publicación, por parte de profesores de la universidad, de textos de estudio en diferentes áreas de la enseñanza de la administración. Terminado su período como Decano de la Escuela de Postgrado, Folke prefirió no ir a la reelección sino continuar su carrera profesional siguiendo los estudios de doctorado en la Universidad de Pittsburgh. Curiosamente, el complemento doctoral a su carrera anterior como economista, tanto la licenciatura en la Universidad del Pacífico como la maestría en la Universidad de Chicago, lo orientó en la dirección de la Estrategia Empresarial. En agosto fue elegido Estuardo Marrou para ocupar el cargo de Decano de la Escuela de Postgrado, en el que continúa cuando se escriben estas líneas, después de dos reelecciones sucesivas.

El 15 de junio comenzó el nuevo rectorado. El anterior Rector tuvo la delicadeza de solicitar que se hiciera un corte contable ese día y una auditoría de todo lo actuado con anterioridad a la entrega del cargo. Finalmente, una vez resuelto el problema de la nacionalidad peruana del Dr. Pérez, se convocó a la Asamblea Universitaria para el siguiente 7 de setiembre, día en que fue elegido Vicerrector y se completó así el equipo de trabajo del nuevo período de gobierno universitario. Bien lo necesitaba porque habían sido tres meses de intenso trabajo sin la ayuda que da la presencia del Vicerrector, en quien se pueden delegar asuntos importantes. Con la elección de Gregorio Leong para el decanato de la Facultad de Administración y Contabilidad, que había quedado vacante con la elección del Dr. Pérez como Vicerrector, quedó completo el nuevo Consejo Universitario.

El Vicerrector se encargó de la supervisión de toda el área académica, y se responsabilizó de la coordinación entre los Departamentos Académicos y las Facultades, Escuela de Postgrado, Centro de Investigación, CDG, Escuela Preuniversitaria y Servicios Académicos. Se ratificó a Eduardo Mindreau como Director de la Administración General, e igualmente a Carlos Gatti en la

Secretaría General y a José Espinosa como Director de los Servicios Académicos, cargos todos ellos puestos a disposición del nuevo Rector como ya era tradicional. Me preocupaba la cantidad de asuntos que llegaban al Consejo Universitario y traté de que la mayoría de las decisiones se tomaran a otro nivel. Un pequeño comité constituido por el Rector, Vicerrector y Director de la Administración General se reunía media hora todos los lunes para coordinar y distribuir el trabajo a otros niveles y reservar para el Consejo aquello que estrictamente le correspondía por mandato de los Estatutos. Una mayor delegación en la toma de decisiones llevaba como contrapartida una mejor información para que no se perdiera el control. Ahí fracasé. Pedí al director del Centro de Informática que me preparara un plan de apoyo informático que permitiera esa mayor delegación, y lo que se creía que podía hacerse en meses se convirtió en cinco años sin lograrlo. La información siguió siendo la tradicional, con sus deficiencias. Felizmente, los jefes de unidades respondieron a la confianza depositada en ellos. Poco tiempo después, el Director de la Administración General fue invitado a asistir a todas las sesiones del Consejo Universitario, y no solamente cuando asuntos especiales lo requerían, como también se hacía con otros jefes de unidades y se sigue haciendo. Esta propuesta que hice al Consejo Universitario fue aprobada y criticada después por algunos profesores que no la consideraban estatutaria. Tampoco iba contra los estatutos y tenía el aspecto práctico de incorporar una valiosa opinión que podía hacer medir las consecuencias de muchas decisiones tomadas por un Consejo que, por ley, estaba compuesto casi totalmente por académicos. Además, había que tener en cuenta que en la universidad hacía muchos años que se había optado por no tener Vicerrector Administrativo, como estaba permitido y de hecho lo tenían la mayor parte de las universidades. Se había decidido tener al frente de todo el apoyo administrativo a una especie de gerente general profesional y no académico, ya que el ser profesor principal, con los demás requisitos que la ley universitaria exigía, equivalentes a los del Rector, no garantizaba la competencia administrativa tan necesaria en la institución. El demostrado pragmatismo hace que se continúe

todavía en el Consejo con la presencia del Director de la Administración General.

En realidad, el nuevo equipo no comenzó a operar conjuntamente hasta el mes de noviembre, pues durante el mes de octubre el Dr. Pérez hubo de quedarse solo al frente de la universidad, ya que tuve que cumplir con varios compromisos en el exterior que había adquirido el rectorado con anterioridad. Entre ellos, una reunión en Ottawa representando a la universidad en la conferencia bianual de rectores de la OUI, organización a la que pertenecía nuestra universidad, y de allí a París para mantener contacto con la Escuela de Comercio de París, con la que teníamos un convenio desde hacía varios años y donde estaban siguiendo estudios en ese momento Karen Weinberger con un programa de ocho meses, y dos egresados de la universidad. Tuve ocasión de entrevistarme y almorzar invitado por Madame le Directeur, como se hacía llamar, y que no dejaba lugar a dudas de quien llevaba los pantalones en la Escuela. Con ella renovamos los convenios entre ambas instituciones. De allí a Santa Margarita Ligure, cerca de Génova, donde tuvo lugar la reunión de rectores de CINDA, invitados por el gobierno italiano. Uno de los días la sesión se realizó en el local de la Universidad de Génova, invitados por el Rector de esa universidad.

