

UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

50 AÑOS  
1962 - 2012

# 50 UP

-  
**CRÉDITOS**

-  
Conceptualización, producción y edición:  
Fábrica de Ideas

-  
Edición general: Xabier Díaz de Cerio

-  
Edición de textos: David Hidalgo

-  
Edición fotográfica: Mayu Mohanna

-  
Redacción: David Hidalgo, Walter Li  
y Carolina Martín

-  
Fotografías: Enrique Castro-Mendivil, Musuk Nolte  
y Richard Hirano

-  
Dirección de arte: Xabier Díaz de Cerio

-  
Diseño y diagramación: Fuen Salgueiro

-  
Corrección de estilo: Jorge Cornejo

-  
Coordinación UP: María Elena Romero

-  
Impresión: Forma e Imagen, de Billy Víctor Odiaga

-  
Coordinación imprenta: Ada Monteverde

-  
Comité editorial: Felipe Portocarrero, Estuardo  
Marrou, Enrique Vásquez, Xabier Díaz de Cerio,  
Walter Li, Carolina Martín, Jeremías Gamboa  
y David Hidalgo

# 50 UP



PRÓLOGO \_11

CUATRO VOCES PARA  
UNA HISTORIA DIGNA  
DE CONTARSE \_15

EL CONOCIMIENTO ABRE  
VENTANAS



LA UP EN EL SECTOR PRIVADO  
ANATOMÍA DEL EMPRESARIO  
RESPONSABLE  
[Crear riqueza es la mejor manera  
de generar condiciones para la  
inclusión social] \_29

LA UP EN EL ESTADO  
MERITOCRACIA PÚBLICA  
[O el detrás de cámaras de  
momentos claves en la historia  
reciente del país] \_41

Los actores de los TLC \_50

LOS EMPRENDEDORES DE LA UP  
SOCIEDAD ILIMITADA  
[O cómo transformarse en un  
visionario de las oportunidades] \_55

LA UP EN LAS ONG  
Ejecutivos de interés social  
[O el beneficio de ayudar con las  
armas de la empresa] \_63

LA UP EN LA CULTURA  
Los estrategas del arte  
[O de cómo un buen economista  
es el mejor aliado de las mentes  
creativas] \_71

Industria culinaria \_77

LA UP Y LA OPINIÓN PÚBLICA  
TÉCNICAS PARA INTERPRETAR  
UN PAÍS  
[O cómo se genera conocimiento  
a través de una opinión con  
sólidos cimientos] \_79

-  
LA UP EN LOS ORGANISMOS  
INTERNACIONALES  
LA DIÁSPORA DEL TALENTO  
[O cómo acompañar el desarrollo  
de un país desde las principales  
instituciones del exterior] \_ 85



### EL CONOCIMIENTO SE TRANSMITE

-  
LA CADENA DE ADMINISTRACIÓN  
EL DESAFÍO DE CONVERTIR UNA  
IDEA EN UNA EMPRESA  
[O cómo hacer de una crisis una  
fuente de oportunidades] \_ 95

-  
LA CADENA DE ECONOMÍA  
LA HISTORIA DESDE EL SALÓN DE  
CLASES  
[De cómo se transforma un país  
con los mensajes adecuados] \_ 101

-  
LA CADENA DE CONTABILIDAD  
MÁS ALLÁ DE LOS LIBROS  
[De cómo el contador es, más que  
un profesional que calcula, un  
ejecutivo que analiza] \_ 107



### EL CONOCIMIENTO APROXIMA

-  
TRABAJADORES DE SIEMPRE  
LA VUELTA AL CAMPUS EN  
OCHENTA MINUTOS  
[De cómo el éxito de la experiencia  
académica también depende  
de colaboradores de áreas  
complementarias, que comparten  
una filosofía de la excelencia] \_ 115

-  
UNA FAMILIA EN LA UP  
LA DINASTÍA BONIFAZ  
[O de cómo el alma máter no es un  
local que se deja en el pasado, sino  
una filosofía que se hereda para  
el futuro] \_ 121

-  
DOS GENERACIONES DISTANTES,  
PERO CERCANAS  
LA MÍSTICA DE LA UNIÓN  
[O por qué un alumno de la  
primera promoción, egresado hace  
casi medio siglo, tiene muchas  
cosas en común con un  
estudiante de hoy] \_ 127

-  
Aquellos maravillosos años... \_ 129

-  
LOS MUPPETS  
UNA CLASE BRILLANTE  
[O de cómo la libertad de  
pensamiento estimula el éxito  
de una generación] \_ 135

-  
LOS GERENTES EN LA UP  
TALENTO QUE CUIDA LA CASA  
[O de cómo el discurso de la  
excelencia que se predica hacia  
afuera tiene que demostrarse en  
los asuntos internos] \_ 141



### EL CONOCIMIENTO CAMBIA VIDAS

-  
TALENTOS EN LA RUTA  
LA COMBI DE LA VICTORIA  
[De cómo el progreso es una  
suma de oportunidades bien  
aprovechadas] \_ 151

-  
FERIA DEL MICROEMPRESARIO  
PEQUEÑOS GRANDES ÉXITOS  
[Nunca es muy tarde para  
aprender, ni muy temprano  
para enseñar] \_ 157

-  
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES  
EN PROVINCIAS  
CURSO DE INMERSIÓN  
[O de cómo conocer otras  
realidades es una vía eficaz para  
afianzar el compromiso del alumno  
con la sociedad] \_ 161

-  
El campus es el país \_ 164

-  
PROGRAMA DE INTERCAMBIO  
EDUCATIVO (PIE)  
EL "EFECTO MARIPOSA" DE LA  
EDUCACIÓN  
[De cómo se transforma un país  
por el método de diseminar el  
aprendizaje] \_ 167

-  
De la UP a los Andes \_ 173



### MECANISMOS DEL CONOCIMIENTO: EL ADN DE LA UP

-  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN (CIUP)  
UN LABORATORIO DE IDEAS  
[De cómo el principal trabajo de un  
catedrático consiste en pensar el  
país y utilizar las herramientas que  
predica para buscar soluciones a  
sus problemas] \_ 179

-  
GEO Amazonía. Historia de  
una investigación \_ 184

-  
FONDO EDITORIAL  
LA TAREA DE PERENNIZAR  
EL CONOCIMIENTO  
[De cómo una tradición  
investigativa ha dado lugar a  
libros indispensables para  
entender el Perú y los procesos  
más importantes de la historia  
reciente] \_ 187

-  
Folke Kafka. Un *best seller* de  
la Economía \_ 191

-  
INTERCAMPUS  
EL ÁGORA ACADÉMICA  
[De cómo el debate entre puntos  
de vista contrarios es un ejercicio  
que ilumina, incluso en los  
momentos más críticos] \_ 193

-  
REVISTA APUNTES

UNA TRIBUNA DE PAPEL

[De cómo el mejor aliado de la tolerancia es el rigor académico que sustenta una publicación científica] \_199

-  
ESCUELA DE POSTGRADO

UN BÚNKER DE ALTO NIVEL ACADÉMICO

[O el recinto donde profesionales de variada procedencia se empapan del espíritu de la Universidad del Pacífico y adquieren las herramientas para dar un salto en sus carreras] \_201

-  
CENTRO DE LIDERAZGO

ENTRENAMIENTO PARA GESTORES

[O por qué debemos cambiar nuestra idea de lo que es un líder] \_205

-  
ESCUELA PREUNIVERSITARIA

LA ANTESALA DEL APRENDIZAJE

[O cómo preparar a los jóvenes peruanos para recibir una educación de calidad global] \_209

-  
CENTRO DE IDIOMAS

LA ESCUELA DEL MUNDO

[O qué lenguaje usar para comunicarse en una sociedad globalizada] \_213

CUATRO MIRADAS SOBRE LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO \_217

AGRADECIMIENTOS \_224



# PRÓLOGO

---

Es probable que quienes recorran las páginas del libro que tienen entre manos experimenten el mismo sentimiento de natural orgullo que yo he sentido al hacerlo. Cincuenta años de una fecunda trayectoria institucional han convertido a la Universidad del Pacífico en una de las más prestigiosas instituciones de educación superior del Perú y América Latina. Se trata de un logro excepcional, conseguido con el esfuerzo de muchos docentes y colaboradores administrativos, forjado con la paciencia y constancia que se requieren para superar adversidades y obstáculos de todo tipo. Estas características son, sin duda, ciertas y valiosas, pero una reputación como la alcanzada se obtiene, sobre todo, teniendo como filosofía educativa una formación integral que proporciona a sus estudiantes conocimientos, habilidades técnicas y rigor analítico, así como valores, imaginación, creatividad, sentido de responsabilidad, espíritu emprendedor, y vocación de servicio hacia nuestro país y el mundo.

No hay mejor indicador de resultados para una universidad que se proyecta hacia el futuro que el reflejo de las vidas singulares, algunas de ellas muy destacadas, de sus numerosos egresados. Es materialmente imposible recoger en un solo texto la diversidad de las contribuciones de los casi 9.000 profesionales formados en nuestras aulas. Se trata de una presencia que puede encontrarse en casi todos los campos del quehacer público y privado, con y sin fines de lucro, así como también en los ámbitos local, nacional e internacional. Sabrán dispensarnos con indulgencia y comprensión quienes no aparecen en estas páginas, pues ha resultado una ardua tarea condensar en tan poco espacio la enorme riqueza de las trayectorias individuales de todos nuestros egresados. No obstante, me gustaría pensar que en los múltiples testimonios recogidos en este texto se encuentran también contenidas las voces y las vidas de todos los que pasaron por la que es hoy su alma máter.

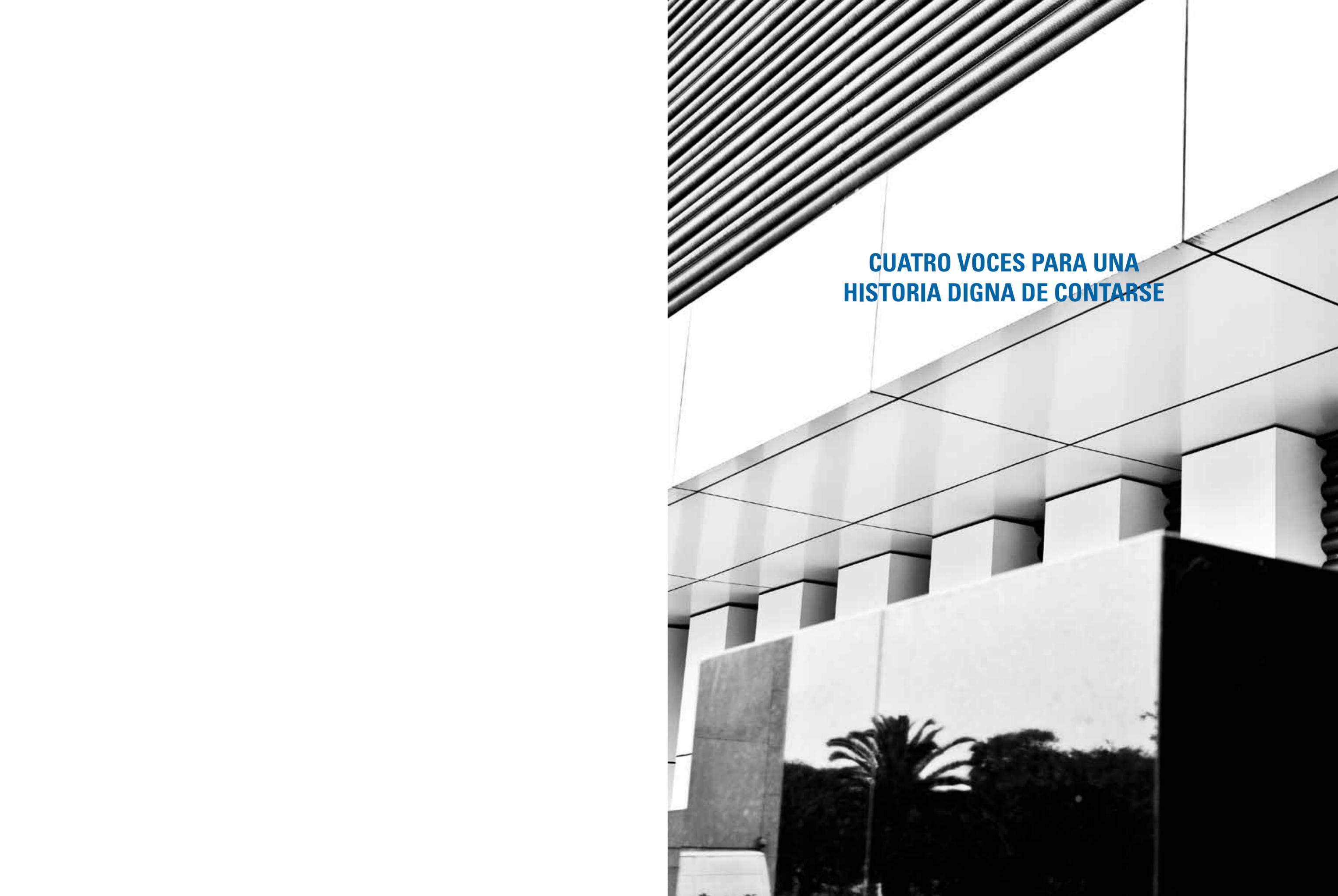
El libro ha sido organizado en cinco grandes secciones, cuyo eje gira alrededor de cómo la generación, producción y difusión de conocimiento se ha convertido en el signo distintivo más importante de nuestra institución, en el ADN que da cohesión interna y prestigio a la Universidad del Pacífico. Al hacerlo de esta manera, nuestra institución ha fortalecido su misión educativa y ha logrado internalizar una visión de excelencia compartida por sus docentes, colaboradores administrativos y egresados.

Utilizando la metáfora de que el conocimiento abre ventanas, el hilo conductor del texto nos lleva a explorar cómo transmitimos en las aulas los variados saberes de nuestras distintas disciplinas, de qué manera esos conocimientos nos aproximan y crean vínculos entre quienes formamos parte de una misma comunidad, y cómo han conseguido cambiar y enriquecer la vida de muchas personas en un sentido positivo. A su vez, cada una de estas grandes secciones se sigue abriendo, para seguir con la metáfora, en nuevas ventanas que presentan y profundizan en las múltiples dimensiones de una institución vibrante y comprometida, dinámica y previsor, moderna e innovadora. El resultado es un fresco en el que se muestra que lo sembrado a lo largo de estos años en la mente y los corazones de nuestros egresados ha producido vidas fecundas, profesionales altamente competentes y ciudadanos responsables.

Las universidades más serias del mundo hemos llegado a la convicción de que nuestra principal función en la sociedad está asociada a su propuesta educativa, al modelo pedagógico que impulsamos, y a los valores que transmiten nuestros profesores en los salones de clase. En esas aulas se produce algo que puede ser comparado con una suerte de magia, pues ellas se transforman en espacios de aprendizaje profundo gracias a un profesor que estimula la interacción con sus estudiantes; en ese mismo proceso que abre nuestras mentes a nuevas preguntas y reflexiones, todos crecemos en conocimientos y en humanidad. Esta es nuestra irrenunciable misión institucional, el espíritu que motiva y da sentido a nuestro quehacer diario.

Hemos llegado a los cincuenta años optimistas y con muchos proyectos en agenda. Quienes tenemos la responsabilidad de conducir a la Universidad del Pacífico seguimos soñando –al igual que lo hicieron sus fundadores hace cinco décadas– con iniciativas que nos impulsen hacia adelante, que nos hagan madurar y crecer para estar a la altura de los tiempos que nos ha tocado vivir. Les pido que me acompañen en este viaje por nuestra historia, historia viva de la que con seguridad emergerá un mejor futuro para nuestra querida institución.

Felipe Portocarrero Suárez, Rector de la Universidad del Pacífico  
Octubre de 2012



**CUATRO VOCES PARA UNA  
HISTORIA DIGNA DE CONTARSE**

## CUATRO VOCES PARA UNA HISTORIA DIGNA DE CONTARSE

-  
PARTICIPANTES: RAIMUNDO VILLAGRASA S.J. / JOSÉ JAVIER PÉREZ /  
ESTUARDO MARROU / FELIPE PORTOCARRERO

-  
**La Universidad del Pacífico, fundada en 1962, surge en un contexto dominado por una discusión continental sobre cuál debía ser el modelo de desarrollo para América Latina. Estamos en medio de la pugna ideológica y la guerra armamentista de la Guerra Fría, entre las repercusiones regionales de la Revolución cubana y la respuesta estadounidense con la Alianza para el Progreso. Por esos días, el especialista Rudolph P. Atkon, ex asesor de la Unesco, realizó un análisis sobre la situación de la universidad latinoamericana. Su diagnóstico es que se trataba de una universidad atrasada, sin investigación, que necesitaba ser reformada para facilitar la industrialización del continente. ¿Cuál era la perspectiva de la UP en esa coyuntura?**

**Padre Raimundo Villagrasa:** Nosotros teníamos el proyecto de formar un cuerpo de profesores que a la vez fueran investigadores. Queríamos fundar un centro de investigación. El primer contacto que tuvimos para obtener asesoría fue con la Universidad de Iowa, a través de la misión que había enviado para asesorar al Gobierno peruano. Ellos querían establecer un centro de investigación en el Perú, pero se daban cuenta de que no iba a funcionar bien si dependía de un organismo del Estado. Preferían que funcionara como parte de una universidad. Entonces llegamos a un acuerdo. Nos iban a apoyar, en los primeros años, con profesores que nos iban a destacar para que fueran preparando a nuestros maestros en las áreas de investigación económica y social, en las que íbamos a empezar. Pero este proyecto no se pudo realizar debido al golpe militar de 1968. Se realizaría después, en 1972, por nuestros propios esfuerzos y muy modestamente. Una de las políticas que tuvimos en esos años fue la de ir seleccionando a los mejores alumnos con capacidad y vocación para la enseñanza y la investigación, y conseguirles becas para hacer maestrías y doctorados en el extranjero. Cuando regresaban, lo hacían como profesores a tiempo completo: dedicaban la mitad del tiempo a la enseñanza y la otra mitad, a la investigación.

**En su libro de memorias, usted explica en una frase el papel que debería cumplir la Universidad del Pacífico: no solo formar a un profesional capacitado para ejercer al día siguiente de recibir su título, sino una persona que estuviera a la altura de la cultura de su tiempo.**

**RV:** Esa fue nuestra filosofía. Para nosotros era fundamental formar un profesional que no sea un funcionario, sino una persona con sentido crítico para afrontar los problemas futuros, para darse cuenta de cuáles eran los problemas y buscar soluciones. Eso es lo que le va a quedar para toda la vida.

**José Javier Pérez:** La Universidad del Pacífico se pensó inicialmente como una escuela de negocios, y precisamente lo que llegó a transformarla fue la formación humana, de hombre de los tiempos, de agente de cambio, que hacía falta.

**RV:** José Javier tiene razón. Inicialmente iba a ser un instituto superior de suma calidad. Pero al ver que con ese estatus no se podía dar títulos a nombre de la Nación, se decidió que fuera universidad. Pero una muy especializada, al punto que empezó con una sola carrera: Economía. En ese entonces era Administración, pero con una buena base económica. Luego, para 1966 o 1967, se dividió en dos escuelas: Economía y Administración.

**Felipe Portocarrero:** ¿A quién se le ocurrió el nombre de la Universidad?

**RV:** Creo que fue en una reunión en la que estaban todos los fundadores. La UP surgió como iniciativa de un grupo de empresarios que se reunía con el padre Felipe Mac Gregor para estudiar la doctrina social de la Iglesia. Estaban empeñados en hacer algo que fuera beneficioso para el Perú. En esas reuniones, coincidieron en que tanto la administración pública como las empresas carecían de personal realmente calificado para administrar. Creyeron que su aporte debería ser crear una institución que enseñara y preparara personas capaces de transformar el país. En ese grupo estaba Juan Pardo Heeren, quien había sido ministro de Hacienda del presidente Manuel Prado, y otros más que luego se juntaron para dar inicio a la Universidad. Surgieron varios nombres, incluso barajaron el nombre de “Universidad de Lima”, pero al final decidieron que se llamara “Universidad del Pacífico”.

**Estuardo Marrou:** En los años sesenta, se hablaba mucho del tema de la Administración y la Economía, pero lamentablemente no había una universidad que tocara estos temas. Una de las primeras inquietudes de este grupo fue, justamente, tratar de cubrir esta necesidad. Algo interesante de esa primera etapa es que la Universidad, conjuntamente con los estudios de pregrado, inicia todo un Departamento de Extensión Técnica (DET), cuyos alumnos eran los gerentes de los bancos, los ejecutivos que asumían las grandes responsabilidades en las empresas financieras, pero que no habían estudiado cursos de Administración ni de Finanzas o de Márketing. Todos estos temas eran nuevos en el país. La Universidad Pacífico llenaba ese vacío. Mientras la Universidad comenzó con 38 alumnos, el DET debe de haber tenido entre 60 y 70.

**FP:** Revisando papeles, me he encontrado con una cosa curiosa: la escritura de la creación de la Universidad del Pacífico. Ahí lo interesante son dos puntos. Primero, la presencia de este grupo de empresarios que luego forman la Asociación para el Fomento de la Educación Superior. En la primera acta, se dice que la reunión “continuaba la serie de conversaciones previas tenidas por los asistentes, en las que habían estudiado la manera práctica de incorporar los esfuerzos de la empresa privada al trabajo de la educación superior en el Perú”. Ese es un primer tema que me parece interesante: a la empresa privada le interesaba la educación superior. En segundo lugar, se evidencia la presencia jesuita, que le da ese componente humanista imprescindible en la educación. Y quisiera agregar un tercer elemento. En el artículo segundo de las actas de constitución, se dice: “Los fines de nuestra asociación son —y esto me parece absolutamente de vanguardia para la época—: (a) Promover el estudio, la enseñanza e investigación de la economía pura y aplicada y sus ciencias afines; (b) Estudiar y fomentar los estudios acerca de la administración en general; y (c) Interesarse por todo proyecto relacionado con el estudio, la enseñanza y la investigación de las ciencias sociales, especialmente las que tienen una relación más directa con la economía”. Es decir, abre la cancha y busca alimentarse de las ciencias sociales que están allí, en plenos años sesenta.

## BALANCE DE ÉPOCA

**Sería interesante recordar el impacto de la creación de la Universidad, sobre todo ante la demanda de formación técnica entre los empresarios nacionales.**

**RV:** Al principio se dio de manera muy silenciosa, en una casa alquilada de la avenida Nicolás de Piérola. Realmente, la Universidad empezó a tomar un poco más de presencia cuando se trasladó a la avenida Salaverry. Este grupo de empresarios no solamente pusieron sus nombres, sino que se comprometieron también a poner 100.000 soles, de cada una de las empresas, y con eso se pudo comprar la casona.

**JJP:** A mí me parece importante dejar en claro que, desde sus orígenes, la Universidad no fue confesional. Los valores del cristianismo estaban ahí todo el tiempo y la acción de la Compañía de Jesús estuvo presente, pero también mandaban a educar a sus hijos gente de todos los credos y todas las razas. Lo mismo podía decirse de los profesores: podías ver diferentes posiciones políticas, diferentes posiciones religiosas, diferentes concepciones económicas. Para mí, era sorprendente el nivel de convivencia. Incluso hubo un momento de la vida política del Perú en que la Universidad del Pacífico tenía integrantes de diferentes posiciones políticas concursando para cargos públicos: en la lista de Barrantes a la Alcaldía de Lima en 1983 fue Carlos Amat y León, en la lista de Vargas Llosa para las elecciones presidenciales de 1990 fue Lucho Bustamante, y todos convivían en la Universidad sin problema alguno.

**FP:** Eso es muy interesante porque determina la forma de gobierno de la Universidad. Si hubiéramos optado por el modelo confesional, ¿quién hubiera elegido al rector?: Roma.

**Ese tema de la gestión de la Universidad también es neurálgico, porque poco después de la fundación, el país entra a otro régimen militar. El golpe causó que perdieran la vinculación con la Universidad de Iowa; la Fundación Ford también retiró su ayuda. ¿Cómo afrontó la Universidad ese desafío?**

**RV:** El Gobierno de los Estados Unidos prohibió cualquier ayuda al Perú, por lo que la parte financiera también fue afectada, pero quedaron algunas organizaciones, algo de apoyo externo. Sin embargo, tuvimos un problema muy serio, porque la Ley Universitaria ponía unas condiciones que en ese momento no cumplía ninguno de los profesores que teníamos, por ejemplo, para ser rector. Hubo que elegir a una persona ajena a la universidad, que fue el Dr. Fernando Romero. Ese fue un capítulo muy duro. Fue exactamente lo opuesto a lo que hemos dicho, a ese pluralismo y comprensión a los que se habían acostumbrado ya todos los profesores. Romero era un hombre formado en la marina, acostumbrado al orden y mando. Eso le había funcionado muy bien cuando fue director del Senati, pero cuando llegó a la Universidad, generó un choque. Llegó un momento en que se sintió como un matrimonio que no marcha. Y durante todo el año 1970, vivimos una especie de guerra interna, porque el Dr. Fernando Romero dijo que él no se marchaba y, aunque se hundiera la Universidad, se iba a quedar. Hubo que dar el zarpazo para liberarnos de todo aquello. Lo hice prudentemente: averigüé en San Marcos que Romero era profesor contratado, cosa que le impedía ejercer el cargo. En la situación en que estábamos, hubo que darle el “golpe” en una asamblea universitaria convocada ex profeso. Solo así pudimos sacarlo.

**¿Cuál fue el balance de los años setenta y, sobre todo, del gobierno militar? De un lado, se pierde la asesoría técnica estadounidense, pero de esa época también data el CIUP. Es interesante la vinculación de este centro con la vida nacional.**

**RV:** Sí, eso fue esfuerzo nuestro. Decidimos que teníamos que comenzar, aunque fuera muy modestamente. Se pidió a los investigadores que no se dedicaran tanto a la especulación pura, sino que vieran temas que afectaran o ayudaran a la vida nacional, qué ventajas e inconvenientes tenía el país. Hubo ideas que fracasaron por falta de financiamiento, como el intento de ayudar a otras universidades de provincia o la maestría en administración pública. Teníamos intenciones, pero no había manera de llevarlas a cabo. Habíamos creado un año preuniversitario para salvar la diferencia que había entre la pobre formación de los alumnos de colegios nacionales y lo que exigíamos nosotros para entrar a la Universidad. Pero llegó la Ley Universitaria y nos hizo incorporar ese programa como un año más, con lo cual perdió sentido, y prácticamente ningún alumno de colegio nacional se graduó en la Universidad del Pacífico, porque no tenían la base suficiente. Esa fue otra imposición del gobierno militar.