A mi regreso me aguardaban muchos problemas. Uno de ellos, y no el menor, era hacer frente a la inflación galopante que estaba sufriendo el país en la etapa final del gobierno del presidente García. Ya hacía tiempo que la universidad se había visto obligada a utilizar un sistema presupuestal que partía de un presupuesto inicial en el mes de abril y se corregía todos los meses teniendo en cuenta los índices de inflación. También tuvimos que corregir mensualmente tanto los montos de las pensiones y costos de los servicios como las remuneraciones al personal, sea docente o administrativo. Se tuvo una gran comprensión con las familias de los alumnos, permitiéndose que las solicitudes de cambios de escala, que anteriormente se hacían una vez al año, se pudieran recibir cada mes. La comisión de becas tenía una sobrecarga de trabajo pero, gracias a ello, no hubo baja de matrícula, como sí la hubo en otras universidades debido al problema económico. Las donacio-

nes recibidas en 1989, especialmente las de libre disposición, permitieron a la universidad hacer frente al desbalance operativo que causaba la situación descrita y hacer un fondo de reserva para afrontar la difícil situación que se preveía para 1990, ya que cualquiera que fuera el partido que resultara ganador en las elecciones venideras, calculábamos que tendría que adoptar una política correctiva de tan caótica situación. Recuerdo, sin embargo, que, a pesar de tan difíciles circunstancias externas, la marcha interna de la universidad, la enseñanza, la investigación y la proyección social que constituyen su razón de ser seguían su marcha normalmente. Hubo que hacer otro esfuerzo adicional, ya que en ese año salieron fuera del país nueve profesores para seguir maestrías y doctorados en los Estados Unidos, más otros que fueron con diversos programas a Europa: Felipe Portocarrero a Oxford para hacer su doctorado; Karen Weinberger, para estudios postgraduados en París; Alejandro Flores a Bruselas; Folke Kafka a Pittsburgh para su doctorado. Además, Jürgen Schuldt en licencia de año sabático. Una real sobrecarga para los profesores que quedaban, pues tenían que suplir tantas ausencias ya que no bastaba la contratación de nuevos profesores.

Si 1989 lo recuerdo como muy duro, 1990 tendría que recordarlo como superdurísimo. Las circunstancias externas siguieron empeorando en los primeros meses del año. A esto se añadió el clima tenso que provocaron las convocadas elecciones generales. La inflación mensual comenzó a pasar del 40 por ciento, lo que llevó a muchos a pensar que ya no se trataba de inflación sino de hiperinflación.

Recuerdo que, como en convocatorias a elecciones anteriores, se intentó organizar un Intercampus para que los principales candidatos debatieran sus respectivos programas de gobierno. De acuerdo con los resultados de las encuestas publicadas por entonces, a comienzos del año de 1990 iba en gran ventaja el candidato del FREDEMO Mario Vargas Llosa, lo seguían a mucha distancia los candidatos del APRA y de IU. No creo que en aquel momento se pensase en invitar a algún otro de los que aparecían englobados en el epígrafe “otros”. No se pudo concretar la realización del

evento. Un mes antes de las elecciones se inició un fenómeno que habría de cambiar el resultado de las mismas. De entre los “otros” empezó a surgir un nombre hasta entonces desconocido. Recuerdo que al rectorado de la universidad llegaban faxes de las empresas encuestadoras que enviaban los resultados de sus encuestas antes de que fueran publicadas en los diarios o en la televisión. Era impresionante cómo el nombre Fujimori se fue imponiendo en la opinión pública, y semana tras semana fue dando saltos en el porcentaje de intención de voto. Incluso cuando ya no se podían publicar en los medios de información, por mandato de la ley, me seguían llegando los faxes que mostraban el descenso de los porcentajes de los diversos candidatos y el ascenso de Fujimori, hasta ponerse muy cercano al nivel de Vargas Llosa, lo que se confirmó el día de las elecciones con los resultados de la votación que ambos obtuvieron.

Al no haber logrado ninguno de los candidatos más de la mitad de los votos tuvo que irse a una segunda vuelta, lo que agravó la situación del país ya que aumentó la incertidumbre sobre las políticas que se habrían de tomar en el futuro para corregir la terrible situación actual, al no haberse definido quién iba a hacerse cargo del nuevo gobierno. Lo que sí se vio ya claramente es que, aunque ganara Vargas Llosa, ya no podría llevar adelante las reformas prometidas en su campaña electoral y tendría que negociar la legislación con un Parlamento en el que su partido no había obtenido mayoría de puestos.

Lo que no habían conseguido los organizadores de Intercampus para la primera vuelta de las elecciones lo consiguieron para la segunda. El P. Juan Julio Wicht, S.J., Director del CIUP en aquel año y encargado del proyecto Intercampus, logró poner de acuerdo a ambos candidatos para que presentaran sus puntos de vista y sus respectivos planes de gobierno en una sesión organizada por Intercampus, y que sería televisada a nivel nacional. Recuerdo las interminables horas de sesiones que el P. Juan Julio tuvo que soportar pacientemente para poner de acuerdo sobre los detalles del debate a los representantes de cada uno de los candidatos. A veces las discusiones se alargaban sobre detalles nimios. Era una nego-

ciación interminable. El orden de las intervenciones, los minutos de cada intervención, las exposiciones y las réplicas, hasta la altura a la que debían estar el atril y el podio donde se iban a colocar los protagonistas del debate; todo se discutía y se levantaba acta minuciosa que firmaban ambas partes. Al fin se llegó a un acuerdo. El moderador sería Guido Lombardi, el local donde se llevaría a cabo la presentación sería el salón de convenciones del Centro Cívico y el número de invitados a la sala, sumamente restringido por medidas de seguridad. Llegado el día y la hora las medidas de seguridad fueron extremas, como pude verificar en carne propia cuando por razón de mi cargo fui al evento. Curiosamente, ambos interlocutores habían participado en reuniones anteriores de Intercampus. Mario Vargas Llosa había sido uno de los expositores en la reunión XI de Intercampus sobre el tema: “Caminos para la paz en el Perú” que tuvo lugar en 1984, y Alberto Fujimori lo fue en la Reunión XXIV de noviembre de 1987, en que fue invitado en su calidad de Presidente de la Asamblea Nacional de Rectores y Rector de la Universidad Nacional Agraria de la Molina para discutir el tema “La universidad en el futuro”. Como demostración práctica del pluralismo practicado desde antiguo en la universidad, tuve ocasión de encontrar y saludar entre los invitados de ambos expositores a numerosos exalumnos y amigos de la universidad.

Llevada a cabo en junio la segunda vuelta de la elección presidencial, ganó Fujimori por amplio margen, como es de sobra conocido. Los demás recordamos la difícil situación que vivía el país en esos momentos especialmente por causa de la desatada hiperinflación. Se calculaba, al hacer la proyección del índice inflacionario, que si no había cambios substanciales llegaría a veinte mil por ciento a fin de año.

Poco después de las elecciones y antes de la toma de posesión de su cargo, me anunciaron la llegada a la universidad del Presidente Electo. Salí a recibirlo y me encontré ante una muralla de periodistas armados de micrófonos, máquinas fotográficas y de vídeo. Una vez en el rectorado me expresó que su visita obedecía al deseo de agradecer a la universidad especialmente por la organización de Intercampus. Yo aproveché la ocasión para felicitarle y

presentarle el saludo institucional. Venía acompañado del Sr. Paredes, jefe de su campaña electoral y luego Ministro de Salud de su gobierno. La despedida también fue épica, no había manera de atravesar el puente que une los pabellones D y F para salir a la escalera principal, ya que estaba invadido de periodistas y curiosos; prácticamente tuvimos que despedirnos allí pues lo arrebató la multitud y no pude acompañarle, como hubiera sido más correcto, hasta la puerta de la universidad.

Una vez instalado el nuevo gobierno, se vio obligado a tomar una serie de medidas que unánimemente se reconocía que eran impostergables; pero no por estrictamente necesarias eran menos duras para todo el país e implícitamente para la universidad. El plan de estabilización o “Fujishock”, como fue popularmente conocido, fue incluso más duro que las previsiones que habían hecho otros partidos en sus planes de gobierno. Recuerdo que - precisamente porque era algo previsible que cualquiera que fuera el ganador tendría que tomar medidas muy radicales si es que se quería enderezar el país- en meses anteriores habíamos constituido una reserva especial que nos permitiera hacer frente a la emergencia que avizorábamos gracias, en gran parte, a las generosas donaciones que la universidad había recibido el año anterior. Con dichas reservas el personal, tanto académico como administrativo, pudo sobrellevar ese momento tan difícil. Aunque se reajustaron también las pensiones, no pudo hacerse en tal magnitud que absorbiera la totalidad del salto del nivel de precios dado en el mes de agosto. Esto generó el que los salarios de los profesores y del personal administrativo quedaran disminuidos en términos reales en aproximadamente un veinticinco por ciento. Fue una decisión que adoptamos y así lo comprendió todo el personal, en solidaridad con el sacrificio que se exigía a todo el país. En los años siguientes, con gran esfuerzo, se pudo mantener el poder adquisitivo de los salarios a ese nivel, pero nunca se logró recuperar el nivel primitivo.

Por otra parte, como se anticipó más arriba, dada la comprensión con que se trataron los diversos casos de alumnos que solicitaban reubicación en la escala de pago debido a la crítica situación

familiar, disminuyó el aporte total de los mismos alumnos a la universidad, como era previsible. Sin embargo, al contrario de lo sucedido a otras universidades y gracias a ir subiendo gradualmente las pensiones cada mes, en la nuestra no hubo disminución de matrícula, paros ni protestas públicas que sí se originaron en aquellas universidades que hicieron aumentos de pensiones que, aunque necesarios, fueron hechos súbitamente. Creo que esto fue debido a ese tratamiento tan especial que tuvo la universidad con sus alumnos dadas las difíciles circunstancias por las que pasaba el país.