#### UNA APUESTA TEMPRANA

**EM:** Lo que sí es algo que valdría la pena rescatar es que la Universidad crea, formalmente, su Centro de Investigación en 1972. Eso creo que es importante, porque muy pocas universidades realmente han dado impulso a esta actividad, que en los documentos iniciales de la Universidad se resalta como fundamental. Ese fue el año en que decidieron que yo debía asumir la responsabilidad de dirigir la Universidad. Tenía 35 años. Por fortuna, tuve un grupo de personas alrededor que realmente fueron un apoyo permanente. Fue un período en que pensábamos que era el momento de consolidar la institución. La Universidad, en ese entonces, tenía como 480 alumnos. Algo que realmente nos preocupaba es que la Universidad del Pacífico no podría realmente tener peso, relevancia en el contexto nacional, si no crecía. Y no solo en número de alumnos, sino en todo lo que correspondía a institución universitaria. Así que decidimos emprender varias acciones: crecimiento de la planta física, del número de alumnos, de profesores. Si uno mira las estadísticas, en 1977 teníamos 85 profesores y aumentamos a 186 profesores en 1989. De 435 alumnos, pasamos a 1.320 alumnos. Y además estaba el postgrado, que recién se inició en 1978 y comenzó con 123 alumnos. A finales de los ochenta, ya tenía el doble. Pensábamos que, dentro de este contexto, la Universidad debería tener mayor presencia en el ámbito nacional y desarrollamos una serie de programas como, por ejemplo, el Intercampus, organizado por Luis Bustamante. Esta actividad realmente tuvo mucho impacto.

**FP:** Era un espacio donde se congregaba y se convocaba a gente especializada en materias que iban desde la democracia, los derechos humanos, la violencia política, hasta el último que hemos hecho, que fue sobre el rol del consumidor, el código de consumo, o el liderazgo político hoy.

**JJP:** A mí me parece que todos estos datos son evidencia de la actitud pionera de la Universidad del Pacífico ante problemas nacionales.

**EM:** Habría que decir que buena parte del impulso de la Universidad se debió al apoyo de una serie de benefactores, cuyo aporte representaba cerca del 40 o 50 por ciento del presupuesto. Ese monto se destinaba a infraestructura física o a becas. Por eso, uno ve placas de donantes en diferentes ambientes. Fue una etapa que verdaderamente permitió el desarrollo de la UP. Por ejemplo, fuimos una de las primeras universidades en incorporar computadoras en las aulas. Y comenzamos a convencer a profesores de fuera para que vinieran a enseñar aquí, entre ellos Carlos Amat y León, y Julio Velarde, quien había partido a estudiar en el exterior. Buscábamos personas que no solo dieran peso a la docencia, sino fundamentalmente a la investigación. También apostamos por una

proyección hacia las universidades de provincias, mediante el Programa de Intercambio Educativo (PIE): la idea era apoyar en la formación de sus docentes, que venían a Lima y se formaban durante un semestre. Lo que fue muy interesante es que nos abrían las puertas para que nuestros profesores pudieran ir a dictar cursos y que nuestros alumnos pudieran ir a hacer prácticas en esas regiones.

**Un aspecto fundamental para el crecimiento de una institución como esta es su capacidad para conseguir financiamiento del exterior para la investigación y otras actividades académicas. ¿Cuál ha sido la experiencia de la UP en este sentido? De hecho, hubo una experiencia con el llamado “Fondo de las Américas”.**

**EM:** Ese fondo fue una iniciativa que nació en 1987, en los Estados Unidos. Agrupaba a seis universidades: la Javeriana, la Pacífico, la Católica de Montevideo, la Católica de Río de Janeiro, la Católica de Quito y la Universidad Nacional Autónoma de México, que participó menos pero también formó parte. La idea era obtener recursos con beneficios tributarios provenientes fundamentalmente de empresas estadounidenses. Al final, no funcionó, pero hicimos intentos. Incluso contactamos a personajes como Henry Kissinger, que, dicho sea de paso, no quiso venir al Perú porque en ese momento Alan García estaba en el poder. Este señor decía: “No, yo no voy al país con un presidente que es un loco. Más adelante, con mucho gusto”. Así, textualmente. Otra anécdota ocurrió cuando visité al presidente del Citibank. Lo primero que me dice cuando entro es: “¿Y qué dice el loco de tu presidente?”. ¡A ese señor queríamos pedirle que nos diera fondos! Al final, se consiguieron, pero realmente no cubrieron las expectativas y la idea se perdió a lo largo del tiempo.

**En términos académicos, ¿cómo se iba reflejando en la Universidad la evolución de las ideas económicas? Por ejemplo, en los noventa, después de los estudios de la Universidad de Chicago y de Milton Friedman, la Economía toma una importancia política, una hegemonía intelectual evidente, que aquí estuvo concentrada en la Universidad del Pacífico.**

**EM:** Esa fue la época de la crisis que deja Alan García, cuando toma el gobierno Alberto Fujimori. Quizá habría que hacer un estudio más detallado de cómo la demanda de estudios en la Universidad ha ido cambiando de acuerdo a las circunstancias del país. Me acuerdo de que en la época del gobierno militar, la demanda por estudios en Economía era mínima respecto a la que tenían los estudios en Administración. La gente encontraba que ir a trabajar al sector público no tenía sentido, y la mayoría de los alumnos querían irse a continuar estudios en el extranjero. Quizá en los años noventa, por efecto de los cambios que ocurrían en el mundo, nuevamente la tendencia vuelve a cambiar. En esa época, yo asumo la responsabilidad de la Escuela de Postgrado, y ahí es donde se notaba una demanda excepcional. En un momento dado, llegamos a tener cerca de novecientos alumnos solo en la escuela. Y descubrimos, por ejemplo, que en el caso de la maestría en Economía, la mayoría de postulantes venían de universidades de muy bajo nivel. Lo que querían era que su título de maestría fuera de la Universidad del Pacífico, que era lo que al final iban a mostrar; pero no lograban ingresar. Fue una maestría con poca acogida, no porque no quisiéramos ofrecer un buen programa, sino porque los postulantes eran realmente de un nivel muy bajo.

**RV:** En cambio, tuvo éxito cuando hicieron la de Finanzas.

**EM:** Por la demanda. Fuimos la primera universidad que creó una maestría en Finanzas orientada a resolver los problemas de las empresas. Se estaba produciendo el desarrollo de las AFP, de las financieras. El éxito estuvo en atraer a todo ese grupo de gente interesada. Realmente logramos conseguir profesores de calidad, y esos fueron quizá los primeros que han promovido la maestría de Finanzas fuera, lo que es muy importante.

## RECUERDOS Y CONFESIONES

**El inicio de los años noventa es una época de transformación y cambios muy duros y radicales en un país que además de una economía hiperinflacionaria tiene a una sociedad jaqueada por la violencia política. El propio local de la UP fue afectado por el estallido del coche bomba en Canal 2. ¿Cómo se vivió ese tiempo en la Universidad?**

**EM:** Ya habíamos vivido la experiencia de los cortes de luz de los años ochenta, cuando tuvimos que comprar un grupo electrógeno para evitar interrupciones [ocasionadas por los atentados en el interior del país]; pero en los años noventa la violencia ya estaba en Lima.

**RV:** Tuvimos que adaptarnos a las circunstancias. De hecho, por ejemplo, el “Fujishock” supuso una reducción de un 25 por ciento en todos los salarios de la Universidad, que asumimos voluntariamente. Ahí pusimos una norma: las pensiones se ajustaban con la inflación, a rajatabla.

**JJP:** La reclasificación para la escala de pensiones se hacía antes una vez al año, y cuando llegué yo, tuve que hacerlas mensualmente. Si no, había la posibilidad de que algún alumno valioso se retirara por falta de recursos.

**RV:** La matrícula se redujo un poquito, pero nadie se fue por razones económicas. No tuvimos el problema que tuvieron otras universidades privadas. Nosotros ajustábamos tanto salarios, como pensiones. Eso hizo que cuando llegó el “Fujishock”, el golpe no fuera tan fuerte. También teníamos un fondo de reserva, de las donaciones que habíamos recibido antes. Dimos una cantidad a cada uno de los profesores y empleados, para que hicieran frente a ese primer momento, luego reajustamos como pudimos. Fue un momento muy difícil. El problema es que luego llega el autogolpe de Fujimori y otra vez se nos cierra todo el circuito internacional, como había ocurrido con el golpe militar de 1968.

**FP:** Padre, ¿y por qué la Universidad no se pronunció públicamente sobre el autogolpe?

**RV:** Lo propuse. Fujimori dio el autogolpe un domingo por la noche. En la mañana del lunes, convoqué a todos los profesores y funcionarios, y nos reunimos en el auditorio. Encontré mucha reticencia a que la Universidad se pronunciara. A lo más, se aceptaba un pronunciamiento junto con las otras universidades. El viernes, se reunió la Asamblea Nacional de Rectores y allí se acabó todo, porque ninguno se atrevió. Y salir solos era suicidarse. Luego, el CIUP hizo una encuesta rápida entre el personal administrativo y alumnos. Por lo menos dos tercios estaban de acuerdo con el golpe.

**JJP:** A mí me parece que ahí pesó bastante esa tradición de que la Universidad no se mete en política activa; aparte de que, por supuesto, había un descontento tremendo con el Congreso y esas cosas. No me acuerdo si la frase fue de Carlos Amat y León, o de quién, pero alguien dijo de la UP: “es la universidad donde los alumnos han resultado más conservadores que los profesores”.

**FP:** Esa frase es de Jürgen Schuldt, si no me equivoco. Dicen que era un letrado que estaba colgado, una pizarra, durante años. Pero, Padre, mirando retrospectivamente, ¿usted diría que se procedió bien, o se debió ser más explícito?

**RV:** Yo, personalmente, hubiera querido pronunciarme en contra, porque era una ruptura democrática. Pero me encontré solo. No podía imponer una decisión así. Fueron momentos muy críticos. Desde 1989 hasta 1994, prácticamente estuvimos apagando un incendio tras otro. Con la Constituyente de 1993, la cosa se calma un poco internacionalmente, pero el daño ya estaba hecho. Y luego un ex alumno, que llegó a ser ministro de ese gobierno, nos quitó todos los beneficios tributarios que, como institución educativa, habíamos tenido en el régimen de Belaunde o de Alan García.

**JJP:** Ante la proliferación de las universidades con fines de lucro, promovida por una ley de esos años, fue en mi período que se concretó el Consorcio de Universidades, para que las cuatro principales universidades se distinguieran un poco de toda la mediocridad. Venía a ser una especie de protección, una alianza entre pares.

**José Javier, usted atraviesa desde la Universidad del Pacífico los dos momentos de la historia peruana reciente en que se produce el tránsito de dictadura a democracia. Tal vez su experiencia puede resumir un poco el rol del rector en momentos tan cruciales.**

**JJP:** Yo digo que un rector debe ser un facilitador: tiene que promover la generación de ideas y apoyar para que avancen. Pero no puede ser un dictador. Yo me vine al Perú huyendo de la España de Franco y nunca he querido parecerme a él.

Felipe Portocarrero, Raimundo Villagrasa, S.J.,  
Estuardo Marrou y José Javier Pérez.





**EL  
CONOCIMIENTO  
ABRE VENTANAS**

---

## El conocimiento abre ventanas

La presencia de la Universidad del Pacífico en la vida nacional se percibe en prácticamente todos los campos: sus catedráticos y egresados han ocupado los más altos cargos de la administración pública, presiden las instituciones más representativas de la banca, conducen varias de las mayores empresas privadas del país, gestionan emprendimientos de negocios exitosos y organizaciones no gubernamentales de gran impacto social, y ayudan al mundo desde sus puestos en organismos internacionales. En cada ámbito, mantienen la filosofía de la eficiencia y el progreso responsable que se inculca en estas aulas.



LA UP EN EL SECTOR PRIVADO

## ANATOMÍA DEL EMPRESARIO RESPONSABLE

[Crear riqueza es la mejor manera de generar condiciones para la inclusión social]

Hay valores que no se miden en la bolsa.

Los ejecutivos más exitosos trabajan de manera intensa por el Perú. La formación en la Universidad del Pacífico les ha permitido cambiar la imagen del *money maker*: del hombre de negocios que solo busca la prosperidad personal, al empresario que genera abundancia en beneficio de todo el país.

Un estudio internacional del 2012 dice que los empresarios peruanos son los más optimistas del mundo respecto a su economía. En esta fotografía económica, el entusiasmo de los hombres de negocios nacionales supera al de sus homólogos de economías florecientes como las de Brasil o Emiratos Árabes Unidos. El Perú está en una nueva etapa de prosperidad, pero con mayores desafíos que nunca. El principal es el de construir un país con equidad. Si el siglo XX fue marcado por el análisis de las causas de la pobreza en el país, el debate más decisivo a inicios del siglo XXI es la mejor distribución de la riqueza y tiene entre sus protagonistas a los hombres que se han formado para generarla. Muchos de ellos provienen de la Universidad del Pacífico.

El tema no es nuevo en esta casa. Fundada por un grupo de hombres de negocios en 1962, inspirados por el jesuita Felipe Mac Gregor, desde el inicio la UP ha postulado que el crecimiento del país va estrechamente ligado a la existencia de profesionales que dominan los criterios de costo-beneficio, pero que además tienen una sólida formación en valores. Lo que ahora se conoce como “responsabilidad social” forma parte del código genético de esta universidad. El potencial de este bagaje es enorme: hay egresados de la Universidad del Pacífico

en las instituciones más representativas del sector privado. Están presentes en el sistema financiero nacional (Banco de Crédito, Interbank, Banco Continental, Banco de Comercio, AFP Integra, Citibank y Mibanco) e internacional (Barclays Capital Bank). También en rubros de gran trascendencia como la minería (Southern Peru Copper Corporation), infraestructura (General Electric), telefonía (Movistar Perú), servicios profesionales transnacionales (PricewaterhouseCoopers y Deloitte), entre otros.

“Todos contribuimos al país: desde el que diseña políticas públicas hasta el que desarrolla su carrera en un centro de investigación, el que asesora financieramente a las empresas y también el *money maker* exitoso”, afirma Patricia Teullet, egresada de Economía de la UP en 1981, quien fue gerente general de Comexperú –sociedad que agrupa a las principales empresas dedicadas al comercio exterior– y se desempeña como directora general de la asociación civil Aporta Desarrollo Sostenible, que tiene una activa participación en el debate público sobre el rumbo económico nacional.

## REALIDAD VS. TEORÍA

El sentido de responsabilidad de los egresados de la Universidad del Pacífico se consolidó como reacción a las fisuras del país. Las tres últimas décadas del siglo XX en el Perú estuvieron marcadas por un declive de la economía y una creciente crisis social. Uno de los agravantes de ese deterioro fue la carencia de una burocracia tecnificada que planteara el camino más adecuado para enfrentar los problemas. Piero Ghezzi, quien terminó de estudiar Economía en 1989, en plena época de la hiperinflación, dice que esa situación le ayudó a decidir su camino profesional. “Haber vivido los *shocks* macroeconómicos de una manera tan intensa, me hizo ver la Economía no como algo abstracto, teórico, sino como algo tangible. Me dije que el Perú necesitaba más y mejores profesionales en este campo”, refiere el jefe de Economía Global, Mercados Emergentes e Investigación de Divisas del Barclays Capital Bank (en Londres, Inglaterra).

Algo similar relata Jorge Ramos, responsable del crecimiento de uno de los principales fondos de pensiones del país, la AFP Integra, desde su puesto de gerente general y CEO de SURA Perú. Ramos egresó de la Facultad de Economía de la UP en 1984 y su primer destino laboral fue el Banco Central de Reserva (BCR), donde trabajó en la administración de los depósitos internacionales del Perú en el peor momento de la crisis de los años ochenta. “La inflación volaba y había que cambiar los billetes constantemente”, recuerda. La memoria es compartida por

“Introducir valores en la toma de decisiones marca la diferencia entre hacer o no hacer las cosas bien, de forma transparente y con respeto a los derechos del otro. Agrega valor al mundo. Los que hemos tenido la suerte de estudiar en la Universidad del Pacífico sentimos esa responsabilidad”.

*Álvaro Escalante. Egresado de la Facultad de Administración de la UP en 1994, experto internacional en coaching y gerente de Recursos Humanos de General Electric para Perú y Colombia.*

Eduardo Torres Llosa, director gerente general del BBVA Banco Continental, quien egresó de la Facultad de Economía de la UP en 1989. Su primer trabajo fue en la prestigiosa Macroconsult, que en aquel entonces era una joven firma de consultoría económica, banca de inversión y asesoría de negocios. Torres Llosa tuvo a su cargo el cálculo de la inflación generada por el “paquetazo” de 1990. “Formo parte de una generación bisagra”, dice en referencia a quienes estudiaron entre 1985 y 1995. Fueron las generaciones educadas en una coyuntura de supervivencia, pero que hacia el cambio de siglo tuvieron que administrar el inicio de la nueva época de prosperidad. “Hemos vivido dos realidades muy distintas, crisis que los chicos que ahora salen de la universidad nunca vivieron. Eso nos obligó a ser más creativos y, sobre todo, no perder el concepto de proporción de las cosas”, sostiene.

Una muestra de la crisis generalizada de ese período está en la experiencia de José Antonio Blanco Cáceres. En 1993, tuvo que ingresar al Citibank como practicante, a pesar de haber concluido sus estudios de Administración en la UP. “El país recién estaba saliendo del terrorismo y no había vacantes en ninguna compañía. Trabajar como si aún fuera estudiante era la única opción si quería un empleo”. Con el tiempo, Blanco Cáceres llegaría a ser gerente general y presidente del Directorio de esa prestigiosa entidad bancaria. El aprendizaje de las aulas terminó de madurar en la realidad.



Patricia Teullet, directora general de Aporta y ex gerente general de Comexperú; Álvaro Escalante, gerente de Recursos Humanos de General Electric para Perú y Colombia; y Piero Ghezzi, jefe de Economía Global, Mercados Emergentes e Investigación de Divisas del Barclays Capital Bank.



Antonio Blanco Cáceres, gerente general y presidente del Directorio de Citibank; Hugo Santa María, presidente del Directorio de Mibanco; y Gonzalo Echeandía, gerente general y vicepresidente del Directorio del Banco Santander.

---

“Uno podría pensar que, al ser una universidad especializada en el mundo de los negocios, lo único que la Universidad del Pacífico enseña es cómo hacer empresa y ganar dinero. No es así. La Universidad enseña a enfocar los negocios con una misión social. Lo viví en los años ochenta, con un contexto mucho más complicado que ahora. Mientras la gente sufría la hiperinflación, en la UP la gente hablaba de déficits y otros temas. Parecía una actitud fría, pero no lo era: estábamos estudiando la mejor manera de enmendar el rumbo del país”.

*Hugo Santa María. Presidente del Directorio de Mibanco. Socio-gerente de Estudios Económicos de Apoyo Consultoría, director de Apoyo Comunicación Corporativa y director de la Compañía Graña & Montero.*

Walter Bayly, gerente general del Banco de Crédito del Perú (BCP); Luis Felipe Castellanos, gerente general de Interbank; Jorge Ramos, gerente general y CEO de SURA Perú; Eduardo Torres Llosa, director gerente general del BBVA Banco Continental; y Carlos Alberto Mujica, gerente general del Banco de Comercio.





Paola Nieri, subgerente de Desarrollo Organizacional de LAN Perú; Peter Vich, gerente de Márketing de Quicksilver; y Frida Llanos, gerente de PricewaterhouseCoopers.

## CAMBIO DE SENTIDO

El ingreso al siglo XXI estuvo marcado por nuevos temas como el emprendimiento, el fenómeno pyme (pequeña y mediana empresa), el nacimiento de nuevos grupos empresariales y la creciente inversión extranjera. El ámbito de actuación del egresado de la Universidad del Pacífico también se amplió. A los espacios históricos, como el sector financiero, la bolsa o la investigación, se ha sumado la participación de ex alumnos en las nuevas gerencias de Recursos Humanos, Asuntos Corporativos y Márketing, puntos estratégicos en un crecimiento organizado en torno tanto a la exportación de materias primas (como los recursos de la minería), como a la manufactura de productos de consumo masivo (como la industria de bebidas y alimentos).

Mientras muchas escuelas de negocios miden el éxito a través del progreso que el ejecutivo logra en la estructura de una empresa o su nivel remunerativo, el enfoque de la UP es que el mayor indicador es el impacto que logra en su entorno.

fue un entorno muy cerrado, territorio de los ingenieros. Pero en los últimos años eso ha cambiado. Poco a poco, se ha abierto a otras disciplinas en las que la Universidad del Pacífico tiene mucho que decir”, explica Ricardo Labó, egresado de Economía de la UP en el 2000 y asesor principal de Asuntos Externos para América Latina de la empresa minera Rio Tinto.

“Cuando yo estaba en la Universidad, el sector minero no era uno de los lugares habituales en que los estudiantes de Economía pensábamos trabajar, a pesar de su importancia y su potencial para el crecimiento del país. Sobre todo porque siempre

Lejos de acentuar el individualismo, el auge económico ha generado consenso sobre el impacto social de la riqueza. “La economía de mercado es la manera más eficiente de asignar los recursos en un país y contribuir con mayor eficiencia a la reducción de la pobreza”, dice Walter Bayly, egresado de la Facultad de Administración en 1980 y gerente general del Banco de Crédito del Perú (BCP). Esta concepción ética se imparte desde los primeros cursos en las carreras de la UP. Para el egresado de esta casa, hacer dinero no es un objetivo reñido con la generación de beneficios para la sociedad. “Antes de que estuviera de moda la responsabilidad social de las empresas, los egresados de la Universidad del Pacífico teníamos ya grabado ese mensaje”, dice Raimundo

El ámbito de actuación del egresado de la UP se amplió. A los espacios históricos, como el sector financiero, la bolsa o la investigación, se han sumado las nuevas gerencias de Recursos Humanos, Asuntos Corporativos y Márketing.

Morales, vicepresidente del Directorio de Credicorp Ltd. Corporación BCP y del Banco de Crédito del Perú, quien pertenece a la promoción de 1966.

Mientras muchas escuelas de negocios incentivan a medir el éxito a través del progreso que el ejecutivo logra en la estructura de una empresa o del nivel remunerativo que alcanza, el enfoque de la Universidad del Pacífico es que el mayor indicador del éxito es el impacto que un empresario logra en su entorno. Lejos de denostar el concepto del fabricante de dinero, la idea es cambiar nuestra imagen en la sociedad. “Inversionistas como Carlos Slim o Bill Gates son *money makers*, gente muy exitosa, cuyo objetivo es generar valor agregado y crear riqueza. En buena hora. El que hace dinero genera riqueza para la sociedad, y eso es digno de admiración. Ojalá tuviéramos más *money makers* en el Perú”, señala Morales.

## EL VALOR DEL SABER

Una educación privilegiada no tiene que ser excluyente. Por el contrario, obliga a pensar en cómo proyectar a la sociedad todo lo aprendido, alinear el legítimo afán de lucro con el bienestar general. “El Perú del siglo XXI está en una situación muy buena. La inflación es baja, existe mucha inversión extranjera, muchos grupos peruanos se consolidan y ya el crecimiento se empieza a notar fuera de Lima. Es un país donde uno puede estar más tranquilo. Pero aún quedan muchos temas por arreglar. Faltan oportunidades para toda la población, y es en eso en lo que tenemos que trabajar. Tanto nosotros, los que hemos tenido la suerte de tener la mejor educación, como también el Gobierno. Solo así continuará ese crecimiento”, dice Luis Felipe Castellanos, egresado de Administración de la UP en 1992 y gerente general de Interbank.

Una educación privilegiada no tiene que ser excluyente. Por el contrario, obliga a pensar en cómo proyectar a la sociedad todo lo aprendido, alinear el legítimo afán de lucro con el bienestar general.

Tras varias décadas de tensión entre los empresarios y los sectores sociales de menores recursos, el país parece haber llegado al consenso de que el progreso de un inversionista representa más puestos de trabajo para la población. Un segundo paso de esta nueva relación, todavía en proceso, es

conformar entidades en las que se establezcan relaciones justas y equitativas entre los actores implicados. Las empresas, como las personas, recogen lo que siembran. “Me gusta gestionar los recursos humanos y desarrollar las competencias de personas que pueden contribuir al desarrollo del país”, explica Paola Nieri, subgerente de Desarrollo Organizacional de la aerolínea LAN Perú, quien egresó de Contabilidad de la UP en el 2003. Nieri considera como un rasgo notable de este siglo que los integrantes de las nuevas promociones de la UP buscan crecer con el país mediante la creación de nuevas empresas. Y aunque tienen todo para conquistar el éxito personal –las herramientas que les da la Universidad y un auspicioso contexto económico–, no se quedan ahí. “Quieren que sus empresas sean de las buenas, que generen un impacto positivo a nivel global”, refiere.

Una mirada responsable es la mejor garantía de estabilidad para esta época. La clave está en ver no solamente el árbol que uno ha sembrado, sino el bosque completo donde crece.



Mariela García de Fabbri, gerente general de Ferreyros, y Gonzalo Begazo, vicepresidente ejecutivo de Administración y Finanzas de AJE Group.



LA UP EN EL ESTADO

## MERITOCRACIA PÚBLICA

[O el detrás de cámaras de momentos claves  
en la historia reciente del país]

El Estado suele ser visto como un ámbito de problemas endémicos.

El egresado de la Universidad del Pacífico tiene otra percepción: es el lugar preciso para generar cambios. La experiencia de profesores y egresados en puestos de alta responsabilidad ha marcado una línea: el país necesita de profesionales capacitados para determinar el camino hacia el progreso. Muchos alumnos están dispuestos a dar su contribución.

**E**n los primeros meses de 1979, se realizó en Lima un encuentro académico que iba a aportar ideas sustanciales para el curso del país en el proceso de retorno a la democracia tras doce años de gobierno militar. Era un seminario sobre estrategias de regionalización. El tema gravitaba en la agenda pública porque por esos días se discutían los capítulos de una nueva Constitución Política que debía representar el nuevo contrato social con miras al cambio de régimen. Una de las discusiones principales giraba en torno al concepto de región y los límites y estructura política que debía tener cada una para superar disputas territoriales que se remontaban hasta tiempos coloniales.

La idea era establecer cuáles eran los circuitos económicos naturales en el país, para evitar la creación arbitraria de nuevas jurisdicciones. “Lo que debía definirse era el espacio que minimizaba los costos de logística para que la población que residía en determinado espacio pudiera tener acceso más fácil y menos costoso a los centros judiciales, policiales, administrativos y de propiedad”, explica Carlos Amat y León, uno de los organizadores del encuentro que había sido convocado por la todavía joven Universidad del Pacífico con el apoyo de la Fundación

Friedrich Ebert. Amat y León, quien venía de trabajar durante seis años como jefe del equipo de investigaciones de la Dirección de Asuntos Financieros del Ministerio de Economía y Finanzas, había preparado un diagnóstico previo de la situación nacional.