Al formar su primer gobierno, el presidente Fujimori nombró entre sus Ministros de Estado a dos profesores de la universidad. Uno de ellos, Guido Pennano, para la cartera de Industria, Comercio, Turismo e Integración, antiguo alumno también de la universidad, y Carlos Amat y León para la cartera de Agricultura. El nombramiento de este último llevó consigo una contribución extra de la universidad, ya que él pidió y obtuvo la colaboración de tres de sus profesoras para ayudarle a poner a punto el aparato administrativo del Ministerio. Se trataba de Jesús Tay, Lucha Burga y Karen Weinberger, quienes en adelante y por influjo de un conocido antiguo programa de televisión recibieron el cariñoso apelativo de “los ángeles de Charlie”. Felizmente para la universidad, aunque no así para el país, Carlos Amat fue el primer ministro en renunciar al cargo por razones que él puede explicar, y antes de fin de año estaba de regreso a su puesto en la universidad, donde fueron recibidos con los brazos abiertos él y sus “ángeles”. Guido Pennano tampoco duró mucho más y en los primeros meses del año siguiente hizo lo mismo.

Las mismas medidas que tuvo que tomar el gobierno y que excedieron enormemente las previsiones que habían hecho los expertos obligaron a la universidad a revisar por completo el presupuesto de la misma para el período comprendido entre setiembre de 1990 y 31 de marzo de 1991, ya que habían cambiado totalmente las circunstancias que primaron en la elaboración original del mismo. La universidad se vio obligada a absorber gastos muy superiores al índice general del costo de vida, como en los casos específicos de electricidad, teléfono, agua, gasolina y otros, que

incidieron muy gravosamente en la estructura de costos y desbalancearon la normal proporción entre personal y servicios, situación que se trató de corregir en los meses siguientes.

A pesar de tantas dificultades internas, el recuerdo que tengo del año de 1990 es el de que, a nivel interno, la marcha fue normal en la universidad, con buen trabajo en todos los sectores. Un aspecto que la universidad no descuidó ese año fue el objetivo que se había propuesto de “lograr un adoctrinamiento institucional que, respetando la pluralidad de creencias religiosas y opciones políticas de cada uno, permitiera al personal docente y administrativo hacer suyos los principios, los valores y la cultura organizacional de esta Casa de Estudios”. Recuerdo que, cuando se aprobó esta proposición en la Asamblea Universitaria, suscitó bastante discusión entre los miembros no familiarizados con el lenguaje de los nuevos textos de administración, y la palabra “adoctrinamiento” les sonaba a catecismo y no a la interiorización de valores en cada miembro de la organización de que habla Mintzberg. El caso es que se pretendía profundizar la participación de los miembros de la comunidad universitaria -especialmente de los que estaban involucrados con su trabajo a tiempo completo en la misma- así como de todos aquellos que, de una manera u otra, participaban de nuestra vida institucional. Para ello se realizaron varias jornadas, con gran sacrificio de todos, puesto que tuvieron lugar en días sábado. Una primera jornada para los profesores a tiempo completo y jefes de unidades, una segunda jornada para los profesores ordinarios a tiempo parcial y una tercera para el personal administrativo. En todas ellas se contó con la colaboración del servicio Psicopedagógico y con el entusiasmo del P. Palencia, quien fue el encargado de presentar los temas para su discusión. Un aspecto importante de la reflexión era verificar hasta qué punto los principios estatutarios que guían el quehacer de la universidad estaban siendo realmente guía de nuestro accionar cotidiano. Se trataba de aumentar la identificación de los participantes con los principios rectores de la universidad. Esa identificación permitía también cumplir los propósitos de descentralizar al máximo la toma de decisiones con la mayor delegación posible a los diversos niveles. Ello fue factible porque

cada grupo de trabajo fue asumiendo cada vez más su responsabilidad.

Algunos objetivos que se había pretendido lograr ese año de 1990 no se pudieron alcanzar, como por ejemplo el referido al Programa Integral de Perfeccionamiento de Profesores de Universidades de Provincias, que fue un proyecto presentado a organismos financieros y fundaciones internacionales. Lamentablemente, no sólo las circunstancias internas del país fueron adversas, como ya queda dicho, sino también las externas, ya que la atención de los países desarrollados estaba entonces más centrada en la llamada Guerra del Golfo que en la ayuda a proyectos y problemas que pudieran surgir en los países del tercer mundo no involucrados en esa preocupación prioritaria para los países desarrollados. Esto también explica el magro resultado obtenido por el Fondo de las Américas que teníamos constituido en Nueva York con la finalidad de solicitar fondos e interesar a fundaciones e instituciones en el financiamiento de proyectos de ese tipo para las universidades independientes.

En diciembre, antes de que acabara el año, fui a Santiago de Chile invitado por CINDA a una reunión que tenía por objeto estudiar los diversos sistemas de acreditación y evaluar sus ventajas e inconvenientes. A esta reunión asistió también Salomón Lerner, entonces Vicerrector de la PUC del Perú. Nos habían informado de una ola de calor la semana anterior, así que acudimos a la cita con ropa bastante veraniega. Pagamos la ingenuidad. Apenas llegamos, a la mañana siguiente cambió el clima, y de soleado pasó a lluvioso y de caluroso a frígido. Las reuniones tuvieron lugar en el local antiguo de la Universidad Católica de Chile en la Alameda. Tuviéramos expositores de varios países con diversas experiencias. Pero se percibió un consenso en el hecho de considerar que cuando el sistema de acreditación había estado a cargo de alguna organización independiente privada todo había ido muy bien, y cuando había sido iniciativa del Estado había acabado por ser politizado. Este tema de la acreditación hacía tiempo que me tenía preocupado y deseaba que en el Perú tuviéramos un buen sistema de acreditación. Recuerdo que, incluso en un documento que presenté a la

Asamblea Nacional de Rectores, tocaba el tema de la necesidad de contar con este sistema y que fuera realizado de una manera independiente.

Creo que también fue por entonces que los cuatro rectores de las universidades Católica del Perú, Cayetano Heredia, Lima y nosotros, iniciamos la costumbre de reunirnos todos los meses durante el almuerzo. Según me recordó alguna vez Roger Guerra, entonces Rector de la Universidad Cayetano Heredia, fui yo el que tuvo la iniciativa de invitar a los demás, la verdad es que no me acuerdo. Lo que sí recuerdo es que se convirtió en costumbre reunirnos una vez al mes informalmente alrededor de una mesa, invitados sucesivamente por cada uno de los cuatro rectores, para intercambiar información, tanto general del país como específicamente universitaria. Esto dio lugar a una colaboración cada vez mayor entre las cuatro universidades. Los vicerrectores también se reunieron algunas veces para intercambiar ideas sobre algunos asuntos académicos y, cual bola de nieve, el ejemplo cundió, ya que también los bibliotecarios, los directores de los centros de informática y otros funcionarios empezaron a reunirse, también informalmente, y fueron encontrando formas de colaboración. Quizás estuvo aquí el germen de lo que después de algunos años, en 1996, se ha convertido formalmente en el Consorcio de Universidades, conformado por esas mismas cuatro universidades. O “el cártel de las cuatro” como lo denominaba despectivamente el “rector” de una de esas “universidades muy jóvenes, que apenas han cumplido dos años y por tanto las podría calificar de embrión de universidades, porque no son todavía una realidad ni podemos apreciar sus frutos en la calidad de sus graduados y menos en la investigación que realizan. Lo que es notable en esas instituciones es la amplia publicidad que tienen y que son capaces de pagar” (Roger Guerra, en *Gestión*: 17.02.97). Todo este recuerdo viene a cuento porque la idea de asociar de alguna manera a estas universidades en proyectos comunes de colaboración y de llegar un día a iniciar un sistema de acreditación universitaria en el país, es muy anterior a futuras polémicas que pretenden verlas como una respuesta monopolística a la sacrosanta libertad del mercado universi-

tario. Cuando estas líneas se escriben ya se ha iniciado el proceso de acreditación de las cuatro universidades apoyadas por CINDA; comisiones comunes han preparado los manuales de evaluación y se ha iniciado el proceso de autoevaluación, previo a la acreditación por una organización independiente. Si esto se llega a concluir, será el primer proceso de acreditación al que se sometan voluntariamente las universidades peruanas.

A semejanza de 1990, el año 1991 fue un año muy difícil para el país. El gobierno tuvo que someter al mismo a un enorme sacrificio para lograr la estabilización de la economía. Esto llevó al país a una profunda recesión, al aumento del desempleo y, por consiguiente, exigió un enorme sacrificio a la mayoría del pueblo. Este contexto tan difícil obligó a la universidad y, específicamente a su rectorado, a involucrarse muy directamente en el problema de la obtención de los recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de la misma. Si no directamente en la obtención de los recursos sí, al menos, en las acciones que podrían facilitar esa obtención. La ley de Financiamiento del Presupuesto de la República, que fue aprobada por el Congreso y que reconocía ciertos beneficios tributarios a favor de las universidades, fue modificada por un decreto supremo de la presidencia de la república que disminuía notablemente esos beneficios. Este hecho inmovilizó en cierto sentido las actividades propias de nuestra Oficina de Promoción y nos obligó a hacer una serie de gestiones pertinentes. Éstas culminaron, después de varias dilaciones -debido a que el Congreso estuvo muy involucrado en los debates políticos de aquel entonces (especialmente el que condujo a la acusación constitucional del ex presidente Alan García)- hasta que en octubre quedó sin efecto el decreto supremo dictado por la presidencia de la república y fueron restituidos los beneficios concedidos a las universidades por la ley de financiamiento. Los tres últimos meses del año fueron de gran actividad para la oficina de promoción y permitieron conseguir algunos buenos resultados.