Los expertos convocados, entre los que estaban los miembros de la Asamblea Constituyente encargados del tema, debían enfocarse en el análisis y en generar propuestas. La discusión académica contribuyó al desarrollo del capítulo de regionalización de la nueva carta política.

Esta experiencia es considerada uno de los episodios fundacionales de la contribución de la UP a la gestión pública, una de las ventanas por las que se ha proyectado el conocimiento impartido desde esta casa de estudios. En un país en que las relaciones entre el Estado y la academia por lo general han sido más tensas que fructíferas, la Universidad ha sido una fuente de talento e información para la gestión de gobierno en momentos claves de la historia reciente. El aporte se ha evidenciado en cuatro niveles: el primero y más notorio ha sido la participación de un número importante de profesores en puestos de

“Los años ochenta fueron una época de crisis económica y mucho conflicto social. En la Universidad había mucha preocupación por lo que pasaba en el país. Se discutía sobre qué rumbo debía tomar la macroeconomía. Algunos profesores tenían ideas heterodoxas y eran muy críticos de los programas del Fondo Monetario Internacional; otros eran más ortodoxos y defendían esas políticas. Uno, como alumno, recibía esos distintos puntos de vista. Es algo que recuerdo mucho de mi paso por la Universidad del Pacífico”.

*Adrián Armas. Gerente central de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva.*

alta responsabilidad pública, como ministros de Estado o viceministros, jefes de gabinetes ministeriales y como asesores principales en distintas carteras; un segundo nivel de colaboración ha sido el trabajo de técnicos en tareas específicas de interés nacional, como el diseño de la estrategia para combatir la hiperinflación a inicios de los años noventa; un tercer nivel de contribución han sido las consultorías realizadas a pedido de instituciones públicas e internacionales, e investigaciones básicas en temas de índole económica y social, como los estudios relacionados con la pobreza, políticas y programas sociales; y un cuarto nivel ha sido el rigor en la preparación de los estudiantes bajo una nueva manera de entender el Estado: no como un ámbito ajeno y contrapuesto a la iniciativa privada, sino como el espacio ideal para impulsar grandes transformaciones a partir de la toma de decisiones en políticas públicas.

## DEL AULA AL PAÍS

“La UP es la universidad que en el área de la política económica ha hecho la mayor cantidad de aportes a la Nación. Ha servido al país en momentos muy difíciles”, señala Jorge González Izquierdo, profesor principal de Economía, quien se desempeñó como ministro de Trabajo y más tarde canciller, en los años noventa. La década había comenzado en medio de los estragos de una crisis hiperinflacionaria. El aparato estatal constaba de 170 empresas públicas. Las arcas fiscales estaban

vacías. El momento exigía definiciones sobre un cambio de modelo económico en concordancia con el llamado “Consenso de Washington”, una serie de políticas económicas promovidas a finales de los años ochenta por los organismos financieros internacionales para estimular el crecimiento de los países en desarrollo. En ese contexto, se plantearon dos caminos: la aplicación de severas pero necesarias medidas de ajuste para estabilizar la economía –opción patrocinada por catedráticos de la Universidad del Pacífico– o un programa moderado que corrigiera las distorsiones a mediano plazo. “Si se hubiera hecho de manera gradual, el Perú no estaría en la posición en que se encuentra ahora”, precisa González Izquierdo.

El plan de estabilización de los años noventa debía atacar la crisis desde diversos frentes. “Era un país en bancarrota, casi lo que se llama ahora un ‘Estado fallido’”, recuerda Julio Velarde, quien por esos días fue nombrado director del Banco Central de Reserva (BCR). Hasta ese momento, el instituto emisor tenía una política de corte intervencionista, con excesiva injerencia en el mercado cambiario –por ejemplo, mediante la subvención del llamado “dólar MUC”– y un predominio del crédito al Gobierno y los bancos de fomento.

Velarde, quien llevaba varios años como catedrático de la Universidad del Pacífico, había sido uno de los pocos técnicos que participaron en las reuniones de gabinete en que el nuevo Gobierno decidió un giro en la política

“Todos los profesores de la Universidad del Pacífico han sido formados en las mejores universidades del mundo, algo que muy pocas instituciones educativas en el Perú pueden ofrecer. Además, tienen experiencia práctica: combinan la enseñanza con la dirección de empresas o tienen esa mezcla rara de profesor puro que a la vez es ministro de Estado o cumple altas funciones de gobierno”.

*Jorge González Izquierdo. Profesor del Departamento Académico de Economía, ex ministro de las carteras de Trabajo y Relaciones Exteriores.*

El banco central recuperó la política monetaria como instrumento para el manejo macroeconómico del país. La actual credibilidad del BCR debe mucho al viraje aplicado en ese momento y liderado por profesionales formados en la Universidad del Pacífico.

La salida más adecuada era dolarizar la economía. La alternativa era fijar el tipo de cambio para contener el alza de precios. “Todas las inflaciones ocurridas en el mundo después de la Primera Guerra Mundial –incluyendo la búlgara, la griega o la alemana– finalizaron cuando se fijó el tipo de cambio”, precisa Renzo Rossini, gerente general del BCR, quien entonces participaba en el proceso como jefe del Departamento de Análisis del Sector Externo.

Mientras otros países de la región apostaban por ese esquema, las características de la economía peruana lo hacían inviable. El Banco Central de Reserva adoptó un esquema diferente: se estableció un tipo de cambio flotante, un régimen en que el valor de la moneda se rige de acuerdo al libre mercado de divisas. En esos días, era una medida contraria a lo que hubieran aconsejado los principales organismos financieros internacionales. Velarde y otros miembros del Directorio –entre los que se encontraba Martha Rodríguez, investigadora del CIUP–

económica. Una vez en el directorio del BCR, ayudó a desarmar el pernicioso esquema heredado y organizar la liberalización financiera. El primer paso era definir el régimen monetario que más convenía al país. Un sector considerable de expertos estimaba que

creían en el rol de la política monetaria para contribuir a la estabilización de la economía. “Rompimos un poco con lo convencional”, refiere el ahora presidente del BCR. “Fuimos los primeros en adoptarlo en América Latina”. Esa medida fue acompañada con una política de control de las emisiones y la liberalización de las tasas de interés.

El banco central recuperó la política monetaria como instrumento para el manejo macroeconómico del país. La actual credibilidad del BCR debe mucho al cuidadoso viraje aplicado en ese momento y liderado por profesionales formados en la Universidad del Pacífico. “Cuando se ve en perspectiva, ese cambio gatilló una serie de transformaciones y progreso que nos ha llevado hasta donde estamos ahora”, estima Adrián Armas, quien a finales de los años ochenta era uno de los jóvenes egresados de esta universidad que se habían integrado al banco y se desempeñó como analista en los momentos más críticos de la crisis hiperinflacionaria. Al regresar de su postgrado, pudo trabajar en el diseño de los cambios. “Lo que me da satisfacción profesional es que, con los años, el esquema resultó ser muy bueno, al punto que otros países tomaron como referente la experiencia peruana”, afirma.

Varios miembros de la comunidad UP participaron en otras acciones trascendentales en el saneamiento de la economía nacional. El propio Rossini tuvo un papel activo en las negociaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para establecer las metas



Adrián Armas, gerente central de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva; Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva; y Renzo Rossini, gerente general del Banco Central de Reserva.

La historia de la vinculación de los egresados de la Universidad del Pacífico con el quehacer público tiene su más antiguo antecedente en la participación que, durante el primer gobierno de Belaunde, tuvo Fernando Montero, de la promoción de 1966, el primer egresado en ocupar el cargo de ministro en el sector de Energía y Minas. Asimismo, Edwin Montesinos, de la primera promoción, fue elegido miembro de la Asamblea Constituyente y fue el primer representante egresado en asumir un cargo en el Congreso de la República.

macroeconómicas que los organismos financieros internacionales exigían para restablecer el crédito externo al país. “El Perú había hecho mora en todo. Reanudar los flujos de crédito requirió negociar mucho tiempo”, recuerda. Un papel fundamental en la reestructuración de la deuda externa de los años noventa recayó en Eduardo Valdivia Velarde, un experto en Finanzas Internacionales y ex catedrático de la Universidad del Pacífico, quien estuvo a cargo de las negociaciones con el Club de París y los bancos del exterior acreedores del

Perú. En la segunda mitad de los años noventa, Jorge González Izquierdo estuvo al frente de la Comisión de Promoción de la Inversión Privada (Copri), encargada de las privatizaciones de empresas públicas. Y más adelante, otros profesores de la UP aportaron su conocimiento al diseño y fortalecimiento de políticas públicas o a las estrategias de Estado: Carlos Casas encabezó el equipo técnico de la Presidencia del Consejo de Ministros que se encargó de coordinar con el Congreso las leyes del proceso de descentralización; Milton von Hesse integró el equipo que diseñó el Sistema Nacional de Inversión Pública. Antes de ser ministra de Comercio Exterior y Turismo, Mercedes Aráoz dirigió el desarrollo del Plan Nacional de Competitividad y, como investigadora del CIUP, asesoró programas de capacitación para funcionarios en materias de política comercial y negociaciones. Eduardo Ferreyros encabezó el equipo que sacó adelante la Marca País. Por citar solo algunos casos.

## CLASES DE REALIDAD

La relación de la Universidad del Pacífico con el sector público ha sido de mutuo beneficio. No han sido pocos los ministros o viceministros que han llevado a sus equipos a egresados que son sus ex alumnos, por la confianza en su sólida preparación académica. Del mismo modo, parte de la tradición de la UP es que sus estudiantes reciben el conocimiento de profesores que han sido protagonistas de las grandes transformaciones económicas de la historia reciente. Fue la experiencia del catedrático Carlos Casas desde la época en que recibió el encargo de asistir técnicamente al proceso de la descentralización. Buena parte de su equipo estuvo formada por egresados que en su momento habían trabajado investigaciones económicas bajo su guía académica.

El grupo se enfrentó a negociaciones que escapaban al marco teórico: las restricciones para sus propuestas iniciales no eran solo de presupuesto, sino también culturales, históricas, geográficas. “Ese proceso me enseñó a combinar la formación conceptual y teórica que tenía con la realidad política y económica del país”, refiere. La trayectoria de Casas en el sector público fue alcanzando nuevos niveles de responsabilidad hasta que en el año 2010 fue nombrado viceministro de Economía. Los alumnos que tiene ahora en los cursos de Econometría y Macroeconomía III se nutren de ese conocimiento práctico. “Les cuento anécdotas de lo que tuve que enfrentar con otros viceministros, o las discusiones que hubo en el ministerio y cómo se tomaron determinadas decisiones relacionadas con temas de la clase”, explica Nada mejor que aprender la teoría de alguien que ha tenido

la oportunidad de contrastarla en la práctica. “Esta retroalimentación permite darles mayor rigurosidad académica para que puedan enfrentar un problema”, dice Casas.

Una expresión de que la Universidad quiere involucrarse más en la transformación del país desde la gestión pública es la reciente creación de la maestría en esta especialidad. “Esto responde al diagnóstico que teníamos, como universidad, de que así como una empresa privada no puede tener éxito si no tiene gerentes calificados, tampoco va a tener éxito un Estado lleno de gerentes públicos no calificados”, refiere Milton von Hesse, primer director de ese programa, quien en el 2012 fue nombrado ministro de Agricultura. Experto en temas de inversión e infraestructura, Von Hesse dice que en los últimos años la Universidad se ha involucrado todavía más en la asesoría del sector público: desde las reformas en comercio exterior hasta los estudios en temas sociales. La maestría condensa todo ese bagaje para capacitar a las primeras promociones integradas por directores generales, directores de proyectos, funcionarios de nivel medio y alto. “Ahí vinculamos nuestra tradición de universidad especializada en Economía y Administración con la experiencia de nuestros profesores en la gestión pública. Hemos puesto a disposición de nuestros alumnos ambas cosas”, dice Von Hesse.

Medio siglo ha sido suficiente para imponer una idea: el Estado es el lugar preciso para generar cambios. El reto es llegar con las herramientas adecuadas.

---

“La Universidad del Pacífico ha ayudado a mejorar los niveles de eficiencia en la administración pública, especialmente en el Ministerio de Economía y Finanzas, en el Banco Central de Reserva y en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. No solo hablo de los ministros o viceministros, sino también de los funcionarios que integran los equipos de trabajo de cada sector. A lo largo de mi carrera en el Estado, me he encontrado con muchos antiguos compañeros de estudios y hemos trabajado juntos”.

*Eduardo Ferreyros. Gerente general de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comexperú), ex ministro de Comercio Exterior y Turismo.*

### Páginas siguientes

-  
Gustavo Yamada, vicedecano de la Facultad de Economía de la UP, ex viceministro de Promoción Social del Ministerio de Trabajo y Promoción Social; Elsa Galarza, catedrática e investigadora del CIUP, ex viceministra de Pesquería; Carlos Casas, catedrático e investigador del CIUP, ex viceministro de Economía; y Carlos Amat y León, catedrático e investigador del CIUP, ex ministro de Agricultura.

-  
Fernando González Vigil, director del Centro de Estudios APEC de la UP, ex viceministro de Economía Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores.; Rosario Gómez, catedrática e investigadora del CIUP, ex viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente; Eduardo Ferreyros, gerente general de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comexperú), ex ministro de Comercio Exterior y Turismo; y Jorge González Izquierdo, profesor principal de Economía, ex ministro de Trabajo y de Relaciones Exteriores.



## LOS ACTORES DE LOS TLC

### LA ESTRATEGIA DE CONSTRUIR CAPACIDADES

El éxito de los grandes acuerdos comerciales de la historia reciente es fruto de una inédita cruzada nacional de voluntades y esfuerzos. El episodio que le dio origen fue la negociación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, uno de los hechos económicos más importantes para el Perú de inicios del siglo XXI. La propuesta había surgido en los entretelones de la llegada a Lima del presidente estadounidense George W. Bush, en el 2002. La idea de aprovechar la visita para plantear al invitado un acuerdo comercial mayor que el de las preferencias arancelarias existentes fue motivo de debates. Un pequeño grupo inicial de expertos, en el que participaba el investigador y catedrático Fernando González Vigil, se encargó de estudiar los acuerdos firmados por los Estados Unidos con Singapur y Chile para analizar la conveniencia de un tratado. Un año después, el Gobierno dispuso

el inicio de los preparativos para la negociación.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) decidió formar grupos de trabajo para preparar la posición peruana. Esos comités estuvieron integrados por representantes del empresariado, la academia y la sociedad civil. Se trató de un fino esfuerzo triangular. “[...] un equipo de la Universidad del Pacífico, al mismo tiempo que brindó con dedicación la asesoría técnica requerida por el CENI [Consejo Empresarial de Negociaciones Internacionales], también participó de manera muy activa y sostenida en las labores de los grupos de trabajo del Mincetur, así como en sus reuniones de coordinación con el sector privado”, refiere González Vigil en el libro *Tópicos de negociaciones comerciales internacionales: metodologías y aplicaciones relevantes para el Perú*, que reúne las mejores investigaciones derivadas del proceso.

El acuerdo había generado un creciente interés en el tema comercial entre los alumnos de la Universidad. Algunos serían contratados, tras un entrenamiento especial, como parte de un proyecto financiado por el Gobierno suizo para capacitar en negociaciones comerciales internacionales a los representantes del empresariado peruano. “La principal tarea académica que nuestro equipo de la UP debía emprender [...] era preparar herramientas metodológicas útiles para la negociación, [...] eficaces para la obtención de resultados precisos respecto no solo del comercio de bienes sino también de otros temas de esas NCI [negociaciones comerciales internacionales] igualmente importantes para el país y sus agentes económicos privados”, precisa González Vigil, quien fue el representante de la Universidad en las reuniones con el sector privado convocadas por el ministerio. El verdadero logro de ese momento fue la generación de un equipo que luego

participaría en las negociaciones de los TLC con Singapur, Canadá, y los que vinieron después.

### APOYO ESTRATÉGICO

La continuidad del aporte de la Universidad del Pacífico se manifestó cuando la investigadora y catedrática Mercedes Aráoz fue nombrada ministra de Comercio Exterior y Turismo. Experta en Comercio Internacional, años atrás había sido la representante de la Universidad en las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el mayor antecedente de acuerdo de liberación comercial en la región –presidió la mesa de *dumping* y luego la de políticas de competencia–. Aráoz también había participado en el equipo negociador del TLC con los Estados Unidos, como asesora del viceministro de Comercio Exterior. Cuando asumió la cartera, se encargó de culminar el proceso hasta la firma de ese tratado, al igual que los que se habían empezado a negociar

con Canadá y Singapur. Su gestión continuaría con la negociación de los TLC con la Unión Europea, China, Japón, Corea del Sur, Tailandia y Chile.

En toda esa intensa etapa de negociaciones –al igual que durante su posterior desempeño como ministra de las carteras de Producción y Economía–, Aráoz contó con el soporte de distintos investigadores de la Universidad. “Hubo mucho aporte académico, trabajos de investigación sobre los beneficios que podían tener los TLC en términos micro y macroeconómicos”, señala. Una muestra fue el libro publicado por el catedrático Eduardo Morón sobre los beneficios del tratado desde una perspectiva macroeconómica. La investigadora Janice Seinfeld, por su parte, hizo un estudio que en el ministerio fue considerado muy valioso porque establecía una posición intermedia entre los críticos y promotores extremos del proceso. “La propia apertura del TLC estuvo

basada en opiniones que salían de varios actores e instituciones entre los que estaba la Universidad”, refiere Mercedes Aráoz. “El aporte de la UP es que forma técnicos para todas esas instituciones. Lo que uno busca es gente que pueda hacer trabajos técnicos, en los que no primen los temas ideológicos, sino que estén basados en una buena fundamentación y un análisis político adecuado”.

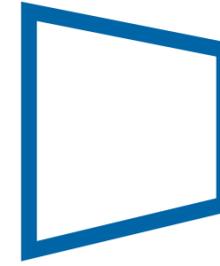
La experiencia de los tratados de libre comercio es considerada ahora una de las mejores muestras de generación de capacidades en que la academia puede brindar sus herramientas a todos los sectores de la vida nacional.



Fernando González Vigil, coordinador del Área de Economía, Negocios y Relaciones Internacionales del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, ex viceministro de Economía Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores.



Mercedes Aráoz, catedrática y miembro del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, ex ministra de Comercio Exterior y Turismo. También ha sido titular de las carteras de Producción y Economía.



LOS EMPRENDEDORES DE LA UP

## SOCIEDAD ILIMITADA

[O cómo transformarse en un visionario de las oportunidades]

Cientos de empresas y organizaciones, en los más diversos rubros, han surgido de iniciativas generadas en las aulas de la Universidad del Pacífico. El espíritu emprendedor de nuestros egresados va más allá del hecho de crear un negocio exitoso cuando se es joven. ¿Hacia dónde va una persona cuya filosofía es superar desafíos todos los días?

**E**l espíritu emprendedor es un estado de curiosidad constante y de alerta permanente, la capacidad de identificar oportunidades y anticiparse a los riesgos. “Es concretar responsablemente un proyecto que puede volverse tu vida”, dice Sandro Borda. Sabe muy bien de lo que habla: es fundador y gerente general de Pamolsa, empresa líder en Latinoamérica en el mercado de empaques y envases desechables producidos con materiales plásticos, pulpa de papel y aluminio. “La gente confunde el hecho de formar una empresa propia con ser su propio jefe, manejar sus horarios y no tener que rendirle cuentas a nadie. Están equivocados. No hay nada más duro que trabajar para uno mismo”, señala. Un verdadero emprendedor siempre está haciendo cosas nuevas, la necesidad de innovar no termina nunca. Y para ello hay que ser riguroso, ordenado, creativo, responsable. Hay que realizar un esfuerzo excepcional.

La bonanza económica de inicios del siglo XXI popularizó la palabra ‘emprendedor’. Basta revisar algunas cifras para entender por qué: en solo seis años, del 2004 al 2010, las micro y pequeñas empresas casi se duplicaron en el país; y la tasa de empresariedad también creció, lo que significa más personas dirigiendo iniciativas propias. El mejor síntoma es que hay programas de televisión, suplementos

de diarios y espacios radiales que hablan sobre el tema. Se publican libros que estudian y analizan los casos más notorios. Se filman comerciales en donde se exalta el espíritu de los nuevos empresarios, y los bancos ofrecen atractivos productos pensando en ellos.

Pero la inquietud de los egresados de la Universidad del Pacífico por embarcarse en proyectos empresariales trasciende una coyuntura boyante como esta. El caso de Sandro Borda es aleccionador: empezó a idear lo que sería Pamolsa en su último año de universidad, a finales de los ochenta. Formar una empresa propia en aquella época crítica parecía una locura. Entre los alumnos de la UP, sin embargo, el concepto “emprendimiento” ya empezaba a convertirse en una manera de pensar.

Borda recuerda una anécdota de esos días. Ocurrió durante un viaje de vacaciones a Santiago de Chile. El padre de un amigo, que trabajaba en una papelera, lo llevó a conocer una empresa que producía bandejas de cartón para huevos. Nunca antes se había puesto a pensar en ese accesorio tan sencillo pero vital para la industria. Aquella visita despertó su curiosidad. De vuelta en Lima, averiguó si en el Perú existía alguna empresa dedicada a fabricar esas bandejas. No encontró ninguna. Detectó

“Cuando me preguntan cómo llevo correctamente mis empresas, mi única respuesta es que la Universidad me preparó para todo esto. En las aulas, entendí que debía amar cada proyecto en el que me involucrara y así lo he hecho”.

*Norberto Hosaka. Egresado de Contabilidad de la UP, cofundador de Hanzo y Wasabi.*



Erasmus Wong, cofundador de Piscano;  
Paula Runciman, directora de LoTraesLoVendo.com;  
y Norberto Hosaka, cofundador de Hanzo.

una oportunidad. La estudió una y otra vez. Se dio cuenta de lo que podía significar. Un año después de terminar la carrera de Economía en la UP, en 1989, convenció a dos inversionistas a quienes había asesorado en otros negocios y creó la empresa junto con ellos. En una época en que importar algo al Perú parecía una operación suicida, Sandro Borda viajó a Taiwán para comprar la primera máquina de Pamolsa. Tenía 23 años.

## REVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Un emprendedor es aquella persona que concibe y hace viable una idea que luego generará resultados económicos esperados. Pero también es alguien que inspira a otros a ser parte de esa iniciativa. Donde muchos ven cosas comunes y corrientes, este identifica un potencial camino. Es un visionario que se reta a sí mismo todos los días.

“En los años ochenta, nadie hablaba sobre el emprendimiento. Por eso creo que la UP revolucionó e incentivó este tema en el país”, señala Jorge Arteta, fundador y copropietario de Sedisa, compañía que abastece de insumos y maquinaria de prestigio a los más diversos sectores industriales: construcción, contratistas mineros, cementeras, empresas de hidrocarburos, comercios, industria del caucho, industria del papel y cartón, industria textil, pesquería, minería, industria alimentaria. Arteta empezó su empresa en 1987, un año antes de culminar sus estudios de Administración. En aquel entonces, se había instaurado en la Universidad

del Pacífico el Programa de Entrenamiento Gerencial (PEG), por el cual los alumnos debían crear una empresa propia para graduarse. Así dio los primeros pasos de su compañía.

“Hay negocios que son de un momento concreto, de una coyuntura específica, pero eso es algo muy distinto a dirigir una

empresa. Un emprendimiento se da a lo largo del tiempo y va madurando”, dice Arteta, quien en los años noventa también creó, junto con su cuñado, la empresa Rosatel, una cadena de florerías que revolucionó este tipo de servicios en Lima.

La bonanza económica de inicios del siglo XXI popularizó la palabra ‘emprendedor’. Basta revisar algunas cifras: en solo seis años, las micro y pequeñas empresas casi se duplicaron en el país, lo que significa más iniciativas propias.

parecida a la anterior: ella diseñó su plan de negocios en el curso de empresariado de la UP en el 2005, hacia el final de su carrera. Dos años después de haber egresado, decidió volverlo realidad. “Al inicio, teníamos unos sueños que parecían demasiado ambiciosos. Ahora, DisFruta es un espacio que me permite crear y volcar lo mejor de mí”, refiere. Cuatro años después de haber creado la marca, DisFruta tiene ya once locales en Lima y provincias, y su objetivo a corto plazo es conquistar mercados en otros países.

“Abrir un negocio propio es algo que siempre estuvo en mi cabeza, pero nunca imaginé que sería al día siguiente de terminar la universidad”, cuenta, por su lado, Erasmo Wong, egresado de la promoción 2011, quien junto a su compañera María Arregui creó Piscano, el primer chilcano embotellado que se ofrece en el Perú. “Fuimos superserios desde el inicio. La marca Tabernero es nuestra socia y en la etapa de prueba, por ejemplo, trabajamos con un laboratorio especializado que suele hacer fórmulas para empresas tan grandes como Alicorp o D’Onofrio. Planteamos un producto basado en un plan de negocios sólido. Y eso fue por nuestra formación en la Universidad”, dice Arregui.

El afán de innovar se impregna en el ADN de nuestros egresados. “Confieso que hay que ser un poco demente, en el buen sentido de la palabra”, afirma Azucena Gutiérrez, directora de Administración y Marketing de la cadena de jugueterías DisFruta. Su historia es muy

## RETOS CONSTANTES

Hay un factor que se repite, generación tras generación, en la personalidad del egresado de la UP y que se relaciona con el emprendimiento: la búsqueda de la excelencia. Dar lo máximo de uno para obtener el mejor resultado.

junto a otros compañeros el premio de AFP Unión Vida con su proyecto del curso de empresariado: un café en el Megaplaza del Cono Norte. Desde el 2008, Runciman dirige LoTraesLoVendo.com, una tienda virtual de antigüedades, objetos de colección y todo tipo de artículo interesante para ofertar. Cobra una comisión sobre el precio final de venta. Si el producto no se vende, no cobra. Es un modelo de negocio que no existe en Sudamérica. Gracias al portal, ha vendido desde un autógrafo de Pablo Picasso (por 5.000 dólares) hasta una pinza de circuncisión (por 300 dólares). En el 2010, Runciman se asoció a un *partner* oficial de Google Enterprise en la región.

Hay un factor que se repite, generación tras generación, en la personalidad del egresado de la Universidad del Pacífico y que se relaciona directamente con el emprendimiento: la búsqueda de la excelencia. Dar lo máximo de uno para obtener el mejor resultado en cualquier campo.

Norberto Hosaka recuerda que su primera incursión empresarial fue en 1996, cuando cursaba su segundo año en la UP. Su padre, luego de acceder a un préstamo bancario, le brindó el capital para comprar dos vehículos de transporte público. Poco a poco, las ganancias le sirvieron para pagar las cuotas del préstamo, pero también la mensualidad de la Universidad. Dos años más tarde, Hosaka vendió los vehículos y formó la empresa Students Travel, que lleva a jóvenes universitarios a los Estados Unidos con la intención de brindarles su primera experiencia laboral. Pero fue en el 2005 que desarrolló su idea más ambiciosa: aquel año, con otros socios, abrió Hanzo, un restaurante de comida japonesa que se convirtió en uno de los más prestigiosos de Lima.

“Cuando me preguntan cómo llevo correctamente mis empresas, mi única respuesta es que la Universidad me preparó para todo esto. En las aulas, entendí que debía amar cada proyecto en el que me involucrara y así lo he hecho”, dice Hosaka.

## CONTRA VIENTO Y MAREA

La adversidad siempre está presente en la vida de un emprendedor. Los retos significan riesgos. Eso le sucedió a Verónica Sayán, quien a inicios de los años noventa había incursionado en la confección de ropa interior femenina. “Estudiar Economía en la UP me brindó dos cosas importantes. La primera es una capacidad de análisis considerando muchas expectativas: un economista estima diferentes factores en el momento de su análisis. La segunda es la capacidad de trabajar bajo presión”. Estas destrezas sirvieron cuando visitó el emporio textil de Gamarra por primera vez y vio todas las potencialidades que habían ahí: empezó a brindar el servicio de confección, generó una red de contactos comerciales, tuvo un taller e hizo crecer tanto su marca, que logró formar una gran cadena de distribución a nivel nacional. Pero dos trances importantes la pusieron a prueba: la crisis asiática y el fenómeno El Niño de 1998.

“Estudiar Economía en la UP me brindó dos cosas importantes. La primera es la capacidad de análisis que debe tener todo economista, considerando diferentes factores. La segunda es la capacidad de trabajar bajo presión”, dice Verónica Sayán.

“Cuando la empresa entró en crisis, para mí fue como empezar de cero. Esos momentos son los que te permiten conocerte de verdad, fueron días de mucho estrés y esfuerzo”, dice Sayán. Tras superar los momentos críticos, enfocó su marca a otro segmento: de la lencería

pasó a la ropa de lujo para bebés. Tiene cerca de doscientos clientes en los Estados Unidos, trabaja con una diseñadora estadounidense y otra italiana, y posee colaboradores en muchos países. Sus prendas llegan a Inglaterra, Francia, Italia, Rusia, Singapur, Dubái y Japón.

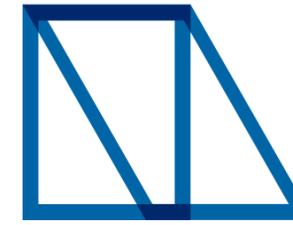
Cientos de historias parecidas han surgido de esta actitud cultivada en la Universidad del Pacífico. Para un emprendedor de la casa, las oportunidades son ilimitadas.

“Muchas veces me preguntan qué se necesitaría para crear en Lima un emporio de la tecnología como el Silicon Valley. Yo respondo que no es dinero, sino emprendedores. Se necesita gente con ideas y mucha actitud para llevarlas a cabo. Porque puede que dos personas tuvieran la idea de hacer Facebook, pero fue Mark Zuckerberg quien la ejecutó. El día que tengamos un Mark Zuckerberg en el Perú, muchos se animarán. Y cuando aparezca, yo lo quiero conocer”.

*Gonzalo Begazo. Egresado de la Facultad de Administración y Contabilidad de la UP y vicepresidente ejecutivo de Administración y Finanzas de AJE Group.*



Sandro Borda, gerente general de Pamolsa, y Azucena Gutiérrez, directora de Administración y Márketing de la cadena de juguerías DisFruta.



LA UP EN LAS ONG

## EJECUTIVOS DE INTERÉS SOCIAL

[O el beneficio de ayudar con las armas de la empresa]

No visten traje para ir a la oficina ni manejan autos lujosos, pero administran grandes proyectos y equipos de personas. Trabajan para resolver los problemas que impiden el desarrollo del país. Son gestores del cambio. Una nueva generación que responde a la bonanza económica que atraviesa el Perú.

Una mañana de septiembre del 2010, en un hotel de Lima, el banquero bangladesí Muhammad Yunus ofreció una conferencia empresarial sobre el negocio social que promueve y dejó a los concurrentes en estado de fascinación. En cierto momento, el hombre que obtuvo el Nobel de la Paz del 2006 por desarrollar un sistema de crédito para los pobres, pidió preguntas para absolver. Hubo silencio en el auditorio, en el que se encontraban algunos ministros y altos funcionarios.

Un joven levantó la mano y planteó una interrogante en referencia a la política del Banco Grameen, que ha prestado más de 9.000 millones de dólares y ha impactado en la vida de 40 millones de personas. “Profesor Yunus, así como las mujeres tiene un rol fundamental en su modelo de reducción de pobreza, ¿qué mecanismos ve usted para integrar a los jóvenes como parte importante de ese modelo?”, preguntó Felipe Valencia-Dongo, entonces un recién egresado de Economía de la UP. A Yunus le gustó tanto la interrogante que, además de responderle, le hizo una invitación a un encuentro sobre el tema en Alemania. Valencia-Dongo llegó a trabajar durante un año en la organización de Muhammad Yunus en Colombia. Tras esa experiencia, en enero del 2012, fue convocado al gabinete

de asesores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú. “Ser parte de un proyecto que puede impactar positivamente la vida de muchas personas, en especial las más necesitadas, te hace sentir pleno”, explica el joven economista.

### UNA GENERACIÓN POTENTE

‘Impacto’ es una palabra clave que implica generar oportunidades para personas con menos recursos. Valencia-Dongo sigue esa filosofía como parte del Grupo Convergencia, una organización creada en el 2002 para formar a jóvenes líderes comprometidos con el país, sus problemas y sus posibilidades. La iniciativa es sintomática, porque nació en un momento de bonanza económica que pudo distraer esfuerzos, pero, por el contrario, parece haber generado la preocupación por atender los grandes desafíos de esta sociedad. No se trata de sueños idealistas de juventud. “Son temas humanos estrictamente económicos”, reivindica Álvaro Henzler, miembro fundador del Grupo Convergencia y director ejecutivo de Enseña Perú, una organización que trabaja en cuatro regiones del país con casi cien jóvenes líderes que, de manera voluntaria, asumen la función de maestros

“Desde sus orígenes, la Universidad del Pacífico ha estado presente en las grandes transformaciones del país. Ahora ese desafío tiene que ver con la educación, la sanidad, el agua, la innovación y la ciencia. En esos temas hay que focalizar las nuevas estrategias. La UP tiene que entrenar a los futuros gerentes de los colegios y de los hospitales”.

*Álvaro Henzler. Egresado de Economía de la UP y director ejecutivo de Enseña Perú.*

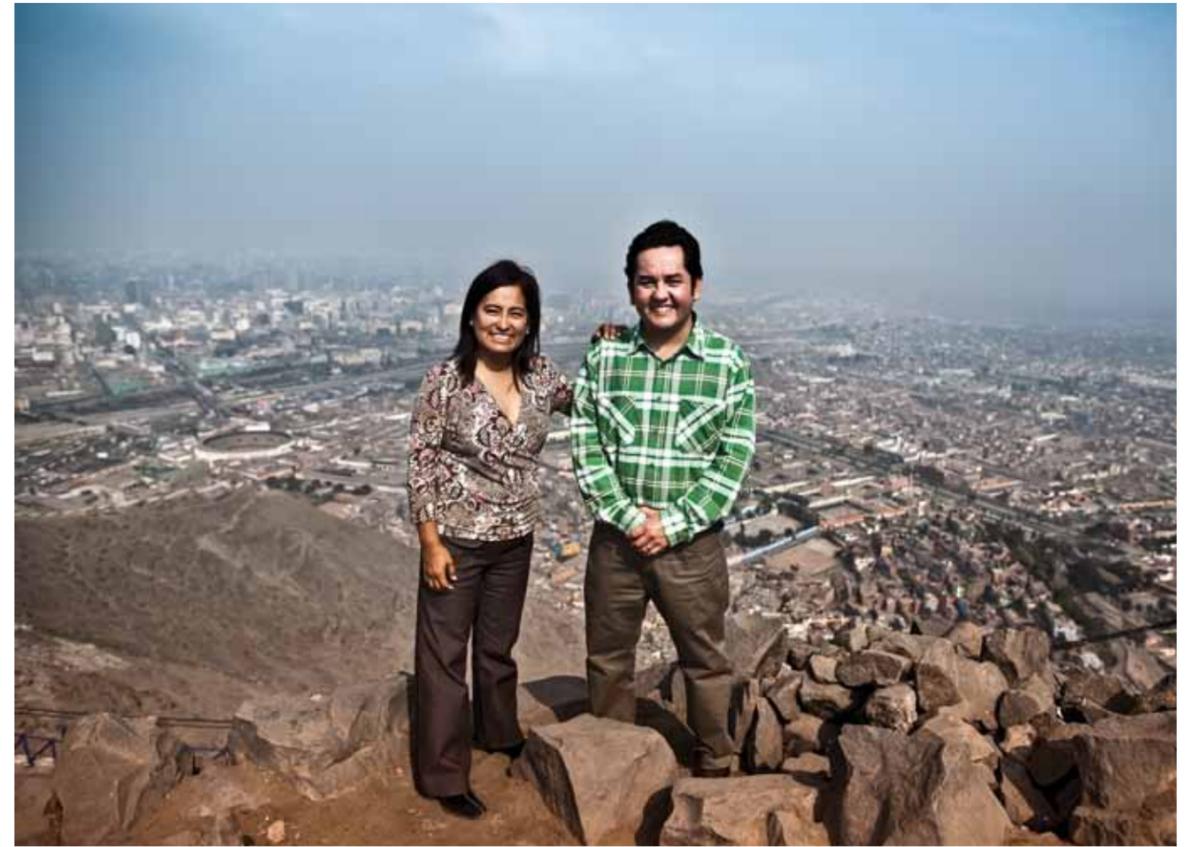
durante dos años. El proyecto de Henzler, economista egresado de la UP en el 2005, es una muestra bastante clara de una generación que está aplicando los criterios de gestión a objetivos de interés social: Enseña Perú tiene un presupuesto de más de 1.200.000 soles y crece a la manera de una empresa de éxito. “En diez años, queremos que este trabajo se extienda a veinte regiones. Y que esos cien jóvenes

Todas estas iniciativas tienen como base el uso de una mentalidad estratégica para erradicar la pobreza y la desigualdad social. Son lo que Muhammad Yunus llama: “empresas que resuelven problemas en vez de buscar el enriquecimiento de la gente”.

voluntarios lleguen a ser mil. De momento, para el 2013, el presupuesto aumentará en 400.000 soles”, precisa. Son varios los egresados de la UP que han creado organismos no gubernamentales enfocados en temas de educación y formación de la infancia y la juventud. Otra muestra es Crea + Perú, de Luis Miguel Starke (egresado de Economía en el 2006), que crea el concepto de voluntariado profesional; Coherencia, de Carmen Osorio (egresada de Economía en el 2006), que se autodefine como un espacio político y pedagógico donde se habla sobre los problemas y posibilidades del país; y Minkando, de Luis Banchemo (egresado de Economía en el 2007), enfocado en actividades lúdicas que potencian la creatividad y la autoestima de los menores de edad.

También hay otros jóvenes que dedican su tiempo de forma profesional a este tipo de organizaciones, como María Antonieta Alva (egresada de Economía en el 2007), coordinadora país de Ankay Perú, una asociación que desde el 2008 ofrece becas universitarias de pregrado a jóvenes con talento pero de escasos recursos.

Todas estas iniciativas tienen como base el uso de una mentalidad estratégica de gestión económica para erradicar la pobreza y la desigualdad social. Un concepto que camina en la línea del negocio social del que habla el citado Muhammad Yunus: “empresas que resuelven problemas en vez de buscar el enriquecimiento de la gente”.



Naldi Delgado, directora de Pro Mujer Perú, y Fernando Vásquez, fundador de Enlace Solidario. (Fotografía: Antonio Escalante)



Felipe Valencia-Dongo, integrante del gabinete de asesores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, y Álvaro Henzler, director ejecutivo de Enseña Perú.

## NUEVOS MERCADOS

Estas ONG no son empresas, pero sus fundadores las gestionan como si lo fueran para hacerlas sostenibles: están comandadas por un equipo de gerentes con formación en Economía, Administración y Contabilidad (de los cinco directivos de Enseña Perú, cuatro provienen de la Universidad del Pacífico) y usan conceptos como eficiencia, resultados, efectividad y consecución de objetivos.

A diferencia de las políticas asistencialistas, que se agotan cuando se acaban los presupuestos fijos, este enfoque sobre la manera de administrar una ONG funda su éxito en la capacidad de cada organización de producir recursos propios.

Un ejemplo de este manejo es el que aplica la bailarina Vania Masías (egresada de Administración en el 2002) a su Asociación Cultural D1, una entidad orientada a la transformación social a través de la danza. Masías vio en el talento de jóvenes acróbatas de la calle la clave que los llevaría

al progreso. ¿Cómo? Apelando a la responsabilidad social y la imagen corporativa de las empresas que operan en las zonas donde estos jóvenes viven y bailan. La asociación los forma en valores a través del rap, el hip hop y la danza urbana. Luego esos chicos hacen *shows* y generan sus propios recursos para vivir del arte. Algunos incluso crean luego sus propias escuelas y compañías, y así el efecto se multiplica. “La moda del baile ha hecho un gran trabajo por la inclusión social. Y al mismo tiempo hemos generado un mercado económicamente muy interesante, que no existía antes”, apunta Masías.

La organización tiene tres ejes: Ángeles D1, la Escuela D1 y la Compañía de Danza D1. El proyecto ha crecido de forma sorprendente en sus seis primeros años de vida. “Cada año, a través de nuestros programas de formación, llegamos –de manera directa e indirecta– a más de 13.000 personas”, dice la fundadora. Y todo apunta a que seguirá expandiéndose.

A diferencia de las políticas asistencialistas, que se agotan cuando se acaban los presupuestos fijos, este enfoque sobre la manera de administrar una ONG funda su éxito en la capacidad de producir recursos propios. Eso lo tiene muy claro Naldi Delgado, economista de la UP y directora de Pro Mujer Perú, una organización con sede en Puno que brinda apoyo financiero a más de 32.000 mujeres de bajos ingresos para emprender un pequeño negocio. Delgado, quien al terminar la Universidad había trabajado con micronegocios en Lima, conocía *in situ* todas las dificultades que tenían las microempresas (la mayoría de zonas urbano-marginales) para hacer crecer su capital, porque no podían acceder a un crédito en ningún banco. Se financiaban gracias al apoyo de los amigos.

Por eso, esta limeña decidió irse a trabajar con una microfinanciera a favor de un sector de la población que puede parecer de relevancia relativa, pero que en realidad sostiene la economía de muchas zonas pobres. El reto era trabajar con negocios aun más pequeños que los que ella había visto hasta entonces. Así descubrió un mundo muchas veces relegado: el de todas aquellas mujeres que son el sustento de su hogar. Muchas son madres de familia muy jóvenes. Un tercio de ellas vivía con menos de un dólar al día. Al inicio, no saben qué hacer con sus microcréditos de 100 soles, pero luego salen adelante. Como la señora María, que llegó a Pro Mujer con una caja de zapatos en la que vendía chocolates y caramelos. Ella tuvo el primer crédito en el año 2000. Al 2012, ya tiene una carretilla grande, con la que se ayuda mientras su hija termina sus estudios universitarios.

Estas ONG no son empresas, pero sus fundadores las gestionan como si lo fueran para hacerlas sostenibles: están comandadas por un equipo de gerentes con formación en Economía, Administración y Contabilidad y usan conceptos como eficiencia, resultados y objetivos.

“Abrir sus pequeños negocios les hace valorar el hecho de que pueden salir adelante por sí mismas. Nosotros queremos que las mujeres se desempeñen en una mejor condición, en lugar de estar esperando la plata del Gobierno para la comida de sus hijos”, afirma Naldi Delgado. Por eso, Pro Mujer

busca brindarles oportunidades y las financia con capitales pequeños para que puedan cambiar sus vidas.

“Es una gran satisfacción ver a nuestros jóvenes líderes haciendo cosas buenas por el Perú. Tenemos que trabajar para hacer de este un país más inclusivo. Y la educación es el medio por excelencia para conseguirlo. Una persona educada es una persona que va a controlar su propia vida. Con educación, podemos lograr que la población se integre”.

*Matilde Schwalb. Vicerrectora de la UP.*

## ACTITUD PIONERA

La Universidad del Pacífico lleva al menos veinte años apoyando esta clase de proyectos. Un caso emblemático es el de Enlace Solidario, una asociación sin fines de lucro creada por Fernando Vásquez en 1991, el mismo año en que se graduó de administrador en la UP. Son sus miembros fundadores –más de cien egresados de esta casa de estudios– los que contribuyen al bienestar de más de 740 niños y niñas abandonados en cuatro albergues de Ventanilla y Cieneguilla. Y lo hacen de un modo realmente original: a través de la fabricación y donación de briquetas de carbón mineral con las que se cocinan los alimentos para esos menores. El uso de este combustible, que sustituye al gas doméstico, permite un ahorro de hasta 1.300 soles mensuales.

Desde su pequeño despacho cedido por la propia UP en el campus, Vásquez reivindica la labor pionera de la asociación de la que es presidente-fundador. En su época de estudiante, no se hablaba específicamente de responsabilidad social. “Ni siquiera había un nombre para definir lo que yo estaba haciendo, eso que ahora llaman ser un ‘emprendedor social’”, afirma. Enlace Solidario respondió más a un deseo personal de dar un sentido edificante a su trabajo con las herramientas adquiridas en su formación universitaria. “Tenemos nuestros clientes, nuestros productos, nuestros procesos, nuestro presupuesto anual, y todo tiene que orientarse a ser operativos. Es decir, todo lo que aprendí en Administración de la UP, solo que en vez de aplicarlo en un banco o en una consultora, lo aplico en una asociación privada sin fines de lucro”.

Trabajar en este tipo de organizaciones no reporta los elevados sueldos del mundo financiero o de las grandes corporaciones, pero quienes han optado por este camino tienen claro que la rentabilidad de un proyecto no se debe medir solo por el tema monetario, sino por el bienestar que genera en sus clientes o beneficiarios. “Prefiero cambiar puntos de rentabilidad por puntos de felicidad”, señala Luis Miguel Starke. En cierto sentido, se trata de poner otros valores en la bolsa.



LA UP EN LA CULTURA

## LOS ESTRATEGAS DEL ARTE

[O de cómo un buen economista  
es el mejor aliado de las mentes creativas]

La idea de la creación artística como una aventura a ciegas es cosa del pasado. Ahora se entiende que el arte tiene más impacto en la medida en que resulta sostenible en el tiempo. Esta certeza está generando interesantes cambios en la manera en que se gestionan proyectos y propuestas. Si las políticas culturales responden a modelos económicos, ¿cómo un economista puede orientar a los que se dedican a la creación?

Uno de los mayores hitos políticos en la última década ha sido la creación del Ministerio de Cultura. Todo el aparato administrativo que hasta entonces había estado bajo responsabilidad del Instituto Nacional de Cultura (INC) alcanzaba un rango mayor en la estructura del Estado y abría un debate sobre las políticas públicas relacionadas con el patrimonio material e inmaterial de la Nación. El enfoque tradicional de apoyo a la cultura tenía lo que los especialistas denominan un “fuerte sesgo patrimonial”, en el que la mayor parte de los esfuerzos del Estado estaban orientados a la protección de museos, sitios arqueológicos y otros bienes materiales de gran significado para el país, y se dedicaba menos atención a manifestaciones contemporáneas del arte popular. La creación del ministerio vino acompañada de un nuevo enfoque. Daniel Alfaro, economista de la UP, vivió el proceso desde un lugar neurálgico: fue el encargado de diseñar lo que sería la Dirección General de Industrias Culturales y Artes, que luego tuvo la responsabilidad de dirigir. Se trataba de una instancia del mismo nivel que la Dirección General de Patrimonio. “El reto era generar una estructura que permitiera atender las oportunidades de desarrollo cultural en el país a través de políticas sostenibles en el tiempo”, explica.

Alfaro, quien antes había trabajado en programas de apoyo a la micro y pequeña empresa desde el Ministerio de la Producción, aplicó las herramientas de su profesión al desarrollo de una nueva política cultural. “El desarrollo de un área pública supone entender primero cuál es el público objetivo al que vas a atender. Hay que determinar qué necesidades tienen y a partir de eso es que se diseñan políticas”, explica.

Una de las experiencias más notables fue el programa denominado “Puntos de Cultura”. Como primer paso, se inició un registro de todas las asociaciones culturales que hubieran tenido experiencia en el arte como transformador social: acciones que hubieran tenido impacto en el mejoramiento de la calidad de vida, en la reducción de los riesgos de salud o el progreso en los niveles educativos de una población. Una vez identificadas, se realizaron encuestas para conocer sus necesidades. “La principal necesidad que tenían era la de comunicar mejor lo que hacían, sea para mejorar sus prácticas o incluso para levantar financiamiento. Entonces, abrimos un canal de Internet, vía *streaming*, de tal manera que pudieran compartir experiencias entre ellas y mejorar sus conocimientos de gestión cultural”, explica Alfaro.

Una segunda fase del proyecto consiste en establecer un fondo para capacitación de los distintos actores. Y una tercera fase, todavía pendiente, apunta a la futura generación de fondos concursables a la manera de los que existen en Brasil, donde distintos proyectos compiten por un financiamiento de hasta por tres años. “Así es como comienza a construirse institucionalidad”, refiere el promotor. “Es a partir de la capacitación de los emprendedores culturales que podemos convertir la cultura en un mecanismo de desarrollo”.

“El Centro Cultural de la Universidad del Pacífico pretende generar preguntas sobre lo que significa vivir en el Perú contemporáneo y en el mundo. Preguntas como las que generan los estudios del Centro de Investigación o los cursos de la Universidad. Esto puede hacerse a través de obras de teatro con un mensaje vigente, pero también mediante exposiciones con un contenido no solamente artístico, sino de reflexión sobre acontecimientos de la actualidad. Hay cosas que no estamos pensando con la profundidad y amplitud que deberíamos. Tenemos una fuente muy valiosa para hacerlo, que son los profesores de la UP”.

*Sergio Llusera. Egresado de Administración y director del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico.*



Viviana Rodríguez, directora de Administración y Finanzas de La Tarumba; Sergio Llusera, director del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico; Luzmila Chang, jefe del Teatro Británico; y Daniel Alfaro, ex director general de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura.

## CULTURA EFICIENTE

La experiencia de Daniel Alfaro se inscribe en un debate reciente sobre el nuevo camino que debe tomar la gestión cultural en el país. “Es deber de todo gestor cultural hacer que su proyecto sea sostenible, y la sostenibilidad del proyecto solo se consigue si lo haces de forma planificada”, sostiene. Es el camino seguido por la Asociación Cultural La Tarumba, que desde hace una década apostó por dotar a su propuesta creativa de un soporte administrativo sólido, en lugar del manejo familiar que había tenido desde sus inicios. La asociación estaba en un momento clave: de presentarse en una sala pequeña para 180 espectadores, iban a pasar a tener una carpa propia, lo que iba a generar un crecimiento explosivo. “Lo que hacía falta era una estructura organizacional que genere una columna vertebral a nivel administrativo y financiero para seguir creciendo”, recuerda Viviana Rodríguez, economista de la UP que en ese momento ingresó como practicante para dar los primeros aportes para el cambio y ahora es la directora de Administración y Finanzas.

“Es deber de todo gestor cultural hacer que su proyecto sea sostenible, y la sostenibilidad del proyecto solo se consigue si lo haces de forma planificada”, sostiene Daniel Alfaro, ex director general de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura.

objetivos, un plan estratégico y una estructura financiera. La capacidad de endeudamiento hace que seamos más sólidos, autosostenibles”, refiere. Los resultados de

Rodríguez, quien define La Tarumba como “una organización cultural y educativa con criterios empresariales”, explica que el espíritu de un proyecto creativo no es incompatible con los procedimientos del sector privado. “Tener criterios empresariales significa tener metas,

los últimos años tienen su explicación en este manejo ordenado: de temporadas de dos meses con 5.000 personas en la platea, han pasado a tener 50.000 espectadores en el mismo lapso, y con capacidad para recaudar sumas por encima de los 2 millones de soles, conseguir auspicios y forjar alianzas estratégicas con marcas líderes del mercado.

Los objetivos no son solo cuantitativos, sino cualitativos. Además de ampliar su propuesta, La Tarumba se propone posicionar al circo como patrimonio cultural. “Es algo que está bien alineado con la estrategia”, señala Rodríguez. En tiempos de crecimiento económico, los administradores son los nuevos creativos.

“Tener criterios empresariales significa tener metas, objetivos, un plan estratégico y una estructura financiera. La capacidad de endeudamiento hace que seamos más sólidos, autosostenibles”, refiere Viviana Rodríguez, directora de Administración y Finanzas de La Tarumba.

El arte como impulso de antes es ahora el arte como emprendimiento, una actividad que se apoya en las herramientas técnicas para asegurar su continuidad. “La Economía de la Cultura es una disciplina relativamente nueva”, dice Luzmila Chang, economista de la UP y actual jefe del Teatro Británico.

Su importancia radica en la posibilidad de tener su visión de largo plazo para todo tipo de proyectos. “Ahora hay estudios muy sofisticados sobre el comportamiento del consumidor de bienes culturales, de la relación del arte con el bienestar”, refiere. Chang, quien tuvo su primera experiencia profesional en el medio corporativo, piensa que una formación técnica permite mejorar las políticas relacionadas con la cultura. “El hecho de tener un *background* como el que te da la Universidad del Pacífico, te permite el conocimiento y la disciplina para aprovechar esas experiencias de otros países”, comenta.

Un tema central son los modelos económicos que rigen las políticas culturales de otras regiones. Los países anglosajones se rigen por un enfoque empresarial para hacer la cultura: los museos y orquestas sinfónicas, por ejemplo, suelen pertenecer a instituciones privadas y el Estado se limita a apoyar mediante convocatorias, becas e impuestos destinados a impulsar las artes. En el modelo europeo, por el contrario, el Estado financia la cultura:

casi todos los museos de Francia son dependencias del Gobierno y sus trabajadores son considerados empleados públicos. Este último enfoque es el que se aplica en el Perú,

El criterio económico es determinante. “¿Cómo haces para fomentar la productividad de una orquesta? ¿Los artistas tienen derecho de tener un sueldo fijo o no? ¿Cómo decides eso? Hay que establecer mecanismos”, dice Luzmila Chang, Jefa del Teatro Británico.

donde la Orquesta Sinfónica Nacional es financiada con fondos del Presupuesto Público. Ambos esquemas determinan lógicas de actuar diferentes. Su formación le permite analizar cuál enfoque resulta más conveniente y contribuir a la formulación de nuevas políticas. “El primer lineamiento grande es qué cosa quiere hacer el Estado, dónde quiere intervenir, y si es necesario que intervenga o no. Esa evaluación es puramente económica”, señala Chang.