Precisamente uno de esos buenos resultados fue la donación de un millón de soles que hizo el entonces Banco Interandino a la universidad para constituir una cátedra permanente en el área de

Finanzas. Este capital, una vez que quedó constituida la cátedra, se tradujo en un fondo permanente de seiscientos siete mil dólares, propiedad de la universidad pero destinado a proveer una cátedra ofrecida a los profesores ordinarios de la universidad, que podrían presentar sus proyectos ante un Jurado nombrado conjuntamente por el Banco Interandino y por la universidad, que otorgaría al ganador un presupuesto de treinta mil dólares anuales, por un máximo de tres años, para llevar a cabo el proyecto de investigación y de divulgación de los resultados en conferencias y publicaciones. Terminado el proyecto se vuelve a sacar a concurso la cátedra. Esta idea me era muy querida y hubiera deseado que la universidad pudiera contar con varias cátedras en varias áreas del saber. Lamentablemente, las circunstancias que se produjeron en años posteriores hicieron imposible contar con el financiamiento y sólo se consiguió una segunda cátedra, fundada por el Banco de Crédito en honor de D. Mario Massoleni, benemérito director del banco, al cumplir éste cien años de edad. Pero esta cátedra no cuenta con un fondo perpetuo sino que cada año será el Banco de Crédito el que, tras evaluación de resultados, asigne los fondos.

La cátedra del Banco Interandino, cuando éste fue adquirido por el Banco Santander, tomó el nombre de este último, así como también se transfirió a él la facultad de nombrar a uno de los miembros del jurado de la cátedra que ahora se denomina Cátedra de Finanzas del Banco Santander. Está previsto que cuando los ingresos generados por el fondo invertido excedan de treinta mil dólares vayan acumulándose en una cuenta que permita, en el futuro, fundar una segunda cátedra cuando ese nuevo fondo llegue a los quinientos mil dólares. Gracias a la buena inversión hecha por la Srta. Elisa Suárez, nuestra tesorera, no se ve tan lejano el día en que se pueda instituir esa segunda cátedra del Banco Santander.

También en 1991 se creó la dirección de Relaciones Institucionales para la que se nombró a Estuardo Marrou como primer Director. Igualmente, se intentó la creación de un sistema de información que permitiera una toma de decisiones descentralizada. Recuerdo que, en cuanto a este último punto, los miembros del Consejo Universitario nos reunimos en el local de IBM y, con la

cooperación de funcionarios de esa institución, tuvimos varias sesiones de planeamiento estratégico, tras lo cual se nombró a un Comité Estratégico de Sistemas al que se confió la abnegada labor de crear un plan de información que permitiera que éste fuera un recurso compartido por todas las unidades.

Si de los años anteriores he tenido que decir que los recordaba como difíciles, de este nuevo año de 1992 tendré que decir que lo fue todavía más, incluyendo a los anteriores. Porque a la situación económica, que seguía siendo muy dura, se agregó el agravante de la situación política. Todos recordamos la ruptura del orden constitucional el 5 de abril de ese año, cuando el presidente Fujimori disolvió el Parlamento. Ese día, recuerdo que era domingo cuando se presentó el Presidente por la televisión y anunció las medidas que había tomado. Al día siguiente, lunes, apenas llegué a la universidad, convoqué a los profesores y funcionarios en el auditorio Maes-Heller para discutir qué medidas debería tomar la universidad, entre ellas la de pronunciarse públicamente en determinado momento ante un hecho tan grave. Me sorprendió la prudente actitud de la mayoría. Sólo unos cuantos adoptaron una actitud condenatoria y proponían la conveniencia de censurar públicamente la ruptura del orden constitucional que se había producido el día anterior. La mayoría optó por una posición más reservada. Más bien se inclinaban a que la universidad no saliera en público sola sino juntamente con las demás universidades del país. Finalmente, ésta fue la decisión que se adoptó, esperar a la reunión de la Asamblea Nacional de Rectores que ya había sido convocada para el siguiente viernes y decidir allí, junto con los demás rectores, la posición del sector universitario ante los hechos consumados. Entretanto, en esos días, el Centro de Investigación hizo una rápida encuesta entre alumnos y empleados administrativos pidiéndoles su opinión sobre el hecho de que el Presidente hubiera clausurado el Parlamento unilateralmente. No recuerdo en este momento las cifras exactas, pero el resultado indicaba que más de las dos terceras partes de los alumnos aprobaban la decisión del Presidente y, en cuanto al personal administrativo, el porcentaje de aprobación era mucho mayor, acercándose al noventa por ciento.

Cuando se reunió la Asamblea Nacional de Rectores el siguiente viernes, encontré entre ellos la misma actitud prudente y reticente que habían mostrado nuestros profesores el lunes anterior. Debí hacer algún comentario en este sentido al Rector de una universidad de provincias que se sentaba a mi lado. El me dijo: cómo voy a aprobar aquí una moción de condena a la ruptura del orden constitucional si en mi universidad prácticamente la totalidad de profesores y alumnos están de acuerdo con lo hecho por el Presidente; me matarían a mi regreso si firmo una comunicación en ese sentido. Parecidas opiniones tuvo la mayoría de los rectores presentes, pues ni siquiera se sometió a voto la moción, ya que era evidente la opinión mayoritaria en contra de cualquier pronunciamiento de la comunidad universitaria representada allí por los respectivos rectores. Comprendí el pragmatismo de la postura, pero me apenó profundamente el verificar lo alejados que estábamos como país de una conciencia cívica democrática e institucional.