Este tema ha sido fundamental en el reciente debate sobre las industrias culturales en el Perú, donde muchas definiciones todavía están pendientes: desde las manifestaciones que merecen ser consideradas culturales, hasta el tipo que disciplina que suponen. El criterio final puede ser determinante para quedar al amparo o excluido de una política. “¿Qué haces con un artista nuevo que quiere pintar: ¿lo financia o no? ¿Cómo haces para fomentar la productividad de una orquesta? ¿Los artistas tienen derecho de tener un sueldo fijo o no? Si el Coro Nacional ensaya cinco horas al día, ¿es un trabajo fijo o no? ¿Cómo decides eso? Hay que establecer mecanismos”, explica Luzmila Chang. El aporte de diversos miembros de la comunidad UP ha dado herramientas para la toma de decisiones en este sentido.

“Ser un egresado de la Universidad del Pacífico hace que uno mismo sume a sus valores la preocupación por hacer más cosas y ser más responsable con tu entorno. No basta tener una línea de carrera, avanzar hasta ser director de una empresa. Lo más importante es generar un impacto en la vida de los demás y ser feliz. No somos profesionales a secas, somos seres humanos profesionales”.

*Viviana Rodríguez, Egresada de Economía de la UP, directora de Administración y Finanzas de La Tarumba.*



## INDUSTRIA CULINARIA

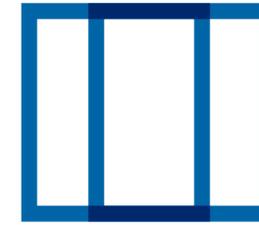
A inicios del 2006, el chef y empresario Gastón Acurio dio un discurso a los alumnos de la Universidad del Pacífico que ha pasado a la historia como uno de los más motivadores análisis sobre el crecimiento económico del Perú. Acurio explicó la trascendencia de la cocina peruana para generar identidad, pero también para impulsar el crecimiento. “[...] nuestra gastronomía no es, afortunadamente, solo un gran recurso, sino una suma de cocinas y conceptos que en muchos casos aún esconden un gran potencial que, una vez desempolvado, creado el marco conceptual y puesto en valor, podrían ser exportados por todo el mundo”, dijo.

La radiografía que hizo de este proceso se cumpliría en los años siguientes: un informe del 2010 reveló que los restaurantes peruanos en el exterior generan un movimiento de 1.500 millones de dólares; al 2012, el rubro de gastronomía representa el 75 por ciento de las franquicias peruanas.

El chef Coque Ossio puede dar fe de ese crecimiento. Al 2012, conduce un conglomerado que incluye seis de los mejores restaurantes del Cusco, cinco locales de la cadena La Bonbonnière en Lima y una consultora gastronómica que da servicios a tres franquicias peruanas y dos restaurantes de los Estados Unidos. “El *boom* gastronómico llegó a la par del crecimiento del país y eso ha generado que cada día nuevos conceptos salgan al mercado. El tema de la peruanidad sigue muy potente, pero luego se va a ir equiparando con otras ofertas internacionales que son necesarias en cualquier ciudad cosmopolita”, dice Ossio.

Egresado de la carrera de Administración de la UP, Coque Ossio luego estudió cocina en Nueva York. La combinación de ambos conocimientos le ha permitido desarrollar una experiencia exitosa. “Hacer un restaurante no se trata solo de saber cocinar, hay diferentes factores: desde su concepción hasta su mantenimiento. La Administración te permite una visión global del negocio. En este rubro, los márgenes son pequeños, hay que estar pendientes, hacer flujos, manejarse con proyecciones, presupuestos”.

El propio crecimiento de la gastronomía ha generado cambios en la manera de plantear las iniciativas. “Antes la gente abría restaurantes por mero entusiasmo y luego se daba cuenta de que no era tan fácil. La mayoría de restauranteros de ahora investigan bien el mercado, porque las inversiones que hay que hacer son muy fuertes”, refiere el chef.



LA UP Y LA OPINIÓN PÚBLICA

## TÉCNICAS PARA INTERPRETAR UN PAÍS

[O cómo se genera conocimiento  
a través de una opinión con sólidos cimientos]

Sea al frente de un medio de comunicación,  
una compañía de investigación de mercados o un centro de investigación, todo egresado de la  
Universidad del Pacífico se aproxima a la realidad de una manera metódica y rigurosa, lo que le permite  
aportar siempre una lectura interesante, un conocimiento revelador.

**S**er testigo de un acontecimiento es sencillo, lo difícil es interpretarlo. Augusto Álvarez Rodrich y Alfredo Torres llevan años en esa práctica. El primero es uno de los personajes con mayor credibilidad a nivel nacional –según diversos sondeos–; el segundo es presidente ejecutivo de una de las más importantes compañías de investigación de mercados del Perú. En una época en que la opinión pública está hecha de grandes corrientes virtuales que circulan por Internet, ambos son conscientes del poder que ha caído en sus manos. “Para mí, el liderazgo en el periodismo consiste en la capacidad de movilizar recursos sociales para conseguir objetivos que beneficien a toda la colectividad. En ese sentido, mi manera de entender este oficio está tremendamente influida por mis estudios de Economía”, afirma Álvarez Rodrich.

Coincidieron como alumnos de la Universidad del Pacífico en la segunda mitad de los años setenta. El primero estudiaba Economía; el segundo, Administración. Fue justamente en esos años de clases y entusiasmos que vivieron una experiencia precursora de su trabajo actual. Ocurrió hacia 1980, durante los agitados meses que precedieron al retorno a la democracia en el país. Álvarez Rodrich dirigía la revista estudiantil *Panorama*. Poco antes

de las elecciones presidenciales de ese año, la publicación reveló los resultados de una encuesta sobre la intención de voto de los estudiantes de la UP. El encargado del sondeo había sido Alfredo Torres, cuya inquietud por las ciencias políticas, en que las encuestas son un instrumento clave, ya era evidente. Tal y como sucedería tantas veces durante sus trayectorias profesionales como periodista y analista, los entonces estudiantes compartieron información técnica que, más allá de los números, revelaba la dinámica de voluntades de su entorno. Los resultados mostraron un claro favoritismo del alumnado por el candidato Luis Bedoya Reyes.

Aquella forma de “leer” lo que estaba sucediendo en un determinado lugar y momento se complementaba perfectamente con una máxima que Torres empezó a manejar desde esa época: no existe una verdad única. “En la Universidad del Pacífico aprendí que la verdad es mucho más compleja de lo que se cree. Hay varias capas que debemos ir sacando hasta llegar al núcleo de las cosas, como si fuera una cebolla”, afirma el analista. En el caso de ambos egresados, su formación les dio el tenor de lo que hacían: un experto en opinión pública es un científico de la interpretación de la realidad.

## LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Una voz autorizada en la esfera pública requiere principios y conocimiento, comprender diferentes variables. Esta es una de las cosas que más le agradó del periodismo a David Rivera, director de la revista *Poder* y egresado de la carrera de Economía de la UP. Tras acabar sus estudios, trabajó en el diario *El Mundo*, la revista *Semana Económica* y el diario *El Comercio* –medio en donde creó los influyentes suplementos *Día 1*, *Mi Empresa* y *Mi Negocio*–, antes de llegar a su actual posición. Según sus propias palabras, el periodismo le salvó la vida: fue la oportunidad de ponerles rostro a las teorías y postulados económicos. “Poco a poco, me fui dando cuenta de que esto era lo que quería hacer. El periodismo te da la oportunidad de conversar con mucha gente. Y eso es algo fascinante. Siempre tienes puntos de vista que discrepan y puedes aprender una infinidad de cosas que, de otra forma, sería imposible”, dice Rivera.

“El principal problema de los economistas es asumir que las teorías económicas son verdades rígidas. No es así. Por eso existen la sociología, la antropología, la cultura, el arte. Todo, combinado, te da un espectro para entender una situación”, dice David Rivera.

Su paso por la Universidad del Pacífico se parece mucho al de Augusto Álvarez Rodrich y Alfredo Torres, aunque diez años después. En la Universidad, conoció a profesores como Felipe Portocarrero y Jürgen Schuldt. Ellos –un sociólogo y un economista– le enseñaron una de sus reglas profesionales básicas: “El principal problema de los economistas surge al asumir que las teorías económicas son verdades rígidas. No es así. Para todo hay variables, factores, circunstancias que determinan el camino de una sociedad. Por eso existen la sociología, la antropología, la cultura, el arte. Todo esto, combinado, te da un espectro de posibilidades para entender una situación”. La frase sintetiza también el sentido de una opinión pública sólida: ser observador pasivo de lo que sucede en el país es simple; lo complicado es analizar las situaciones con herramientas coherentes, para explicarlas luego. “El objetivo del periodismo es buscar la verdad con rigor y pasión, para ayudar a que la gente pueda ser más libre, más independiente, y pueda tomar mejores decisiones”, dice Álvarez Rodrich.

No es extraño que dos casos representativos del periodismo nacional procedan de una carrera que tiene otros recursos académicos, y que les permite tener una mirada rigurosa y precisa. “Algo que valoro mucho de mi formación es que no solo aprendí de números, sino de humanidades, de letras. Estuve expuesto a muchas experiencias. La Economía, además, me hace razonar diferente: entiendo y comprendo muchas variables de la sociedad. Eso me permite abordar diferentes temas, que no están necesariamente relacionados con el periodismo económico”, afirma David Rivera.

“La persona es una sola, pero como ciudadano tiene opinión política; como consumidor, tiene necesidades y demandas; además, es parte del mercado laboral; y tiene toda una historia demográfica detrás. Cuando hacemos una investigación, incorporamos todos esos factores”, explica Alfredo Torres.

Las encuestas comparten ese rigor. Alfredo Torres ha explicado su alcance en el libro *Opinión pública 1921-2021*, un recuento histórico que toma como muestra el período entre el primer y el segundo centenario de la independencia nacional para descubrir cómo somos y qué queremos los peruanos. “La persona es una sola, pero como ciudadano tiene opinión política; como consumidor, tiene necesidades y demandas; además, es parte del mercado laboral; y tiene toda una historia demográfica detrás. Entonces, para entender a la población en su conjunto, hay que mirarla desde una serie de frentes: desde el lado demográfico, histórico, económico, político. Cuando hacemos una investigación, tratamos de incorporar todos esos factores”, explica Torres. Las encuestas identifican puntos de encuentro entre la expectativa popular y lo que conviene más al país. Es decir, es conocimiento que se transforma en un instrumento democratizador.

## IDEAS QUE TRANSFORMAN

En la óptica de un egresado de la Universidad del Pacífico, un líder de opinión pública no es un simple comentarista de los acontecimientos; gracias a su formación rigurosa, es un científico de la interpretación de la realidad.

Proponer ideas y soluciones a los problemas de un país no es una labor sencilla, pero generar cambios ya es una tarea titánica. “Recuerdo que Carlos Amat y León nos decía en clase: ‘Ustedes son la generación que debe optar entre Miami o Sendero’. En esa época, muchos tenían en la cabeza salir al extranjero, ya que la otra opción era quedarse en medio de la violencia terrorista. Pero él concluía: ‘No, chicos, ni Miami ni Sendero’. Era su forma de resumir lo que a uno le tocaba hacer como profesional”, cuenta Lorena Alcázar, economista de la UP e investigadora principal de Grade, uno de los más importantes centros de investigación académica del país.

El caso de Alcázar es otro buen ejemplo de la importancia de la investigación para incentivar y motivar el debate en el diseño e implementación de políticas públicas. Sus principales estudios y publicaciones están relacionados con la evaluación de programas sociales en salud, educación, y también con la descentralización. Su libro sobre fugas en el Programa del Vaso de Leche, desarrollado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), es un referente en el tema. Gracias a la generación de ideas y propuestas de solución, su trabajo tiene impacto en la sociedad. “Muchas veces no se llega a concretar un cambio, o este demora, pero el tema ya se puso en agenda”, dice Alcázar.

El liderazgo en opinión pública puede ejercerse desde un medio de comunicación, una empresa de investigación de mercados o un centro de investigación. “En cualquier profesión, si no estás abierto a otras disciplinas, te quedas obsoleto rápidamente. Por ejemplo, uno de los supuestos de la teoría económica es que los seres humanos somos racionales. La neurociencia ha demostrado que no necesariamente es así. Entonces, parte de la teoría económica se desploma: muchas veces una persona se comporta de manera no racional. Por ello, la rigurosidad y el estar abierto a otros campos es tan importante”, señala David Rivera.

Está dicho líneas arriba: en la óptica de un egresado de la Universidad del Pacífico, un líder de opinión pública no es un comentarista de los acontecimientos; es un científico de la interpretación de la realidad.

Augusto Álvarez Rodrich, columnista del diario *La República* y conductor de radio Capital; David Rivera, director de la revista *Poder*, y Alfredo Torres, presidente ejecutivo de Ipsos Apoyo.





LA UP EN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES

## LA DIÁSPORA DEL TALENTO

[O cómo acompañar el desarrollo de un país desde las principales instituciones del exterior]

En la era de la globalización, un importante número de egresados contribuye a la generación de políticas públicas desde los organismos internacionales más importantes. Esa posición les permite influir en la vida de millones de personas. Su gran herramienta es el entrenamiento para la investigación que recibieron en las aulas.

Hacia finales de los años setenta, una hornada de talentosos economistas jóvenes se incorporó a la plana docente de la UP tras regresar de sus respectivos postgrados en el extranjero. Algunos alumnos que se formaban por aquellos días en el campus de la avenida Salaverry recuerdan a esos catedráticos por dos condiciones esenciales: llegaban con los últimos conocimientos de sus especialidades, adquiridos en los centros académicos más importantes del mundo, y su edad les permitía un contacto más cercano con los estudiantes. Se experimentaba una suerte de modernización académica en una época en que el país parecía encaminarse a un profundo estado de crisis. “Venían con ideas nuevas y fueron capaces de estimularnos a ver esto [desde otro punto de vista]”, recuerda Rachelle Hertenberg, alumna de entonces y hoy jefe de Operaciones de Unicef en el Perú. La primera década de la era democrática oscilaba entre avatares económicos y políticos que impregnaban de incertidumbre todos los espacios.

La Universidad no podía ser ajena a esa coyuntura, aun cuando existía una norma que exigía a los estudiantes evitar cualquier actividad partidaria. Las clases de macro y microeconomía requerían lecturas técnicas de la historia reciente. A ese escenario quedaban expuestas

las promociones a medida que egresaban. “Recuerdo que desde el colegio hasta la universidad, mi generación siempre vivió en un país en crisis”, dice Aldo Pipoli, oficial de Tecnología de la Información y Comunicación del mismo organismo internacional. La discusión académica generaba un sentido de responsabilidad individual. “Pensábamos que teníamos que hacer algo para ayudar al desarrollo”, dice Pipoli.

Algunos perfiles profesionales serían influenciados por ese enfoque analítico de la realidad. Para la segunda mitad de los años ochenta, los alumnos de Economía ya podían elegir entre dos especialidades: Economía de la Empresa o Política Económica. “Yo escogí seguir las dos”, comenta María Eugenia Mujica, coordinadora del programa conjunto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). “Me interesaba mucho la Política Económica”, refiere. De hecho, su tesis sería un estudio sobre el modelo económico implementado en la segunda mitad de los años ochenta, cuando la crisis degeneró en un proceso de hiperinflación. “Durante los dos primeros años [1985-1986 de esa administración] todo había ido sobre ruedas, a la gente aparentemente le iba bien y no había discusión. Pero luego todo se empezó a caer, y allí sí hubo muchos debates e investigaciones sobre lo que estaba pasando”, recuerda Mujica.

“En la Universidad del Pacífico tuve cursos muy fuertes, sobre todo de micro y macroeconomía, que me dieron una base muy sólida para luego realizar mi doctorado. Lo más interesante fue la posibilidad de dialogar con los profesores al mismo nivel, nos tratábamos con mucho respeto mutuo. Eso nos permitió analizar problemas puntuales en ese laboratorio natural que era el país”.

*Máximo Torero. Egresado de Economía de la UP, director de la División de Mercados, Comercio e Instituciones del International Food Policy Research Institute (Washington, D.C.).*

“Era una formación de primera, muy rigurosa. Tuvimos profesores de las dos tendencias: por un lado estaba Jürgen Shuldt, que estaba influido por la heterodoxia, y por el otro, Jorge González Izquierdo, que era lo opuesto, un monetarista de los de ese tiempo. Luego estuve en el CIUP, como asistente de investigación, y también allí había investigadores de tendencias opuestas. Veíamos muchas perspectivas. Era un ambiente muy dinámico, con mucha polémica. Creo que la base que da la Universidad del Pacífico es de muy alto nivel. Me atrevería a decir, dada mi experiencia con estudiantes aquí en los Estados Unidos, que los egresados de la UP, en términos de conocimientos de econometría y de teoría económica, llegan a muchas maestrías con una base sólida”.

*César Bouillon. Egresado de Economía de la UP, economista investigador líder del Departamento de Investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (Washington, D.C.).*



María Eugenia Mujica, coordinadora del programa conjunto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Aldo Pipoli, oficial de Tecnología de la Información y Comunicación de Unicef-Perú; Gustavo Perochena, coordinador de proyecto del Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial en el Perú; y Rachelle Hertenberg, jefe de Operaciones de Unicef-Perú

## ESTÁNDARES GLOBALES

Una de las fortalezas para entender el devenir de la crisis eran los cursos de historia económica, tanto del Perú como del mundo. “Podíamos ver cosas que realmente habían pasado, como la aparición de las guerrillas, el terrorismo; fenómenos que habían llevado a situaciones críticas a un país que era muy desigual”, refiere Máximo Torero, actual director de Mercados, Comercio e Instituciones del International Food Policy Research Institute, un centro de investigación con sede en Washington, D.C. Torero considera que esta etapa académica fue la que dio origen a su línea profesional: hacia el final de la carrera, pasó una temporada como investigador asistente en el CIUP, donde participó en distintos estudios enfocados en temas de desarrollo económico. Fue entonces que pudo cruzar una serie de conocimientos con desafíos

reales, bajo una rigurosa metodología que cumple estándares internacionales. “Lo más importante de esa época fue vincular la macroeconomía con la microeconomía”, comenta. El primer hilo de lo que vendría fue el estudio para su tesis, basado en la geografía económica espacial. “Lo que planteaba era cómo generar un proceso de difusión tecnológica en las zonas rurales del Perú, es decir, la mejor manera de transferir las innovaciones tecnológicas en agricultura para ayudar a los hogares a salir de la pobreza”, señala. Ese proceso incluye, entre otras cosas, identificar individuos que pueden funcionar como difusores de ese conocimiento entre los otros miembros de su propia comunidad. Es la idea central de los proyectos que Torero desarrolla ahora en su oficina en Washington y que lo han llevado a implementar programas en África, Asia y América Latina.

El acento en la investigación es un rasgo que ha vinculado a muchos estudiantes a la promoción del desarrollo desde una perspectiva internacional. “La mayor parte de mi trabajo es investigación aplicada al desarrollo, y para eso

se requiere mucha rigurosidad, porque lo que yo haga o la recomendación que yo proponga puede afectar a una cantidad enorme de vidas”, dice Máximo Torero.

Los organismos internacionales necesitan información que cumpla con estándares y enfoques globales. El problema es que una de las principales carencias de los países en desarrollo es la falta de datos confiables sobre su situación en general. De ahí el valor del aporte de los investigadores. Rachele Hertenberg, por ejemplo, ingresó al sistema de las Naciones Unidas casi como consecuencia de un estudio que conectaba con otros esfuerzos mundiales en la lucha contra la pobreza: el impacto de las políticas de ajuste sobre las políticas sociales. Hertenberg venía de hacer estudios de postgrado en una universidad estadounidense, pero había tomado como caso la crisis en el Perú, donde los intentos de estabilización debían representar un desafío similar al de un diagnóstico clínico en tiempo real. Su entrenamiento de investigación prometía aportes significativos. “Era una fortaleza que no adquirí en Nueva York, sino en la avenida Salaverry”, señala.

La crisis general del Estado hacia finales de los años ochenta condujo a algunos a pensar que la mejor manera de contribuir con el país era a través de los organismos internacionales. Tras un período en la actividad privada, Gustavo Perochena ingresó al BID.

Los organismos internacionales necesitan información que cumpla con estándares y enfoques globales. El problema es que una de las principales

## CAMINOS ALTERNOS

La crisis general del Estado hacia finales de los años ochenta condujo a algunos a pensar que la mejor manera de contribuir con el país era a través de los organismos internacionales. Por esa época, Gustavo Perochena regresó de hacer una maestría en el exterior. “El sector público no era la mejor opción para tratar de hacer algo”, recuerda. Tras un período en la actividad privada, ingresó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde permanecería once años. Durante ese lapso, participó en distintos proyectos tanto en el país como en Chile y Argentina. Perochena atribuye a su formación en la Universidad del Pacífico una manera de asumir la actividad en organismos internacionales como un ámbito de aplicación práctica del conocimiento. “Hay una vocación por lograr que los países en los que trabajas mejoren, y eso lo haces a través de proyectos, sea diseñándolos o supervisando su cumplimiento”, dice. Ahora trabaja en el Banco Mundial, donde ha participado en otros programas que contribuyen al bienestar directo de la población, como un proyecto de gestión de riesgo de desastres, tras el último terremoto

de Ica. En ese sentido, el compromiso con la generación de mejoras de alta incidencia es permanente. “Somos funcionarios públicos internacionales”, señala. El mejor síntoma de esta mirada es el impacto que pueden lograr los responsables de esas instituciones, que a cualquier ciudadano le pueden parecer muy lejanas de primera impresión. María Eugenia Mujica trabaja en un programa del PNUD financiado por el Fondo para el Desarrollo de los Objetivos del Milenio, que ve temas como el cambio climático, la desnutrición crónica infantil, el empleo juvenil, y proyectos de desarrollo del sector privado. “Se busca trabajar desde las diferentes ópticas, desde las especificidades, tanto desde los gobiernos nacionales, incidiendo en las políticas públicas y proveyendo asistencia técnica, como a nivel de los gobiernos regionales y locales, buscando fortalecer sus capacidades y la articulación intergubernamental”, explica María Eugenia Mujica.

El tercer caso es el de Aldo Pipoli, quien desde hace 25 años ha seguido la evolución de la tecnología de la información. “Ahora ya se habla de la tecnología para el desarrollo”, refiere. El abaratamiento de distintas herramientas puede facilitar programas que ayuden al crecimiento de un país. “Una muestra es el uso de los mensajes de texto para estar en contacto con poblaciones vulnerables y los lugares donde se requiera un intercambio de información para apoyar la toma de decisiones”.

En el mismo sentido trabaja César Bouillon, economista principal del Departamento de Investigación del BID. En los últimos años, Bouillon ha realizado una serie de estudios sobre el tema de la vivienda en América Latina. “La idea es que la investigación le sea útil tanto al banco, para hacer préstamos o cosas similares, como a la gente en la región que tiene interés en temas de desarrollo, y también a los gobiernos”, explica. Hace poco, el BID publicó un libro con los resultados de varias investigaciones sobre ese tema, y parte del proyecto incluye invitar a un grupo de alcaldes de la región para debatir las políticas de vivienda en las ciudades y su posible mejora.

Un tercer caso es el de Aldo Pipoli, quien desde hace 25 años ha seguido la evolución de la tecnología de la información. “Ahora ya se habla de la tecnología para el desarrollo”, refiere. El abaratamiento de distintas herramientas puede facilitar programas que ayuden al crecimiento de un país. “Una muestra es el uso de los mensajes de texto para estar en contacto con poblaciones vulnerables y los lugares donde se requiera un intercambio de información para apoyar la toma de decisiones”.

El principio de estas experiencias fue una formación universitaria fundamentada en el rigor intelectual, herramientas profesionales que permiten una mayor comprensión de la economía. “Lo que nos dio la Universidad del Pacífico fue la curiosidad para estudiar el desarrollo desde diferentes aspectos y plantear cambios que generen bienestar en una localidad, una región, o un país –dice María Eugenia Mujica–. Es una visión de desarrollo más amplia”.

El principio de estas experiencias fue una formación universitaria fundamentada en el rigor intelectual, herramientas profesionales que permiten una mayor comprensión de la economía. “Lo que nos dio la Universidad del Pacífico fue la curiosidad para estudiar el desarrollo desde diferentes aspectos y plantear cambios que generen bienestar en una localidad, una región, o un país –dice María Eugenia Mujica–. Es una visión de desarrollo más amplia”.

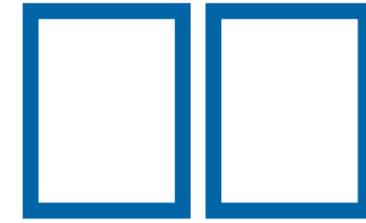
A blue-toned photograph of a tunnel with a grid ceiling and a central light fixture. The text is overlaid on the right side of the image.

**EL  
CONOCIMIENTO  
SE TRANSMITE**

---

## **El conocimiento se transmite**

El mayor logro de una universidad es generar procesos que contribuyan al desarrollo de sus egresados y, en consecuencia, del país. Puede ser a través de una actitud que pasa de profesores a alumnos, una metodología de trabajo que se comparte entre colegas y discípulos, o una mentalidad que abre nuevos caminos para todos. Son cadenas de información y experiencias que se fortalecen a medida que pasa el tiempo. Aquí se muestran tres: la cadena de Contabilidad, la cadena de Administración y la cadena de Economía. Catedráticos, egresados y otros testigos de diversas épocas nos revelan una manera de influir en la historia a través de la educación.



## LA CADENA DE ADMINISTRACIÓN

# EL DESAFÍO DE CONVERTIR UNA IDEA EN UNA EMPRESA

[O cómo hacer de una crisis una fuente de oportunidades]

La carrera de Administración dota a los alumnos de una sólida base teórica y técnica, pero sobre todo una actitud frente a la vida: generar nuevas propuestas y llevarlas a cabo. En los momentos más críticos, un profesional debe administrar su creatividad y organizar sus recursos para conseguir los mejores resultados.