Las consecuencias en el orden internacional no dejaron de sentirse inmediatamente, tanto en el aspecto político, de nuevo aislamiento, como en el económico, ya que la reinserción del Perú en el mundo financiero internacional, tan trabajosa y costosamente lograda, sufrió un enorme revés, con los efectos que conocemos de agravamiento de la recesión, aumento de desempleo y mayor sacrificio para la mayoría del pueblo. Poco tiempo después, la ley de Financiamiento del Presupuesto de la República, que había sido aprobada por el Congreso y que reconocía ciertos beneficios tributarios a favor de las universidades, fue derogada. Intentamos obtener, infructuosamente, del gobierno la reconsideración de esa medida que anulaba dichos beneficios. Recuerdo al respecto una entrevista que solicité y me fue concedida con el entonces Ministro de Economía Carlos Boloña. Me trató con mucha consideración, probablemente por ser el Rector de la universidad donde había hecho sus estudios y que había favorecido su carrera. Incluso en ese momento seguía siendo profesor principal, aunque en licencia por razón de su cargo. Con mucha cortesía me dio como argumento de su negativa a reconsiderar la decisión tomada por el go-

bierno, el mismo que suelen utilizar en bloque los gobiernos en esos casos: que se había hecho mucho abuso del beneficio tributario por parte de varias universidades y entidades educativas, favoreciendo incluso el negocio de dar certificados de donación por varias veces el valor de la donación. En vista de eso, en vez de sancionar a los delincuentes, que quedaron impunes, se quitaba a todos el beneficio tributario, incluso a los que habían hecho un uso correcto y legal del mismo, como le hice notar. Tiempo después la Iglesia publicó el Catecismo Católico que actualizaba y divulgaba las enseñanzas cristianas a los fieles. Por esas fechas también se publicó un libro cuyo autor era Carlos Boloña, que hacía una apología de las doctrinas liberales. Ultraliberales, diría yo. En broma le comenté al mismo Carlos en alguna otra ocasión que me lo encontré, que aquello parecía el catecismo ultraliberal. Esto explicaba perfectamente su posición respecto a los beneficios tributarios y no el pretexto del mal uso de algunas instituciones. Era la doctrina liberal de que la enseñanza debía ser considerada como un negocio más y generar sus recursos y, eventualmente, pagar incluso impuestos. Su actuación posterior ha mostrado las consecuencias de la doctrina proclamada.

Otro día, 5 de ese mismo año pero esta vez del mes de junio, nos estremeció con otra fuerte explosión, pero de una naturaleza diferente. Me encontraba en la Clínica San Felipe. El día anterior, durante la sesión del Consejo Universitario que se tenía regularmente todos los miércoles en la mañana, me sentí mal. Le pedí al Dr. Pérez que, como Vicerrector, siguiera presidiendo la sesión mientras yo me retiraba a mi oficina para echarme un momento y ver si me pasaba el malestar. Él más bien insistió en suspender la sesión y acompañarme inmediatamente a la clínica para que vieran de una vez qué era lo que me estaba pasando. Una vez ingresado, los médicos no me soltaron y me pasaron a cuidados intensivos. Allí estuve hasta el día siguiente, jueves por la tarde, en que me trasladaron a una habitación individual, pero todavía con la precaución de que alguien me acompañara durante la noche, lo que hizo un hermano jesuita. Como a la media noche me despertó una tremenda explosión que hizo temblar el edificio, aunque, por for-

tuna, no saltaron los vidrios. Pero como me tenían muy sedado me dormí inmediatamente. Cuando al día siguiente me desperté pregunté qué había pasado durante la noche. Me informaron sobre la voladura del edificio del Canal 2 de televisión por medio de un camión cargado de material explosivo. Pensé inmediatamente en la universidad y su vecindad a dicho canal. Era evidente que se había tenido que ver afectada. Efectivamente, cuando el Dr. Pérez vino a visitarme en algún momento de ese día pudo darme detalles del suceso y de las consecuencias para el local de la universidad. Afortunadamente no había habido víctima alguna ni de ningún miembro de la universidad que pudiera haber estado en el local a esas horas ni del personal de vigilancia. Aunque el susto había sido morrocotudo. En cambio, todo lo que era de vidrio y madera había quedado destrozado. Karen Weinberger era entonces Asistente del Director de la Administración General. Al enterarse del suceso fue inmediatamente a la universidad a las dos de la madrugada y se dio cuenta de la situación. Empezó a tomar las primeras disposiciones sobre el terreno y comprometió un cargamento de vidrios para comenzar al día siguiente a reponer ventanas. En la mañana, según iban llegando el personal administrativo, los profesores y alumnos, se organizaron equipos de limpieza y de reparación provisional. Husmearon todos los almacenes y rincones en busca de cartones y planchas de madera para poder, sobre todo, tapar ventanas, ya que en junio comenzaba a hacer frío. La consigna era tener todo limpio y en condiciones de recomenzar las clases el siguiente lunes. Y tras un atareado fin de semana, lo consiguieron.