**A** mediados de los años ochenta, en medio de una grave crisis económica y el creciente desánimo en el país, la Universidad del Pacífico estableció un requisito académico que causó perplejidad en muchos de sus alumnos y sus familias: para poder graduarse y obtener el bachillerato, cada egresado debía formar una empresa. La norma había sido impulsada por Luis Bustamante, decano de la Facultad de Administración. No se trataba de un trámite burocrático de los que estaba llena la vida de los peruanos de entonces: en vez de un papel con sellos, debían mostrar registros de que la empresa había funcionado durante al menos dos años. ¿Cómo conseguir financiamiento cuando los bancos restringían el crédito? ¿Cómo iniciar una aventura cuando varios estudiantes veían desplomarse los negocios de sus familias? La iniciativa exigía apostar por el país cuando muchos peruanos soñaban con salir a buscar un mejor futuro en el extranjero. “En ese tiempo, yo era la vicedecana de la facultad y recuerdo que le decía a Lucho: ‘Quizá

los alumnos tienen razón. ¿No crees que es demasiado radical la medida?’. Pero él lo tenía clarísimo: consideraba fundamental que esto se estableciera”, cuenta Matilde Schwalb, vicerrectora de la UP.

La norma entró en vigencia en los albores de una de las peores crisis económicas del siglo XX en el Perú. Para superar semejante valla, los alumnos se vieron obligados a presentar iniciativas creativas y con un alto grado de organización. Los proyectos eran analizados rigurosamente. Proponer uno significaba haber desechado varios en el camino. Ese primer paso fue decisivo para todo lo que se produciría luego en la Universidad del Pacífico: “En esa época, nadie hablaba del emprendimiento, no era un tema de agenda ni de conversación. Pero yo consideraba que un administrador debía estar preparado para formar su propia empresa y no limitarse simplemente a trabajar para una organización”, recuerda Luis Bustamante.

## EL SELLO UP

La norma hizo germinar una tendencia característica entre los administradores de esta casa: explorar terrenos que nunca habían imaginado. En esos primeros tiempos, la Universidad contrató a un abogado para asesorar a los estudiantes con todos los trámites, y se creó un fondo revolvente para financiar los proyectos. “Es curioso, pero muy pocos utilizaron ese fondo. Los estudiantes buscaron financiamiento de manera independiente. Se dieron cuenta de que eran capaces de conseguir capital. Muchos empezaron a tener otra postura frente a la realidad”, comenta el promotor de la iniciativa.

El interés por el emprendimiento ha pasado de generación en generación. Cuando Matilde Schwalb tomó la posta en el decanato de esa facultad, siguió apoyando iniciativas que contribuían a que los estudiantes crearan empresa. “Ver cómo los alumnos iban logrando cosas era una gran satisfacción. Desde mi propia experiencia, los administradores de la Universidad del Pacífico tenían todas las herramientas necesarias. Eso, además, representaba generar más trabajo en el país”, refiere. Schwalb –también egresada de esta casa– reconoce en la figura de Luis Bustamante a un visionario. “Los hechos le dieron la razón”.

**¿Cómo conseguir financiamiento cuando los bancos restringían el crédito?**  
**¿Cómo iniciar una aventura cuando varios estudiantes veían desplomarse los negocios de sus familias?**  
**La iniciativa exigía apostar por el país cuando muchos peruanos soñaban con salir al extranjero.**

Karen Weinberger, profesora de la carrera de Administración y directora del Centro de Emprendimiento e Innovación Emprende UP, acogería también dicha consigna. Ella se convirtió en una de las principales propulsoras de este proceso cuando Luis Bustamante se retiró de la Universidad y Matilde Schwalb viajó a

estudiar un postgrado en el extranjero. Weinberger es el testimonio vivo de la transformación que produjo esta experiencia: “Pasé de ser una alumna que se quejaba de este requisito, a ser una promotora de la iniciativa. A inicios de los años noventa, ya muchos estaban convencidos de que era una muy buena idea”, comenta.

La norma ha ido cambiando con el tiempo y las perspectivas del país. En 1992, dejó de ser requisito para graduarse y, bajo un nuevo currículo, se estableció como un curso en el que ya no era necesario que la empresa se pusiera en funcionamiento, sino que el alumno presentara un plan de negocios muy bien estructurado. Aquellos fueron los inicios del curso de empresariado que se lleva hacia el final de la carrera.

Los alumnos del siglo XXI se forman en una coyuntura económica y social muy diferente a la que dio origen a esta experiencia. De acuerdo a un estudio del 2010, las micro y pequeñas empresas (mypes) representan el 99,3 por ciento de las unidades económicas a nivel nacional. Seis de cada diez integrantes de la población económicamente activa (PEA) trabajan en este tipo de iniciativas empresariales. El espíritu se mantiene. “Desde el primer ciclo, uno percibe un ambiente en el que muchos quieren soñar con sus propios proyectos. Creo que eso es resultado de todos estos años en los que se ha incentivado el emprendimiento en la Universidad”, cuenta Nicolás Mendoza del Solar, egresado de Administración del 2011. Él presentó varias

**El interés por el emprendimiento ha pasado de generación en generación. Cuando Matilde Schwalb tomó la posta en el decanato de esa facultad, siguió apoyando iniciativas que contribuían a que los estudiantes crearan empresa.**

propuestas: desde vender suplementos nutricionales o montar guardarrropas en las fiestas, hasta la idea de hacer canchas de fútbol de *grass* sintético. Actualmente, dirige *nisu.pe*, una tienda virtual de ropa, calzado y accesorios; y ha ganado el premio Wayra de Telefónica.

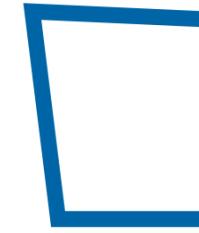
“El alumno de hoy tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades. Es totalmente válido que vaya a trabajar a una empresa, pero tiene esta otra gran opción que es emprender su propio proyecto. Solo necesita estar convencido”, afirma Karen Weinberger, quien, a través del Centro de Emprendimiento e Innovación Emprende UP, fomenta el desarrollo de nuevos empresarios entre alumnos, ex alumnos y la comunidad en general. El objetivo principal de la oficina es lograr iniciativas viables, rentables y socialmente responsables.

“Creo que una muy buena idea es importante, pero también tener el equipo que continuará esa idea. Si yo hubiera estado solo, o si luego nadie hubiera seguido en la misma tarea, los egresados que crearon empresas propias no tendrían la trascendencia que hoy tienen en el país. Sin Matty [Matilde], primero, y luego Karen, esto no habría dado resultado”, concluye Luis Bustamante.

páginas siguientes

Nicolás Mendoza del Solar, director de *Nisu.pe*;  
 Karen Weinberger, profesora y directora del Centro de Emprendimiento e Innovación Emprende UP; Matilde Schwalb, vicerrectora de la UP; y Luis Bustamante, ex decano de la Facultad de Administración.





## LA CADENA DE ECONOMÍA

# LA HISTORIA DESDE EL SALÓN DE CLASES

[De cómo se transforma un país con los mensajes adecuados]

El último medio siglo ha estado marcado por el cambio acelerado de las ideas económicas y su repercusión en la realidad nacional. Cuatro testimonios alrededor de una mesa permiten reconstruir el rastro de inquietudes y certezas que se han transmitido entre generaciones que han pasado por la Universidad del Pacífico.

**L**a prueba de que un descubrimiento puede surgir de una confusión es el episodio que permitió conocerse a los dos primeros eslabones de esta cadena. A finales de los años setenta, Enrique Vásquez era alumno de una prestigiosa universidad pública atribulada por las tensiones políticas de la época. El estado de crispación había llegado a las clases de Economía de esa casa de estudios, donde la explicación de un profesor sobre una herramienta técnica podía ser interpretada como un intento de manipulación ideológica. “No habíamos escuchado nada sobre Friedman, ahí solo existía Marx”, recuerda. Conscientes de esa carencia, Vásquez y un grupo de sus compañeros decidieron organizar un encuentro académico que permitiera conocer otras miradas. Alguien le sugirió que buscara a un profesor de apellido extranjero que enseñaba en una universidad privada de Jesús María. Cuando llegó a buscarlo a la casona de la UP, confirmó dos cosas: la primera fue que Jürgen Schuldt no era alemán, sino peruano; la segunda, que un ambiente académico podía albergar las opiniones más diversas.

El profesor Schuldt enseñaba Historia del Pensamiento Económico y era conocido por su mirada crítica hacia la política económica de ese momento. “La idea era invitarlo a él, pero me dijo: ‘Sería bueno que llamen a profesores que piensan diferente’. Y me recomendó hablar con Jorge González Izquierdo, que venía de Chicago”. El evento fue satisfactorio, por la pluralidad de posiciones, y tuvo un efecto adicional: sorprendido con la iniciativa de Vásquez, Jürgen Schuldt le sugirió que tal vez podría encontrar un ambiente más acorde a sus expectativas en la Universidad del Pacífico. “Él me ayudó a conseguir la escala más baja de pensiones. Así pude entrar”, recuerda Vásquez. El actual director de Planificación y Desarrollo Institucional de la UP considera ese momento como un punto capital de su experiencia personal. Era el inicio de una cadena de transmisión del conocimiento.

Jürgen Schuldt pertenecía a una de las generaciones que se habían formado en la Universidad del Pacífico en los años sesenta –una época incipiente para los estudios

económicos en el país–, bajo la comprehensiva perspectiva jesuita de la educación. “Te daban una visión global de lo que es la economía, la política, la sociología. Había profesores de peso en la parte humanística”, recuerda. Tras culminar su doctorado en Suiza, Schuldt se había reincorporado a la comunidad UP como catedrático y desde esa posición representaba una línea de tolerante discrepancia con otros profesores.

–Hay un momento muy interesante a finales de los setenta en que la cosa cambia. En los ochenta, los profesores se vuelven más radicales que los alumnos –comenta.

–Sí. La idea era que la democracia económica implicaba la liberalización de los mercados –precisa Enrique Vásquez.

Vásquez vio desde el salón de clases los primeros años de avatares de la promesa democrática, y desde el CIUP, su agonía a finales de esa década perdida. Tras obtener su doctorado en Oxford, fue parte de una segunda generación de egresados que en los años noventa volvieron de sus postgrados en el extranjero para incorporarse a la plana docente de la Universidad. Y al igual que otros catedráticos, este grupo también realizaría un aporte al Estado: varios desarrollaron estudios sobre aspectos como el empleo, la salud y la pobreza, que contribuyeron para la formulación de distintos programas nacionales. “Fue una segunda ola de producción de investigaciones en temas de política social, en las que también involucramos a varios alumnos”, refiere.

## LA RAZÓN DEL RIGOR

Uno de esos jóvenes fue Diego Winkelried, quien empezó como asistente de investigación cuando todavía era un alumno de segundo año. Para esa época, el clima político-económico se había reflejado en el plan de estudios: varios cursos de teoría marxista y de historia económica habían sido retirados. “Estaba en boga la idea de que el

Jürgen Schuldt pertenecía a una de las generaciones que se habían formado en la Universidad del Pacífico en los años sesenta –una época incipiente para los estudios económicos en el país–, bajo la comprehensiva perspectiva jesuita de la educación.

liberalismo estaba salvando el país y, de alguna manera, la Universidad del Pacífico era el bastión intelectual del liberalismo en el Perú”, recuerda. Pero había otros cursos que permitían, desde la perspectiva de los profesores, una mirada al ras del suelo a la realidad

Para esa época, el clima político-económico se había reflejado en el plan de estudios: varios cursos de teoría marxista y de historia económica habían sido retirados. “Estaba en boga la idea de que el liberalismo estaba salvando el país”, recuerda Diego Winkelried.

nacional. El Centro de Investigación (CIUP) ofrecía otra: Winkelried participó en los estudios sobre pobreza de Enrique Vásquez. La experiencia terminó por madurar sus objetivos profesionales. “Primero te volvías un *nerd*, alguien muy bueno en números y en técnicas, y luego comenzaban a sensibilizarte”, refiere. Hoy es el jefe del Departamento de Modelos Macroeconómicos del Banco Central de Reserva (BCR).

El imperativo de la eficiencia técnica había llegado su clímax cuando Carmen Osorio ingresó a la Universidad del Pacífico en el año 2000. Sus estudios transcurrieron en paralelo al apogeo de los tratados de libre comercio, en los que varios profesores de la UP tuvieron una participación central con aportes técnicos. El temperamento de esos días se manifestaba en el acento en cursos como Econometría I y II, Informática para Economistas, entre otros. “No me quejo, es la ventaja comparativa que tengo frente a muchos de mi edad, pero se convirtió en lo central y quizá opacó una mirada mucho más integral del país. No se hablaba de la agenda interna”, dice la economista más joven de esta cadena. Fue hacia el final de la carrera que encontró esos temas, precisamente en los seminarios de Jürgen Schuldt. Ahora, Osorio valora las conexiones de ambas perspectivas. “Un *chip* que tenemos todos los de mi generación es que el equilibrio macroeconómico, tanto del lado fiscal como del lado monetario, es intocable. La política social es necesaria, pero para luchar contra la pobreza el equilibrio es intocable”, destaca.

Cuatro testigos alrededor de una mesa pueden dar luces sobre una tradición.

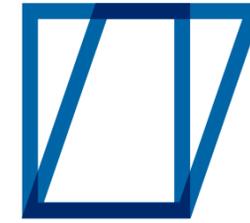
–Yo rescataría de Jürgen y sus seminarios esa sed de conocimiento, de no conformarse con lo que uno sabe y querer saber siempre más; de Quike [Enrique], esa capacidad de ser un técnico con mucha base que aplica todo eso a un problema sensible como la pobreza, lo que ha sido una gran contribución de su generación al sector público; y de Diego, que fue mi profesor en un curso de temer, esa premisa de que no se puede descuidar el conocimiento sólido de base, y de que los economistas somos gente comprometida con el país –dice Carmen Osorio.

–Yo creo que gente como Enrique marcó mucho mi carrera, y ahora que sé que Jürgen lo ayudó a ingresar, pienso que le debo un agradecimiento a él también –precisa Diego Winkelried.

páginas siguientes

-  
Carmen Osorio, consultora del Ministerio de Economía y Finanzas; Diego Winkelried, jefe del Departamento de Modelos Macroeconómicos del Banco Central de Reserva; Enrique Vásquez, director de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Pacífico; y Jürgen Schuldt, catedrático, ex decano de la Facultad de Economía y ex vicerrector de la Universidad del Pacífico.





LA CADENA DE CONTABILIDAD

## MÁS ALLÁ DE LOS LIBROS

[De cómo el contador es, más que un profesional que calcula,  
un ejecutivo que analiza]

Los contadores de la Universidad del Pacífico son especialistas en medir lo tangible e intangible. Y tienen las herramientas y el conocimiento para contribuir de manera decisiva al desarrollo de las organizaciones. Son creativos, innovadores y toman decisiones. La pieza que toda empresa necesita para crecer.

Los nuevos modelos contables van mucho más allá del manejo de cuentas y llenado de libros de ingresos y egresos. Son instrumentos para una interpretación financiera de la realidad, que incluye el análisis de mercado, la producción, los recursos humanos, la investigación y el resto de las funciones que integran la compleja maquinaria de una empresa. Más allá de las tareas fiscales, la contabilidad de este tiempo tiene un sentido estratégico: debe proporcionar la información necesaria para tomar decisiones que ayuden al desarrollo de una compañía. Esta visión, que ahora se considera innovadora, fue la columna vertebral con la que la Universidad del Pacífico diseñó su carrera de Contabilidad en 1975. En esa época, Lima estaba plagada de pequeñas academias de contabilidad mercantil con una visión muy limitada de lo que el conocimiento exhaustivo de los activos de una empresa podía hacer por el crecimiento de la misma. La nueva propuesta de esos días representaba un cambio de mentalidad.

“Somos mucho más que ‘tenedores de libros’”, coinciden en afirmar Esteban Chong y César Cheng, ambos

egresados de la primera promoción de esta especialidad, que se formó en la antigua casona de Jesús María. El éxito de sus trayectorias personales lo evidencia: ahora son gerentes con grandes responsabilidades.

Es viernes por la mañana y estos viejos compañeros de estudios se han encontrado en un conocido hotel de San Isidro para desayunar. No están solos. Al encuentro también ha acudido Gregorio Leong, quien fuera su profesor de Contabilidad I, II y del curso de Análisis de Estados Financieros. Ahora es un amigo y colega: al igual que Leong, ex jefe del Departamento de Contabilidad de la UP y uno de los principales especialistas de Contabilidad Financiera de esta casa de estudios, también Cheng y Chong han enseñado en la universidad que los formó, y de este modo se convirtieron en un eslabón más de la cadena de conocimiento de la UP.

Cheng enseñó en la Universidad del Pacífico cuando era estudiante (fue incluso jefe de prácticas de Leong) y varios años después fue profesor de los cursos de Auditoría y Contabilidad Superior, hasta que la vida lo llevó a vivir

Un desafío es lograr mayor precisión en la contabilidad de activos intangibles, es decir, todos esos recursos que no son materiales pero tienen mucho valor, como las marcas, la propiedad intelectual, la cartera de clientes y la forma de relacionarse con ellos.

con esta filosofía y ahora destacan en dos de las firmas de auditoría, asesoramiento legal y tributario, consultoría y finanzas corporativas más importantes del mundo.

## EJECUTIVOS ESTRATÉGICOS

Es la primera vez que Gregorio Leong, Esteban Chong y César Cheng se juntan después de muchos años. La conversación está repleta de anécdotas, pero sobre todo tiene un tinte reivindicativo. El estigma del contador y sus libros –sostienen– aún sigue presente en el mundo empresarial actual, aunque en mucho menor grado. Sin embargo, ellos tienen clara la razón por la que su trabajo es absolutamente estratégico para el desarrollo de cualquier corporación: “La UP te enseña a hablar el lenguaje de los negocios. Te da una estructura mental, una forma de pensar que no es necesariamente la lógica matemática. Y eso te hace transmitir mensajes claros y directos, exponer algo complejo de una manera simple. También te enseña a ser íntegro y consecuente con lo que piensas y lo que haces”, sostiene Chong. A su juicio, esta forma particular de ordenar las ideas es el sello de la Universidad, junto al pensamiento analítico, el espíritu crítico y la ética.

En el anecdotario de la UP, se recuerda que los integrantes de las primeras promociones de esta carrera fueron presas de una sutileza lingüística: a pesar de contar con una completa formación orientada a la gerencia y la consultoría en negocios, no eran “contadores públicos”, lo cual les

a Colombia como socio director general en ese país de la consultora Deloitte. Y Chong es profesor desde que terminó sus estudios, trabajo que complementa con su carrera como socio principal de la consultora PricewaterhouseCoopers Perú. Ambos se formaron

impedía colegiarse. El *impasse* fue superado pronto, y se produjo una demanda creciente de egresados, tanto por las empresas como por las consultoras. La tendencia se mantiene.

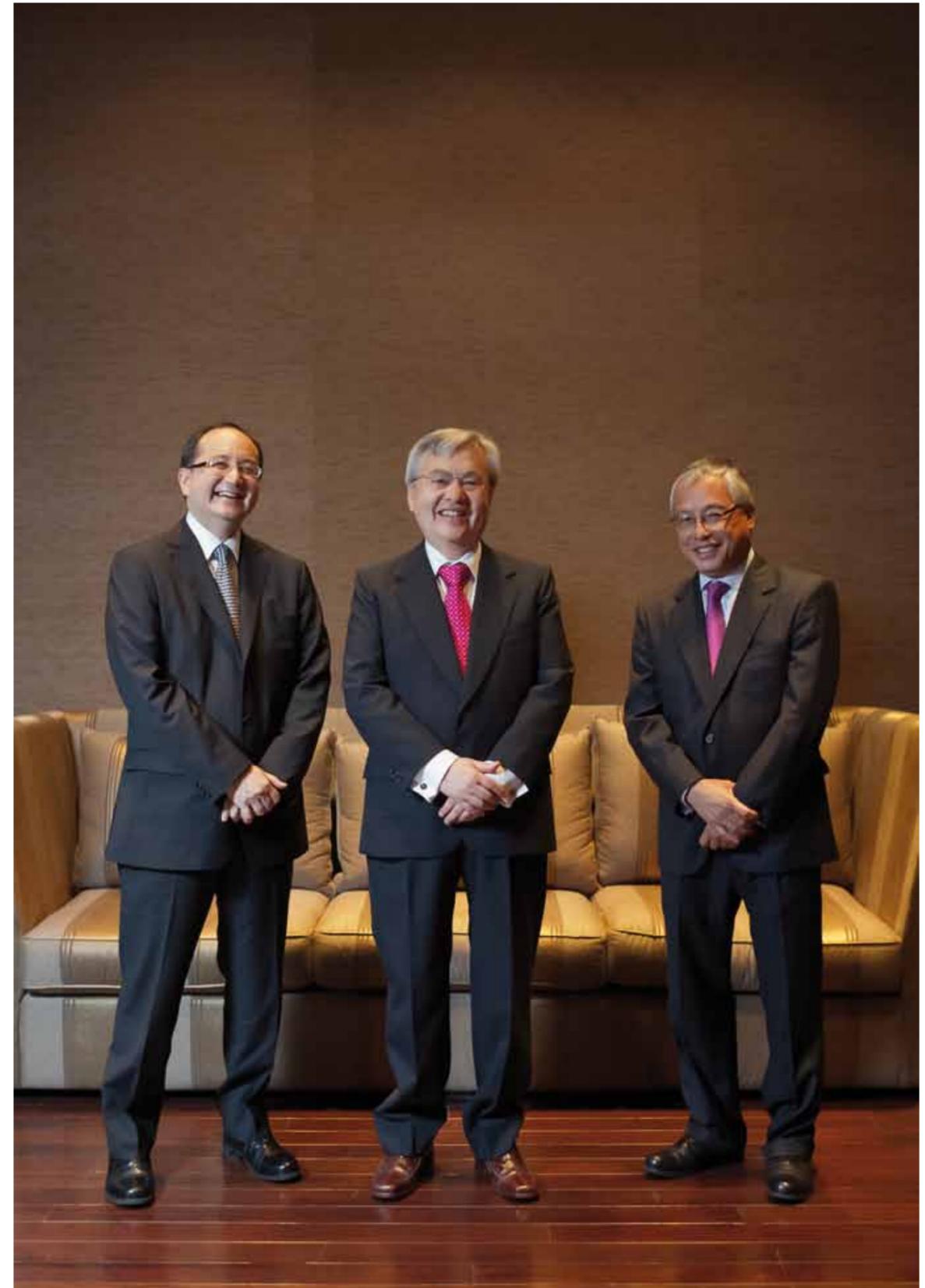
Los contadores de la Universidad del Pacífico siempre están actualizados y han recibido una fuerte formación ética, fundamental para esta profesión. “Nosotros mismos debemos poner nuestros límites, ser coherentes cuando la vida nos pone en situaciones comprometedoras, porque las técnicas de la contabilidad van a cambiar, pero la formación y transmisión de valores debe continuar”, señala César Cheng, quien a manera de ejemplo relata la ocasión en que un competidor le propuso concertar precios. Él se negó. “¿Quién se va a dar cuenta?”, reclamó el incitador. Cheng respondió: “Yo”.

Los contadores de la Universidad del Pacífico siempre están actualizados y han recibido una fuerte formación ética, fundamental para esta profesión. “Nosotros mismos debemos poner nuestros límites, ser coherentes cuando la vida nos pone en situaciones comprometedoras”, señala César Cheng.

la comunicación institucional, la imagen pública, el conocimiento comercial, la propiedad intelectual, las patentes, la cartera de clientes y la forma de relacionarse con ellos.

El otro reto para la profesión es que sus especialistas ocupen un número creciente de cargos gerenciales. Manejan las herramientas administrativas necesarias. Son los mejores tácticos financieros.

Los tres coinciden en que, cada vez más, los contadores son tomados en cuenta para puestos de responsabilidad por su aporte estratégico a las empresas. Un desafío es lograr mayor precisión en la contabilidad de activos intangibles, es decir, todos esos recursos que no son materiales pero tienen mucho valor, como las marcas, la identidad corporativa,



César Cheng, socio director general de Deloitte Colombia; Gregorio Leong, ex jefe del Departamento de Contabilidad de la Universidad del Pacífico; y Esteban Chong, socio principal de PricewaterhouseCoopers Perú.



**EL  
CONOCIMIENTO  
APROXIMA**

---

## El conocimiento aproxima

La vida en un campus universitario está llena de retos, pero también de emociones: la educación no es una transferencia de datos, sino de experiencias. La comunidad UP está unida por intereses comunes, un mismo sentido de excelencia, la inquietud por alcanzar metas cada vez mayores y la responsabilidad de contribuir con la sociedad y el país. Tanto catedráticos y alumnos, como trabajadores y egresados, cultivan lazos que superan el tiempo y enriquecen una misma tradición.



TRABAJADORES DE SIEMPRE

## LA VUELTA AL CAMPUS EN OCHENTA MINUTOS

[De cómo el éxito de la experiencia académica también depende de colaboradores de áreas complementarias, que comparten una filosofía de la excelencia]

No son alumnos ni profesores, pero sin ellos la maquinaria de la Universidad no funciona. ¿Qué pasaría en una casa de estudios de casi 3.000 alumnos si nadie organizara las actas ni se encargara de mantener las aulas en perfecto estado?

Una tarde cualquiera, don Herminio Suárez recorre el campus de la Universidad del Pacífico con la certeza de quien conoce todos sus rincones, todas sus historias. Es julio del 2012. Aunque lleva unos años fuera, durante casi medio siglo trabajó aquí como portero, gasfitero, electricista y, en ocasiones, como filmador. “Hasta hice de detective”, afirma entre risas. Por eso ahora es un testigo oral de la historia de la UP y su visita se convierte en una sesión de recuerdos: aquí se ganó la confianza de varias generaciones, tanto de profesores como de alumnos. En cierto momento, Suárez se detiene a observar, orgulloso, la nueva infraestructura. “Muy moderna. Es algo que se merecía la UP”, dice. Una fotografía antigua le permite compararla con la vieja casona cuyo arquitecto fue el ex presidente Fernando Belaunde Terry. Sus manos, entonces, comienzan a dibujar en el aire los desaparecidos detalles: la entrada, el jardín, los árboles frutales.

Como si el tiempo no hubiera pasado, Herminio Suárez cuenta de la primera vez que pisó el lugar, la última noche de 1964. Estaba junto a su esposa, Primitiva, cuando olvidaron la llave de entrada. Tuvieron que dar pan al

perro que guardaba el recinto para entrar al que sería su domicilio. Allí crecieron sus cinco hijos, hasta que en 1987 la casona fue derrumbada para dar paso a nuevos pabellones. Entonces se mudó a una casa en otro distrito, que la Universidad del Pacífico le ayudó a construir.

Toda la vida de Suárez ha estado ligada a esta universidad. Trabajaba como portero en el colegio La Inmaculada, que los jesuitas tenían en el Centro de Lima, cuando se empezó a gestar la nueva casa de estudios. Él fue testigo discreto de las reuniones en que Juan Pardo Heeren, Enrique East Álvarez-Calderón, Federico Costa Laurent Garrat, Jorge Ferrand Inurritegui, Rómulo Ferrero Rebagliati, James Freeborn Gautterin y otros líderes del sector empresarial de aquella época debatieron la idea de fundar una universidad. También estuvo presente cuando se impartieron las primeras clases en el incipiente local del jirón Cañete, donde los alumnos apenas llenaban dos aulas. Y, por supuesto, vio el traslado a la casona de Jesús María, cuya imagen acaricia ahora en la foto que lleva consigo. “Vivía las 24 horas dedicado a la Universidad, pero ni me cansaba ni me aburría. Era feliz”, sostiene.

“He trabajado en otros lugares fuera de la Universidad del Pacífico. Desempeñé mis funciones laborales en la Agencia de Cooperación Alemana, en despachos de varios ministerios, en la Comisión de la Verdad y Reconciliación –una medalla de honor que llevo en el alma– e incluso en otra universidad. Pero nunca fue lo mismo. Dicen que solo una vez se ama en la vida. ¡Es verdad!”

*Sandra Canella. Secretaria del rector Felipe Portocarrero.*



María Antonieta Concha, secretaria; Angélica Laya, secretaria (jubilada); Herminio Suárez, encargado de mantenimiento (jubilado); Carmen Cheng Urday, secretaria; y Sandra Canella, secretaria del Rectorado.

## EL HOMBRE DE MIL OFICIOS

Herminio cuenta que en la casona aprendió todo. “Yo quemaba los exámenes pasados en un depósito que había en la que era la parte trasera de la casona. También me encargaba de la gasfitería y la electricidad, que al principio me daba mucho miedo. Pero Tallo Marrou [Estuardo Marrou –entonces encargado de la Dirección Universitaria de Personal, Economía y Servicios Administrativos–] me enseñó algunas cosas básicas, y el resto lo aprendí en una academia”, recuerda mientras camina por el campus, donde puede decir de memoria la ubicación de la vieja piscina (lo que ahora es el auditorio Maes-Heller), la antigua capilla, la anterior cafetería.

Era un hombre de mil oficios: arreglaba las carpetas, los equipos audiovisuales, hasta aprendió a filmar en las aulas con un pesado equipo que cargaba en una bolsa colgada al hombro. Por las noches, hacía rondas por los pabellones para ir apagando las luces. “Una vez, un alumno se quedó dormido estudiando en un rincón oscuro y lo dejé, sin darme cuenta, dentro del Pabellón B. ¡Cómo gritaba para que lo dejara salir!”, recuerda divertido.

Hubo un tiempo en que Herminio Suárez conocía la vida y milagros de todos los alumnos. Los vio madurar y convertirse en profesores de nuevas generaciones. Había entonces un ambiente familiar que los mismos trabajadores disfrutaban en el campus. Por ejemplo, en las actividades navideñas. El hombre recuerda una pérgola y un jardín escalonado donde se entregaban regalos a los hijos del personal. “Los míos siempre jugaron bastante con los de Angélica”, cuenta al tiempo que señala el lugar donde durante mucho tiempo estuvo la oficina de la señora Laya, una de las secretarías más emblemáticas de la UP.

## LA SEGUNDA MAMÁ

Angélica Laya llegó a la casona en julio de 1965. “Entonces solo había alumnos varones”, recuerda. Ella organizó la recién creada Oficina de Servicios Académicos, donde una de sus primeras tareas fue archivar las actas de una forma más adecuada. Su trabajo la mantenía en contacto tan cercano a los alumnos, que con el tiempo empezó a notar cómo maduraban durante la vida universitaria. “Los veía entrar con cara de niños y salir luego hechos hombres”, comenta con una sonrisa tierna. No duda en considerarlos sus hijos.

Muchos la buscaban al salir de clases para pedirle consejo o contarle sus problemas. “Había algunos que me hablaban

de que se sentían solos en casa. Otros querían dejar los estudios. Y yo trataba de aconsejarles lo mejor que podía. Pero sobre todo los escuchaba. Con los años, son muchos los que se han acercado a darme las gracias”, cuenta. Su trabajo maternal se acentuó cuando la Universidad admitió alumnas mujeres y se presentaron los dilemas sentimentales de la juventud. “Yo tenía conocimiento de todas y cada una de las parejitas, y les decía que tuvieran cuidado, ya que los podían expulsar si no se comportaban”, recuerda.

El clima familiar no se limitaba para ella a los alumnos y algunos profesores. También surgía con compañeros de

Elisa Suárez inicia su vinculación con la Universidad del Pacífico en 1966. A lo largo de varias décadas, con un compromiso y dedicación notables, Elisa desempeñó funciones de muy alta responsabilidad en nuestra institución y se convirtió en uno de sus miembros más queridos.

trabajo, como Sandra Canella, secretaria del Rectorado, quien la llama de cariño su “mamá postiza en la Universidad”. Canella aprendió mucho de Laya, tanto a nivel personal como profesional, y con el tiempo se convirtió en otra de las personas que también lo sabe todo de esta casa de estudios: ha trabajado con cuatro rectores, incluyendo el actual, y durante años tuvo la delicada misión de “tipear” en

secreto los exámenes de admisión cuando aún no existían las computadoras.

Tanto Angélica Laya como Herminio Suárez y Sandra Canella forman parte de un grupo de trabajadores representativos de la Universidad del Pacífico –la lista incluye a Elisa Suárez, Maruja Gaviria, María Antonieta Concha, Carmen Cheng y el recordado Germán Limay–, testigos de una historia que comenzó en los ambientes de una casona y medio siglo después se desarrolla en una de las infraestructuras educativas más modernas del país. “Cuando yo llegué a la Universidad, todo eran martillazos. Y pensaba: ¿cuándo acabará esto? Nunca lo ha hecho. Pero eso es bueno. Es señal de que la UP está en constante evolución”, apunta Canella.

Es una impresión compartida por sus dos compañeros, ambos ya jubilados. “Me gusta mucho ver que la UP sigue siendo la mejor. Me toca el corazón. Para mí es la única. Me lo ha dado todo. Y yo se lo he retribuido de la mejor manera que pude. Haciendo siempre de forma impecable mi trabajo”, confiesa Herminio Suárez con una sonrisa. Después, se guarda la foto de la vieja casona en el bolsillo. Ha pasado poco más de una hora recorriendo las instalaciones y ya es hora de conocer el nuevo edificio.

“El padre [Raimundo] Villagrasa no se dejaba llevar por los informes escritos sobre los profesores. Cuando le llegaba un reporte negativo sobre alguno, lo que hacía era llegar antes a su clase y se sentaba discretamente en el fondo del aula, como un alumno más, para verificar lo que le habían dicho. Los docentes siempre se sorprendían, porque al final de la hora él se levantaba, les daba la mano y se iba. Le gustaba manejar la información de primera mano”.

*Angélica Laya. Ex secretaria de la Oficina de Servicios Académicos.*



UNA FAMILIA EN LA UP

## LA DINASTÍA BONIFAZ

[O de cómo el alma máter no es un local que se deja en el pasado, sino una filosofía que se hereda para el futuro]

En toda universidad es usual que el orgullo de alumno se transmita de padres a hijos, pero en la Universidad del Pacífico son frecuentes los casos en que la filiación se mantiene por varias generaciones de una familia. En el caso de los Bonifaz, el padre fue catedrático y enseñó en estas aulas a uno de sus hijos, luego compartió oficina docente con otro de sus hijos, y ahora disfruta de que sus nietos sigan el camino.

A sus 93 años, el ingeniero Chicho Bonifaz ha sido profesor de seis universidades y un instituto armado. De todas esas cátedras, la que más satisfacciones le trajo fue la de la Universidad del Pacífico, al punto que define a esta casa de estudios como su alma máter. Aquí enseñó durante dieciséis años en los que se sintió identificado con la mística y el rigor metodológico. Una de sus contribuciones, por ejemplo, fue actualizar y elevar la exigencia de los cursos de Matemáticas y Estadística, temas que le apasionan. Y durante nueve años fue maestro en la Escuela de Postgrado. En varias ocasiones, los alumnos lo calificaron con la nota más alta, a pesar de que la plana docente contaba con otros catedráticos reconocidos como Folke Kafka, con quien mantenía una cordial competencia. “Nos peleábamos el primer puesto, pero muchas veces le gané”, cuenta entre risas.

El profesor Bonifaz despertaba afectos y temores a la vez. Siempre fue duro en clase. Tanto que en una ocasión llegó a “jalar” a su hijo mayor, Fernando, para obligarlo a esforzarse más. Según una antigua leyenda de los pasillos UP, incluso bajaba la puntuación por los malos

planteamientos matemáticos que los propios alumnos ya habían tachado. Es decir, calificaba hasta los errores. “No era duro, sino recto –se defiende él con una sonrisa–. Pero está bien, así también se forma a la gente. Es otro plus a la enseñanza académica”.

En cualquier caso, fuera del aula era verdadero amigo para todos. Instaba a los estudiantes más relajados a esforzarse más para salvar sus cursos y hasta jugaba con ellos al fulbito con el pantalón remangado. No es raro que fuera el único catedrático al que los alumnos han llamado siempre por su afectuoso sobrenombre en lugar de su nombre real, que es Fernando.

Que el ingeniero Bonifaz considere la Universidad del Pacífico como su hogar no es una declaración retórica, sino una realidad: una parte importante de su descendencia también se ha formado allí. De los siete hijos que tuvo con su esposa, Violeta Fernández Corrochano, tres han ligado su vida en algún momento a esta casa de estudios: Fernando, quien interrumpió sus estudios de Economía para irse a estudiar a los Estados Unidos; José Luis, quien estudió una Maestría en Economía en la UP;

y Luis Alberto, también egresado de Economía. Lo mismo sucede con tres de sus diecinueve nietos. El tercer Fernando de la casa llevó una parte de los estudios de Economía, como su padre; Bruno es egresado de la misma carrera; y Camila estudia Administración. Y como la vida es caprichosa, sus caminos no solo se cruzan en el entorno familiar, sino en el académico.

## CLASES DE FAMILIA

José Luis Bonifaz, hijo del patriarca, reconoce que le encanta enseñar y lo atribuye a un rasgo hereditario, literalmente. Entró a la UP en 1986, como jefe de prácticas en los cursos de Matemáticas, pero no fue hasta tres años después que llegó el verdadero cruce de caminos familiares. En 1989, Chicho Bonifaz cumplía 60 años y se retiraba de la enseñanza de pregrado para comenzar a impartir la de postgrado. Por esos días, José Luis era contratado como profesor a tiempo completo. Quiere decir que mientras el padre empezaba a cerrar su historia académica, el hijo empezaba a ordenar su porvenir en la Universidad, todo en la misma oficina. Compartieron espacio durante un año. No sería el único cruce: Chicho ha sido jefe del Departamento de Matemáticas, mientras que José Luis ha sido jefe del Departamento de Economía y ha formado parte del Departamento de Matemáticas.

Las intersecciones no terminan ahí. El patriarca fue profesor de otro de sus hijos, Luis Alberto, en el curso de Cálculo Diferencial e Integral. Y José Luis fue profesor de dos integrantes de la tercera generación familiar: Bruno, en Matemáticas y Microeconomía; y Fernando, en Teoría de la Información y del Riesgo.

Ni Camila, hija de José Luis Bonifaz, se escapa a la herencia. No porque su padre pueda ser su profesor (la Universidad ahora es más grande y esa situación es menos probable), sino por el peso de su apellido. En su primer día de clase, un docente leyó su nombre completo entre los asistentes y la puso en aprietos: le dijo que en matemáticas tenía la valla muy alta, porque tanto su padre como su abuelo eran referentes en esa materia.

Que el ingeniero Bonifaz considere la Universidad del Pacífico como su hogar no es una declaración retórica, sino una realidad. Una parte importante de su descendencia también se ha formado allí: tres de sus hijos y tres de sus nietos.

Y sería, de alguna manera, volver a vivir a través de ellos lo que yo he vivido durante mucho tiempo”, sostiene. La evidencia familiar parece darle la razón: José Luis Bonifaz asegura que su hijo Matías José, de ocho años, es todo un virtuoso de los números. “Quizá para los sesenta años de la UP de quien estemos hablando sea de él”, bromea. El patriarca Bonifaz vuelve a esbozar una gran sonrisa: con los números nunca se sabe.

Como la familia sigue creciendo, a la fecha han nacido siete bisnietos, y el patriarca de los Bonifaz avisa que le encantaría que todos ellos estuvieran vinculados a la Universidad del Pacífico. “Tendría la certeza de que han tomado la mejor decisión sobre su futuro.

---

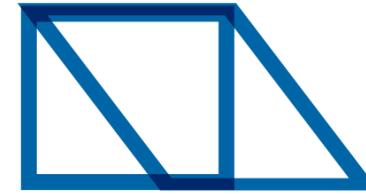
“Nunca he presionado para que mi descendencia estudie en la Universidad del Pacífico, pero yo sé que si alguno elige esta casa, le va a ir muy bien. Lo que uno recibe aquí es mucho más de lo obtendría en cualquier otra universidad”.

*Chicho Bonifaz. Profesor de la UP (en retiro), ex jefe del Departamento de Matemáticas.*

páginas siguientes

-  
De pie: Camila Bonifaz Ferreccio, José Luis Bonifaz Fernández, Bruno Mendoza Bonifaz, Adriana Bonifaz Arenas, Luciana Bonifaz Arenas y Fernando Bonifaz del Carpio.  
Sentado: Fernando *Chicho* Bonifaz.





DOS GENERACIONES DISTANTES, PERO CERCANAS

## LA MÍSTICA DE LA UNIÓN

[O por qué un alumno de la primera promoción, egresado hace casi medio siglo, tiene muchas cosas en común con un estudiante de hoy]

El vínculo que se genera entre los condiscípulos de una universidad trasciende el espacio de las aulas y se prolonga en el tiempo. En la UP, más que una suma de intereses comunes, tiene que ver con una manera de ver el mundo y con un método de trabajo riguroso y con sentido ético que genera confianza mutua.

**E**n el metalenguaje de la comunidad UP, se habla de una “mística” que identifica a todos los condiscípulos de ayer y hoy. Es un vínculo casi familiar cuyo origen se remonta a los días en que las clases se impartían en la vieja casona de Jesús María, el primer local propio en el que funcionó la Universidad tras pasar dos años en un espacio prestado del Centro de Lima. “La mística de la Universidad del Pacífico nació en un pequeño depósito de aparejos de jardinería”, comenta Humberto Gutiérrez, miembro de la primera promoción. Se refiere a una habitación muy pequeña en la que estudiaban los 22 alumnos que constituirían la primera hornada de egresados. La cercanía física se convirtió en un lazo emocional.

“Yo vi en la televisión que anunciaban la creación de una universidad peruana al estilo de las norteamericanas. Al instante, supe que era ahí donde quería estudiar”, refiere Gutiérrez, también conocido como “Cachito” por sus compañeros de promoción. Según recuerda, la primera convocatoria para captar estudiantes, en 1962, atrajo a sesenta postulantes para las cincuenta vacantes ofertadas. Solo treinta y nueve jóvenes fueron admitidos. “Éramos como los conejillos de indias, pero desde el principio

la UP dio muestras de su exigencia”, asegura. En aquel tiempo, la disciplina que les impuso la universidad era objeto de bromas de sus amigos de otras universidades: les decían que los horarios (de 9 a.m. a 12 m. y de 3 p.m. a 5 p.m.), los controles de asistencia e incluso la ausencia de estudiantes mujeres hacían parecer que seguían en el colegio. Gutiérrez y sus compañeros, por el contrario, reconocían el beneficio: la Universidad del Pacífico ofrecía la posibilidad de estudiar Economía y Administración al mismo tiempo, sin que las horas de estudio se vieran restringidas por las huelgas que en los años sesenta hacían zozobrar la educación superior en el país.

El rigor académico fue el motivo que atrajo a Estuardo Marrou, más conocido como “Tallo” por sus compañeros de la primera promoción. Había estado estudiando Ciencias Económicas en otra universidad privada, pero se animó a cambiar de alma máter, a pesar de la diferencia considerable en el costo entre ambas –hasta ese momento pagaba 4 dólares, mientras que en la UP el semestre costaba casi 200 dólares–. Marrou suplió el margen trabajando como profesor en su propia academia. Con los años, llegaría a ser rector de la Universidad.

A partir de la quinta promoción, se admitió el ingreso de alumnas, uno de los primeros cambios en la casa de estudios. Otro fue la decisión de crecer, que con el tiempo obligó a demoler la vieja casona para sustituirla por un primer edificio. La Universidad fue respondiendo a las necesidades de las distintas épocas sin perder el sentido de unidad que ha impreso en todas sus generaciones de alumnos. “Tan solo ha variado en una cosa: si antes la sentías en relación con la promoción con la que terminabas, ahora se da con la promoción con la que ingresas”, sostiene Gonzalo Barúa, egresado de Administración en el 2012.

## DOBLE TIEMPO

Tallo Marrou y Cachito Gutiérrez participan dos veces al año en los almuerzos que reúnen a la primera promoción. Es una tradición instituida en 1965, en un chifa de San Borja al que habían acudido para celebrar su graduación. El lazo se ha mantenido año tras año, casi imperturbable, solo modificado por los quiebres de la vida, que se han llevado a algunos compañeros. “Ya han fallecido ocho. Son demasiados”, comenta con tristeza Gutiérrez.

Las reuniones son casi siempre en un chifa, una en marzo y la otra en agosto. La fecha solo ha variado en dos ocasiones, ambas en el 2012: la primera se realizó el 28 de febrero, para coincidir con las celebraciones por los cincuenta años de la Universidad del Pacífico; y la segunda fue a propósito del homenaje que la Asociación de Egresados (Ageup) rindió a la primera promoción. El detalle emotivo de esta última cita fue la presencia de

un profesor histórico, Luis Palomino Toledo, quien enseñó en la Universidad entre 1964 y 1994. Rota la tradición, la cita se realizó en un restaurante italiano.

El grupo es el mejor testimonio de los cambios en la vida universitaria. Ellos estudiaron en un campus en el que se podía caminar,

respirar, y compartir ajeteos y bromas. Los alumnos del siglo XXI tienen el Power Campus, un lugar en el ciberespacio en el que uno puede comunicarse a distancia

con sus profesores para resolver dudas, programar citas a través del correo electrónico, acceder a distintos *blogs* y publicaciones internas, ver sus calificaciones, discutir en foros, pagar la mensualidad de sus estudios y acceder a la biblioteca, sin moverse de su casa.

Las clases también han cambiado. Los cuadernos y las libretas en las que los estudiantes copiaban los *apuntes* han dado paso a las *laptops*, *tablets* y teléfonos celulares de última generación. Y la pizarra cada vez se utiliza menos, pues cada vez son más los profesores que imparten sus clases a través de documentos en Power Point y proyecciones de video.

A pesar de semejante salto tecnológico, lo que se mantiene es el rigor de la formación, que es un fuerte elemento identitario entre los egresados de la UP. Más allá del vínculo sentimental, un egresado identifica a otro, de la promoción que sea, por su proyección personal, su capacidad de análisis y el bagaje de información con que suele afrontar los desafíos. “Las nuevas promociones

tienen más presión, requieren de una preparación más amplia”, sostiene Tallo Marrou.

Antes, la preocupación del que terminaba sus estudios era conseguir un trabajo estable y hacer carrera dentro

de la misma empresa hasta su jubilación; en el nuevo siglo, todo es inmediato y hay que adaptarse a desafíos personales que varían todos los días. La clave radica en estar permanentemente actualizado. Algo para lo que los egresados de la UP están preparados. Lo bueno es que tienen varias generaciones de condiscípulos para tomar como ejemplo.

## AQUELLOS MARAVILLOSOS AÑOS...

La primera promoción se graduó en 1965, tras cuatro años de estudios intensivos de Economía y Administración. Sus integrantes fueron el germen de la excelencia en una casa de estudios que durante medio siglo ha formado profesionales influyentes en la historia del Perú. Esos pioneros fueron:

|                            |                                   |                                 |
|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| -                          | -                                 | -                               |
| Casanova Torres, Alfredo † | Koitabashi Susaki, Ernesto †      | Rodríguez Frías Benza, Lizandro |
| -                          | -                                 | -                               |
| Chocano Rivero, Enrique †  | Lira Flores - Guerra, Jorge       | Sobero Sulle, Juan Carlos       |
| -                          | -                                 | -                               |
| Curonisy Arce, Carlos      | Marrou Loayza, Estuardo           | Soriano Sifuentes, Edgar        |
| -                          | -                                 | -                               |
| Dacal Salgado, Ernesto †   | Montesinos Ruiz, Edwin †          | Soto Ardiles, Humberto          |
| -                          | -                                 | -                               |
| Diez Canseco, Daniel †     | Noriega Cornejo, Luis             | Torrice, Rafael                 |
| -                          | -                                 | -                               |
| Gamarra Jorge, Roberto     | Osorio Carrillo, Jorge            | Ugarteche Crosby, Alberto       |
| -                          | -                                 | -                               |
| Gutiérrez Moreno, Humberto | Pardo Escandón, Juan †            |                                 |
| -                          | -                                 |                                 |
| Kanashiro Kamiya, Jorge †  | Rivera - Schreiber Kroll, Ricardo |                                 |





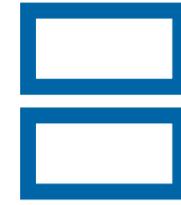
-  
Yelina Terrones, Economía 2012; Alonso Checa, Economía 2012; y Valery Vásquez, Administración 2012.  
-

Páginas anteriores

Primera promoción de la UP. Economía y Administración 1965. De pie: Jorge Osorio Carrillo, Adolfo Tueros Ayala, Carlos Curonisy Arce, Lizandro Rodríguez-Frías Benza, Juan Carlos Sobero Sulle, Humberto Soto Ardiles, Roberto Gamarra Jorge y Ricardo Rivera-Schreiber Kroll. Sentados: Estuardo Marrou Loayza, Edgar Soriano Sifuentes, Humberto Gutiérrez Moreno y Jorge Lira Flores-Guerra.



-  
Fiorela Penagos, Economía 2012; Luis Alberto Lira, Administración 2012; Melissa Whittembury, Contabilidad 2012; y Lucía Valencia-Dongo, Administración 2012.



LOS MUPPETS

## UNA CLASE BRILLANTE

[0 de cómo la libertad de pensamiento estimula el éxito de una generación]

En el imaginario de la Universidad del Pacífico se mantiene el recuerdo de un grupo de estudiantes que aprovechó intensamente la educación recibida y aportó una notable dosis de creatividad y preocupación por el país. Sus integrantes han tenido carreras destacadas, que en buena parte atribuyen a su experiencia en estas aulas.

**E**l catedrático Luis Bustamante dijo una vez que uno de sus mayores recursos educativos ha sido la capacidad de reconocer el talento cuando entraba a un salón de clases. Podía notarlo como una irradiación. Todavía recuerda con nitidez el impacto que sintió en una de las aulas que correspondía a la generación de estudiantes que había ingresado en 1977. Entre los presentes, notó un grupo de alumnos con iniciativa y rigor para aprovechar la lección. Al terminar la clase, supo que ese grupo iba a destacar de alguna u otra forma. En los años siguientes, el ambiente universitario sería animado por un cenáculo de jóvenes al que un talento rival de esos días bautizó como “Los Muppets”. Eran aplicados, persistentes y proactivos. Algunos habían estudiado juntos desde el colegio, pero la mayoría – un núcleo de seis integrantes que podía extenderse hasta la docena– se conoció en los salones de la UP. Bustamante tenía razón. Había algo en ese grupo, y se confirmaría con la huella que dejarían en el imaginario de la comunidad, pero también con sus exitosas carreras posteriores.

El grupo fue producto del régimen de estudios. Gianfranco Castagnola, hoy presidente ejecutivo

de Apoyo Consultoría, recuerda que sus integrantes empezaron a reunirse por la necesidad de estudiar para cursos que exigían la lectura de muchos libros en un plazo relativamente corto o que planteaban exámenes de un nivel tan alto que estaban generando una sangría generalizada en las calificaciones. “Era una época muy intensa”, refiere. Las sesiones de estudio podían tomar un fin de semana completo. En esos encierros, empezaron a aflorar los intereses comunes.

### JÓVENES CONSCIENTES

“Es importante tener en cuenta el momento en que estuvimos estudiando”, comenta Hugo Eyzaguirre. Los Muppets fueron parte de la generación que vio desde las aulas universitarias los cambios políticos del fin de la dictadura militar de los años setenta. Estaban a la mitad de la carrera. “Veníamos de una época de predominancia de las ideas socialistas y llegaba un nuevo momento con el inicio de la época democrática. Eso generó un ambiente de mucha discusión en la Universidad sobre hacia dónde iba el país”, refiere Eyzaguirre, quien años después llegaría a ser decano de la Facultad de Economía de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).



-  
Raúl Jacob, director de Contraloría y Finanzas de Southern Peru Copper Corporation; Gianfranco Castagnola, presidente ejecutivo de Apoyo Consultoría; José Luis Escaffi, gerente general de AC Pública; y Miguel Palomino, director gerente del Instituto Peruano de Economía.

Eran aplicados, persistentes y proactivos. Algunos habían estudiado juntos desde el colegio, pero la mayoría se conoció en la UP. Había algo en ese grupo, y se confirmaría con la huella que dejarían en la comunidad, pero también con sus exitosas carreras.

La Universidad ofrecía un espacio de debate intelectual estimulante: en la plana docente era posible encontrar catedráticos de distintos enfoques ideológicos, en un ambiente de pluralidad y respeto hacia las opiniones más divergentes. “Mientras Julio Velarde representaba el pensamiento de la ortodoxia económica, Héctor Maletta era exactamente lo contrario: dictaba un curso de teoría marxista. Antes de leer a Marx, leíamos a Hegel y a otros pensadores para entender de dónde venía todo eso”, comenta Raúl Jacob, hoy director de Contraloría y Finanzas de Southern Peru Copper Corporation. Entre esas lecturas, estuvieron los tres tomos de *El capital*.

El debate y las inquietudes se materializaron en un periódico mural llamado “Existe para Todo Nulo”, que publicaban el lunes previo a cada semana de exámenes. En ese panel, colocaban comentarios satíricos sobre diversos episodios de la vida universitaria y artículos en los que se debatía cualquier tema en clave de humor negro, un rasgo que los identificaba. En esas páginas, llegó a cobrar vida un personaje ficticio llamado Orlando Guzmán, que desconcertaba a los lectores al suscribir las posturas más irreconciliables en documentos suscritos por dos partidos políticos también inventados por los creadores del mural. Uno de esos grupos apócrifos era el ultraizquierdista PPPP o “Partido Popular del Pueblo Peruano, Facción Patria Progresista, Tendencia 30 de Febrero” (en alusión irónica a la atomización de los partidos de izquierda de esa época); el otro, era el ultraderechista PNSLOA o “Partido Nosotros Sí, Los Otros Aj: Por el Luminoso Sendero de Pinochet”.