Demetrio Elgueta, entonces Director del Centro de Informática, me contaba después lo que él había vivido. Se había quedado en su oficina para terminar un trabajo y era el único que se encontraba en la universidad a esas horas fuera del personal de vigilancia. Hacia las doce de la noche sintió como que le levantaban del sillón en que estaba sentado y cayó de espaldas, con las cortinas que se le vinieron encima, ya que las tenía cerradas y felizmente eran tupidas. Esto le libró de la lluvia de partículas de vidrio que también se le vino encima. Tuvo que levantarse como pudo a oscuras porque la explosión había provocado un apagón, y así salir en

busca de los vigilantes. No pudieron salir del local porque en ese momento escucharon un tiroteo en las inmediaciones. A la semana siguiente, pude por fin regresar a la universidad y encontré el local como una zona de desastre, pero todo el mundo en su sitio, los alumnos en clase y la actividad normal. La oficina del rectorado parecía una cueva, ya que habían tenido que sustituir las grandes lunas del ventanal que da al jardín por planchas de madera. Felizmente, por estar previsora y asegurada, la universidad pudo recuperar la mayor parte del costo de los daños.

A pesar de tantas dificultades se puede decir que las actividades que constituyen la razón de ser de la universidad, sean éstas de enseñanza, de investigación o de proyección social, se desarrollaron normalmente durante el año 1992.

Con la elección del Congreso Constituyente, de alguna manera se reconstruyó el régimen democrático de la República. Entre las funciones de este nuevo Congreso estaba la de redactar una nueva Constitución. El debate de los artículos referentes a la educación y a las universidades fue nuevo motivo de preocupación, y tuve que dedicar mucho tiempo y atención a congresistas amigos para conseguir que el debate tuviera en cuenta el bien de las universidades y de la educación en el país.

Durante el año de 1992 se conmemoró el trigésimo aniversario de la fundación de la universidad. Treinta años suponía llegar ya a una edad de maduración y se trató de destacar este hecho en la elaboración del calendario conmemorativo encomendado a una comisión de profesores. Creo recordar que entre las actividades programadas las hubo de carácter social, como la reunión almuerzo de exalumnos en agradecimiento a la AFICS; reuniones culturales, como conciertos, cine clubes y otros eventos; profesionales, tal como fue la Primera Muestra de Empresas del Programa de Entrenamiento Gerencial, y no podían faltar tampoco las deportivas.

Los años siguientes pasaron muy rápido y están en la memoria de todos. En 1994 tuvo lugar el cambio de rectores. Aunque la nueva ley permitía la reelección hice saber muy claramente que no deseaba aceptar una candidatura en ese sentido. Por primera vez se presentaron dos candidatos, hecho nuevo en la historia de la uni-

versidad, en que siempre, en ocasiones anteriores, prácticamente ya había un consenso sobre el candidato antes de las elecciones. Esto hizo que sufriéramos como nuevo lo que suele ser normal en cualquier otra universidad. Pero nos dejaron mal sabor de boca las campañas electorales, que, forzosamente, tienden a resaltar los valores propios, rebajar los del contendiente y crear partidarios alrededor de cada candidato. Personalmente hice saber a los que me interrogaban sobre mis preferencias que ambos candidatos contaban con mi total confianza, y que consideraba que cualquiera que fuera elegido lo sería en bien de la universidad. Ambos tenían grandes cualidades, aunque no coincidieran en sus puntos fuertes, lo que daba lugar a una diversidad que tocaba al elector evaluar. Fue elegido el Dr. José Javier Pérez quien sigue en el cargo mientras se escriben estas líneas. Su actuación en el rectorado en los dos años siguientes ha confirmado mi confianza en sus cualidades, especialmente en lo que se refiere a aunar de nuevo las voluntades en bien de la universidad. Personalmente, el recuerdo que tengo de estos dos largos años en que me cedieron generosamente una oficina en el CIUP, es de haber disfrutado de una gran paz y tranquilidad. Activo en la enseñanza, menos activo en la investigación, ya que entre la presión para que escriba estos recuerdos y alguno que otro artículo en *Punto de Equilibrio* pero, sobre todo, “los encargitos especiales del Rector”, que muestra así el aprecio que me tiene, que yo creo inmerecido, y al que yo trato de corresponder, poco tiempo he podido dedicar al proyecto que pensaba llevar adelante en dinámica empresarial.

En algún momento hay que poner punto final, y creo que este momento ha llegado. Como anuncié al principio de estas páginas, éstos no son más que recuerdos. Recuerdos personales de alguien que ha vivido y seguido la vida de la Universidad del Pacífico durante cerca de treinta y dos años. No es la historia de la universidad, que será escrita a su tiempo por historiadores competentes, pero espero que sirva a los que tienen deseo de conocer a la universidad porque la aman, y de saber cómo se fundó y qué motivó iniciarla a los fundadores. Por otra parte, muchas de las tradiciones, los valores y la motivación en las que participan sus miembros

actuales se explica por la evolución de la vida misma de la universidad y de los que fueron participando en su construcción, no sólo física sino, sobre todo, humana a lo largo de esos treinta y cinco años que se van a cumplir el próximo día 28, cuando se escriben estas líneas. Si estos “recuerdos” han ayudado al lector a conocer y a amar más a la universidad, así como a tener confianza en su futuro, me doy por satisfecho.

20 de febrero de 1997