En cierta ocasión, los lectores se toparon con una disputa ideológica entre ambas agrupaciones acerca del tema musical “Los pollitos dicen”. “El texto del PPPP analizaba el título y decía: ‘Nuevamente, el imperialismo contamina la mente del pueblo con su mala educación, puesto que afirma que los pollitos dicen y todos sabemos que eso es falso’. Y el texto del PNSLOA analizaba la línea ‘Pío, pío, pío’ y replicaba: ‘Este es un claro llamado a la revolución y a la violencia: lo que están diciendo es que hay que salir a protestar y alterar el orden. ¿Por qué los pollitos no se callan nomás y aceptan la realidad?’. Así poníamos en evidencia el análisis de la ultraizquierda y la ultraderecha sobre las mismas cosas con posiciones radicalmente opuestas”, recuerda Miguel Palomino, hoy director gerente del Instituto Peruano de Economía.

## NACE UNA INQUIETUD

“Era una crítica a todo. Nos acusaban de anarquistas, de dadaístas –precisa el ex ministro Hernán Garrido Lecca–. [Sin embargo] fue en esos grupos donde compartías reflexiones sobre la verdad y una preocupación por el Perú”. Ese lado consciente se canalizaba a través de la revista universitaria *Panorama*, en la que participaron varios de Los Muppets, incluyendo al futuro periodista

La Universidad ofrecía un espacio de debate intelectual estimulante: en la plana docente era posible encontrar catedráticos de distintos enfoques ideológicos, en un ambiente de pluralidad y respeto hacia las opiniones más divergentes, de la derecha a la izquierda.

Augusto Álvarez Rodrich. La publicación ofrecía artículos de actualidad, pero también entrevistas a personajes que aportaban un punto de vista relevante sobre el país. Este fue el caso de la entrevista que Álvarez Rodrich, Palomino y Castagnola realizaron en su momento al patriarca Jorge Basadre. Sería el último reportaje ofrecido

en vida por el autor de *Historia de la República*. “En cierto momento, se entusiasmó y nos dio una lección de historia tan extraordinaria que salimos conmovidos”, recuerda Castagnola. Mientras editaban la conversación, les llegó la noticia sobre la repentina muerte del intelectual. Una versión de la entrevista sería publicada por el semanario *Caretas*.

Episodios como ese explican de alguna forma la inquietud política de Los Muppets. No es casual que se hubieran postulado a las elecciones al Centro de Estudiantes de la UP (CEUP) en 1980. La decisión había surgido en una sesión de estudio en que alguien empezó a ironizar sobre temas de la coyuntura electoral. Otro de los participantes planteó la cuestión de si había llegado la hora de intervenir en la realidad estudiantil. El grupo, contagiado de la efervescencia democrática, se organizó con todas las herramientas a su alcance. “La idea era canalizar ciertas inquietudes a las autoridades”, dice Gianfranco Castagnola. Uno de esos pedidos ha quedado como un episodio singular en la historia de la Universidad: la inédita solicitud de que se aplazaran los exámenes para que el alumnado pudiera asistir a los mítines de cierre de la campaña electoral. “La situación [por la llegada de la democracia] era especial. Todo el día se hablaba de política. No había manera de que luego te pusieras a estudiar teoría monetaria”, comenta José Luis Escaffi, gerente general de AC Pública, una consultora especializada en planeamiento, evaluación y ejecución de proyectos para el sector público. No era un grupo de relajados el que hacía semejante pedido. Eran buenos alumnos que expresaban una inquietud general. Las autoridades aceptaron la postergación en un hecho que

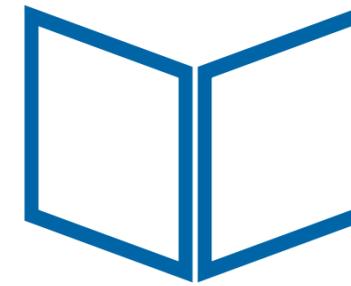
no se ha repetido hasta hoy. Los Muppets fueron a todos los mítines. Fieles a su temperamento, aprovecharon para implementar el “manifestómetro”, un método que permitía calcular la asistencia a esos encuentros políticos: primero establecían sus posiciones en el lugar, daban unos pasos mientras estimaban la densidad de gente en el espacio recorrido y mediante una ecuación establecían el número aproximado de manifestantes. Así, supieron que Fernando Belaunde volvería a la Presidencia de la República. “Era parte de la gracia de ir a los mítines”, dice Palomino.

Al egresar de la Universidad, cada cual tomó su rumbo. Sus destacadas trayectorias académicas continuaron en algunas de las mejores universidades del mundo. “¿Te imaginas que en el curso de dos años tres estudiantes de la misma clase ingresen a Harvard? No digo tres peruanos en general, sino tres muchachos que habíamos estudiado en el mismo salón, de una universidad que no tendría más de cuatrocientos alumnos. Nos habían formado bien”, comenta Hernán Garrido Lecca. Los tres eran parte de Los Muppets. Algunos han trabajado juntos en la actividad privada, pero también han aportado su experiencia al

Un episodio singular en la historia de la Universidad fue la solicitud de que se aplazaran los exámenes para que el alumnado pudiera asistir a los mítines de la campaña electoral. No era un grupo de relajados el que hacía semejante pedido. Eran buenos alumnos.

país. “Todos regresamos de estudiar fuera en el momento en que el Perú entraba a la peor crisis económica de su historia –señala Palomino–. Generacionalmente no había opción, teníamos que cambiarlo”. Un primer momento se dio durante la privatización de las telecomunicaciones, en los años noventa: durante el

mismo proceso, Castagnola y Álvarez Rodrich trabajaban en Apoyo, consultora que asesoraba al Estado en el tema de la participación ciudadana; José Luis Escaffi era gerente del organismo regulador Osiptel y Miguel Palomino era gerente general del banco de inversión que ganó el contrato externo para vender las acciones del Estado en los Estados Unidos. No sería la única oportunidad.



LOS GERENTES EN LA UP

## TALENTO QUE CUIDA LA CASA

[O de cómo el discurso de la excelencia que se predica hacia afuera tiene que demostrarse en los asuntos internos]

La calidad de una universidad suele medirse por su línea docente, pero también reposa en el área administrativa que permite cumplir todas las proyecciones educativas. Son los dos pilares de la vida académica. Este último es fundamental para el crecimiento institucional.

**E**l mejor síntoma de que una organización funciona bien es que pocos se pregunten cómo avanza. La excelencia radica en que ciertos procesos sean tan eficientes que resulten imperceptibles. Aunque la historia de la Universidad del Pacífico suele destacar por sus méritos académicos, estos han sido posibles en buena medida gracias al soporte de las personas que han tenido a cargo la gestión interna de diferentes etapas a lo largo de este medio siglo. Eduardo Mindreau, decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UP, es testigo de esa evolución. Asumió la tarea de administrar la Universidad a finales de los años setenta, cuando todavía era una comunidad pequeña, con un ambiente casi familiar; con el tiempo, tuvo a cargo el diseño de una estructura con procesos estandarizados y jerarquías más claras; y, en un tercer momento, contribuyó a desarrollar un modelo de gestión más horizontal, basado en una cultura que privilegiaba los criterios de libertad y eficiencia. Mindreau, un especialista en diseño de estructuras organizativas y gestión estratégica, dice que esta cultura es el rasgo distintivo de la UP. “A diferencia de una empresa, que trabaja con empleados, en una

universidad como esta trabajamos con personas. La diferencia de enfoque resulta fundamental”, refiere. Ese criterio ha permitido superar diferentes retos. Una muestra es la manera en que la Universidad del Pacífico afrontó la crisis de finales de los años ochenta e inicios de los noventa. La depresión económica generada por la hiperinflación causó una alarmante pérdida de empleos y otros apremios que afectaban a los hogares del alumnado. El fenómeno empezó a repercutir, entre otros aspectos, en el pago de las pensiones. “Pero nosotros teníamos que ser consecuentes con nuestro estatuto, según el cual ninguna persona debe quedarse sin estudiar por razones económicas”, refiere Mindreau, entonces director general de Administración de la UP. Para paliar los efectos de la crisis, se tuvo que buscar financiamiento externo, afinar el proceso de categorización de los estudiantes, entre otras medidas. Sin embargo, el mayor reto llegó cuando se produjo el traumático ajuste económico de 1990, que elevó en 62 por ciento el costo de vida en el país. “No podíamos descuidar a nuestro personal. Para la UP, lo primero son las personas que trabajaban aquí”, indica el responsable de manejar esa crisis. La Universidad optó

por aumentar los sueldos de sus profesores en la misma proporción, a pesar de que no podía incrementar las pensiones. El reto era encontrar una manera viable.

El orden que siempre tuvo la Universidad del Pacífico en sus cuentas permitió realizar lo que Mindreau denomina “gimnasia bancaria”: obtenía financiamiento para pagar la planilla y luego cubría esa deuda con un nuevo crédito obtenido de otra entidad. “Hacíamos un carrusel sano”,

refiere. Cuando la crisis económica fue superada, las cuentas volvieron a la normalidad y el área administrativa pudo retomar la política tradicional de cubrir el gasto corriente exclusivamente a base de ingreso corriente. El episodio es una muestra de una cultura en la que los procedimientos

económicos están influidos por un profundo criterio de responsabilidad con las personas que integran una organización. El mismo espíritu impregnaría la ola de cambios que se inició a partir del 2009.

En ese momento, empezó un intenso período de modernización con miras a la celebración de los 50 años de la Universidad del Pacífico en el 2012. El área administrativa recibió la misión de mejorar los sistemas internos y de implementar varios ambiciosos proyectos. El principal fue la construcción de un moderno edificio que representaría el mayor paso adelante en infraestructura en la historia de esta casa de estudios. El encargado de liderar ese proceso fue Pedro Carranza, un alto ejecutivo de amplia experiencia en diversos sectores de la empresa privada –egresado de la UP–, quien fue invitado por

En la etapa que tendría a cargo, la Universidad del Pacífico hizo inversiones que bordearon los 150 millones de soles: parte de ese monto fue destinado a la compra de cuatro propiedades, incluyendo el edificio destinado al Centro de Idiomas de la UP.

también un cambio en el estilo de gestión acorde a los tiempos. “Fui uno de los primeros que asumí el puesto bajo esa perspectiva y me tocó aportar un nuevo punto de vista”, dice Carranza. Su experiencia corporativa se adaptó a las necesidades de una organización con fines humanistas.

En la etapa que tendría a cargo, la Universidad del Pacífico hizo inversiones que bordearon los 150 millones de soles: parte de ese monto fue destinado a la compra de cuatro propiedades, incluyendo el edificio destinado al Centro de Idiomas de la UP. Pero acaso el indicador más evidente de esta etapa expansiva fue el incremento del área construida, que en apenas dos años pasó de 28.500 metros cuadrados a 51.500 metros cuadrados, un crecimiento del 81 por ciento. Para afrontar semejante reto, Carranza se rodeó de un grupo de profesionales muy capacitados, en su mayoría también egresados de esta casa. Con ese equipo, afrontó dos procesos trascendentales para el cambio.

El primero fue la mejora de la gestión contable. Poco antes de su llegada, la UP había invertido en un programa informático que no terminaba de funcionar de manera eficiente y que podía derivar en complicaciones diversas, desde problemas en el registro de asistencia de los docentes hasta dejar abierta la posibilidad de error en las transacciones financieras. Con el volumen de inversiones que la Universidad estaba por ejecutar, esta última falencia hubiera podido derivar en pérdidas millonarias en una sola operación. El reto de corregir las deficiencias tomó año y medio. Los beneficios se pueden apreciar, por ejemplo, en la emisión de cheques. “Hasta el 2009, se giraban de manera manual. Con el sistema corregido, logramos que la emisión se hiciera por computadora e incluso mediante el Blackberry”, refiere Carranza. La mejora también facilitó procesos más complejos como el control de los estados financieros.

la gestión que acababa de asumir las riendas de la Universidad. Para entonces, el cargo que iba asumir había cambiado de denominación, de director general de Administración a gerente general. Las palabras no son gratuitas, la nueva nomenclatura evidenciaba

Con el volumen de inversiones que la Universidad estaba por ejecutar, una falencia hubiera podido derivar en pérdidas millonarias. El reto de corregir las deficiencias tomó año y medio. Los beneficios se pueden apreciar, por ejemplo, en la emisión de cheques.

Tradicionalmente, se consideraba un éxito que este reporte se presentara ante la Asamblea Universitaria a finales de marzo. Con las correcciones al sistema, se ha logrado adelantar el cumplimiento de la obligación hasta mediados de febrero. Pero el detalle más evidente es que, al 2012, el área administrativa de la UP está en condiciones, por primera vez en su historia, de emitir estados financieros los días 15 de cada mes, con una precisión del 99 por ciento. Todo un avance.

El segundo proceso trascendental fue la planificación de la inversión para construir el moderno edificio de la Universidad del Pacífico que se inauguró el 2012. Se trataba de un proyecto de 74 millones de soles. Carranza tuvo a cargo la negociación para lo que constituía un hito interno: aunque la UP ha gozado siempre de una estupenda reputación en el sistema financiero, nunca antes había tenido la necesidad de un endeudamiento de semejante magnitud. “Convocamos a los cuatro principales bancos del país, les expusimos el proyecto, mostramos las cifras, evaluamos sus propuestas de financiación y al final escogimos la opción que nos daba las mejores condiciones”, comenta el antiguo gerente general.

En principio, se estimaba que la obra requeriría un compromiso a quince años. “El reto era encontrar la estructura de deuda adecuada y cuáles eran las tasas de interés que debíamos negociar”, explica Miguel Bravo Tantaleán, quien entonces se desempeñaba como contador de la UP. Tras una serie de gestiones, la Universidad logró una tasa ventajosa y estructuró su deuda para ser pagada en un máximo de 7 años. El proceso podría ser un caso de estudio para los alumnos de distintas facultades. Una experiencia vivida en casa.

## EL OTRO PILAR

“El objetivo más importante de la UP es la calidad académica”, señala Bravo, quien tras su eficiente labor en el área contable asumió el cargo de gerente general de la Universidad del Pacífico. En ese sentido, su trabajo en este centro de estudios es diferente del que tendría en una empresa. Mientras que en cualquier organización privada su cargo trae consigo el peso de todas las decisiones y directivas, en una universidad está enfocado a complementar la gestión del área educativa. “Somos los encargados de facilitar las herramientas de sistemas, logística, infraestructura o tecnología y ponerlas al servicio del docente y del alumno, para que puedan desarrollar el quehacer de la Universidad”, explica. Eso requiere de una amplia gama de gestiones cotidianas que facilitan la vida en el campus, desde el cuidado de la velocidad del sistema inalámbrico de Internet hasta la construcción de un nuevo edificio con más aulas, oficinas y un centro cultural propio. Mientras los alumnos estudian, alguien mira que todo funcione y planea cómo seguir creciendo.

Pedro Carranza tuvo a cargo la negociación para lo que constituía un hito interno: aunque la UP ha gozado siempre de una estupenda reputación en el sistema financiero, nunca antes había tenido la necesidad de un endeudamiento de semejante magnitud.

Se trata de una misión fundamental, habida cuenta de la mencionada transformación experimentada por la UP al terminar la primera década del siglo XXI. “Diez años antes [a finales de los años noventa], la Universidad era cinco o seis veces más pequeña que ahora”, refiere

Bravo. El desarrollo puede verse en distintos ámbitos. Una muestra es el intenso intercambio de docentes como parte de la adecuación de la Universidad del Pacífico a estándares académicos internacionales. Por ejemplo, al 2012, la UP ha incrementado el número de profesores que llegan del extranjero a dictar seminarios o cursos; y también de catedráticos de la Universidad que visitan centros de estudios del exterior, especialmente de Europa. Esta dinámica aporta beneficios importantes a la UP en términos de prestigio y contacto con redes globales del conocimiento, pero necesita un soporte administrativo que facilite cada detalle del proceso. “Es un flujo económico diferente. Por ejemplo, ahora ya no se trabaja en dólares, sino en euros”, dice el gerente general. Es solo un detalle de la enorme tarea que significa administrar una universidad.

## CALIDAD MUNDIAL

La gestión de la Universidad del Pacífico responde a las tendencias de las universidades globales de este tiempo. “La internacionalización es un objetivo estratégico”, dice Elsa Del Castillo, decana de la Escuela de Postgrado. Bajo este enfoque, una casa de estudios ya no puede conformarse con un liderazgo local, sino que debe insertarse en la comunidad académica mundial con recursos que son evaluados mediante rigurosos sistemas de acreditación. Una de las consecuencias de asumir este estándar es que para enseñar en la UP los catedráticos deben tener como mínimo el grado de doctor en su especialidad.

Del Castillo es una muestra de la manera en que se ha cultivado este perfil. Durante años, fue parte de la tradición interna en que los profesores de las

Tras varias gestiones, la Universidad logró una tasa ventajosa y estructuró su deuda para ser pagada en un máximo de 7 años. El proceso podría ser un caso de estudio para los alumnos de distintas facultades. Una experiencia vivida en casa.

carreras administrativas desempeñaban también labores de gestión en la Universidad. Así fue desde que ingresó como asesora del director del Centro de Investigación hasta que, con el tiempo, tuvo a cargo la Dirección General de Administración. Sin embargo, con el cambio de

siglo, Del Castillo formó parte de la apuesta inicial de la UP para ajustar sus criterios académicos al contexto global. Uno de los aspectos principales de esta reforma era fortalecer las capacidades de los profesores: de acuerdo al criterio internacional, un catedrático no solo tiene por objetivo enseñar lo que ya sabe, sino que también debe producir conocimiento nuevo de calidad mundial. Con la carga administrativa que muchos tenían, no era posible. “Entonces, la Universidad nos liberó de esa labor y nos dio tiempo específico para realizar el doctorado e investigar”, recuerda Elsa Del Castillo.

El desarrollo puede verse en el intenso intercambio de docentes como parte de la adecuación de la Universidad del Pacífico a estándares académicos internacionales. Esta dinámica aporta prestigio y contactos, pero necesita un soporte administrativo que facilite el proceso.

con el apoyo de la Universidad de Harvard. “No se puede ser un buen profesor si uno no participa en redes de investigación internacional, si no se moviliza para enseñar en otros países, si no se hacen maestrías o doctorados en instituciones del exterior”, explica. Su misión al frente de la Escuela de Postgrado es hacer las gestiones necesarias para que esa perspectiva se consolide.

Es una posición en la que debe unir las fortalezas que adquirió como investigadora y catedrática con las habilidades que desarrolló durante su experiencia en la gestión de otras áreas de la Universidad. Ese bagaje le permite afrontar los diversos aspectos de la calidad académica: consolidar los programas que ofrece, conseguir los mejores profesores, afinar el manejo de sílabo y los objetivos de cada curso, definir los perfiles de los alumnos, mejorar los procesos de admisión y los procesos de graduación, etc. “La tarea es garantizar que sea la escuela más exitosa y de más calidad”, precisa. Su asombroso crecimiento es prueba de que esta política rinde frutos.

Ella realizó un doctorado en Economía y Dirección de Empresas en España. También participa desde hace años en la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), una red de investigación que agrupa a catedráticos de las once mejores escuelas de negocios de Iberoamérica,



Pedro Carranza, Miguel Bravo y Eduardo Mindreau.

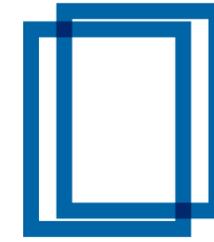


**EL  
CONOCIMIENTO  
CAMBIA VIDAS**

---

## **El conocimiento cambia vidas**

En la Universidad del Pacífico, la idea de que la educación es una inversión va más allá del logro personal de los estudiantes: es una apuesta por el país. Los alumnos son educados en una filosofía que apunta a generar grandes cambios en la sociedad, para extender los beneficios a la mayor cantidad de personas. El mayor logro de un profesional es que su conocimiento se traduzca en bienestar para los demás.



TALENTOS EN LA RUTA

## LA COMBI DE LA VICTORIA

[De cómo el progreso es una suma de oportunidades bien aprovechadas]

A inicios de los años ochenta, tres estudiantes tuvieron ocasión de comprobarlo: venían de hogares que no se podían permitir lujos, pero estaban decididos a triunfar sin importar el esfuerzo que les tomaría el camino. Ahora son un claro ejemplo de la educación como instrumento de superación.

**T**reinta años después de atravesar la ciudad rumbo a las clases que les cambiarían la vida, tres hombres se reúnen para hacer un recorrido de memoria. Es una mañana de sábado con sol. La ruta todavía les parece reconocible, aunque buena parte del paisaje urbano de Lima haya cambiado de manera radical con la bonanza económica de los últimos años. En sus tiempos de estudiantes, esta era una ciudad envejecida por la crisis. “Estuve tratando de recordar el primer día en que nos conocimos. Debió ser en la primera semana de clases, porque tomábamos el ‘micro’ en la misma esquina todos los días”, comenta Gustavo Yamada. Sus dos compañeros de aula, Enrique Vásquez y Martín Camacho, asienten con buen humor. El trío está sentado ahora en el interior de una combi de la misma manera en que viajaban en los asientos de la línea 32M, unos buses de color verde con blanco que todavía circulan por el mismo camino. Lo que antes era el viaje común hacia una posibilidad, ahora es el retorno desde tres metas logradas. No deja de ser curioso que procedieran del mismo distrito de nombre aspiracional: La Victoria.

El primero en tomar el autobús hacia la casona de la Universidad del Pacífico en Jesús María era Gustavo

Yamada, por orden de lejanía: él vivía en El Porvenir, un conjunto habitacional edificado en los años cuarenta para la clase obrera de Lima, donde su familia tenía una bodega. Sus compañeros de terna lo recuerdan porque a la hora en que la misma unidad llegaba hasta ellos, por la avenida Canadá, Yamada ya estaba en el “micro” y con frecuencia leyendo uno de los libros asignados en clase. Vásquez y Camacho subían en el paradero de un mercado a media ruta.

Aunque Camacho no estudiaba Economía, sino Contabilidad, los tres pertenecían a la misma promoción y durante los dos primeros años llevaron varias clases juntos y se reunían para estudiar. “En nuestras casas no habían muchas facilidades, así que nos quedábamos en grupo en la Universidad. En esa época no existían los ambientes especiales que tienen los chicos de promociones recientes, nosotros teníamos que buscar salones vacíos, el mítico Salón de Grados, o la sala Pardo Heeren, donde se reunía el Consejo Ejecutivo”, recuerda Yamada. Allí solían permanecer hasta que los desalojaban para dar paso a las clases nocturnas. A eso de las diez y treinta de la noche, emprendían el camino de regreso a casa en la misma línea de autobuses.

Gustavo Yamada, vicedecano de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico, ex viceministro de Promoción Social del Ministerio de Trabajo y Promoción Social; Martín Camacho, consultor independiente en temas de evaluación y rediseño de procesos; y Enrique Vásquez, director de Planificación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Pacífico.



“Yo iba a postular a una universidad pública, pero un tío mío, que era contador, me dijo que para estudiar Economía tenía que entrar a la Universidad del Pacífico. Mi papá lo dudó mucho, porque no había dinero y tengo cinco hermanos, pero por suerte dijo: ‘Vamos a intentar un año y de ahí veremos’. Me pusieron en la escala subsidiada, pero aun así teníamos dificultades. Entonces, mi padre vino a hablar con el administrador de la Universidad. Regresó con la noticia de que la única manera de seguir era que me sacara muy buenas notas. Ese fue el comienzo de la vida: tuve que esforzarme siempre para obtener el premio Robert Maes, que se entrega a los primeros puestos”.

*Gustavo Yamada. Egresado de Economía de la UP, vicedecano de la Facultad de Economía de la UP, ex viceministro de Promoción Social del Ministerio de Trabajo y Promoción Social.*

## VIAJE A LA SEMILLA

Esta mañana de recuerdos empieza en un punto cualquiera de la avenida Parinacochas. La Victoria siempre ha sido un distrito de emprendedores y en cualquier punto de esta arteria puede verse que la historia continúa. A un lado y otro hay talleres de mecánica, restaurantes, tiendas. En cualquier esquina se perciben los indicios del paso del tiempo: antes no había combis como la que ahora moviliza al grupo, y el transporte público en Lima, los buses, era

El trío está sentado de la misma manera en que viajaban en los asientos de la línea 32M, unos buses de color verde con blanco. Lo que antes era el viaje hacia una posibilidad, ahora es el retorno desde tres metas logradas. más escaso que hoy. En los años ochenta, estos tres estudiantes, como cualquier limeño, podían pasar un buen rato esperando en el paradero; visto a la distancia, fueron más oportunidades para conocerse, en el viaje de ida o de regreso.

“La conexión con Gustavo también venía por el lado geográfico, porque mi papá tenía una pequeña imprenta en una calle transversal a donde Gustavo tenía su bodega”, precisa Enrique Vásquez. De hecho, él tenía amigos en el mismo parque de El Porvenir, aunque la mayor parte del tiempo la pasaba en su barrio de Santa Catalina, una zona menos populosa del distrito. Martín Camacho vivía en Balconcillo, otro sector un tanto más tranquilo.

El trío percibió al mismo tiempo el valor del esfuerzo como vínculo. Venían de un distrito distinto al de la mayoría, de condiciones distintas, pero desde el inicio empezaron a ganar su lugar con buenas notas. “La UP era un lugar a donde todo el mundo llegaba a estudiar, fuera gente de colegios ‘pitucos’ o no. La idea era pasar cada uno de los cursos. En el camino, todos nos hemos ido conociendo y compartimos experiencias”, comenta Camacho. Algunas veces quedaban en estudiar en la casa de un compañero que era hijo de un ministro de la época. En otra ocasión, lo hacían en la casa del hijo de un embajador. Pero lo más frecuente era que coincidieran en los buses desde o hacia La Victoria.

El recorrido continúa. Alguien hace referencia a un colegio de esa época que ha cambiado de nombre. Otro recuerda un puesto callejero de fritangas donde algunas veces llegaba a terminar el día. Cuando el vehículo entra a la avenida Canadá, igual que entonces, algunos recuerdos

del largo camino atravesado salen a luz. Yamada lo nota cuando el vehículo se acerca al Parque de los Bomberos, en Lince. Hasta allí se venía a estudiar, sobre las bancas al aire libre, cuando la biblioteca de la Universidad cerraba por fin de semana. “La gente de mi barrio me veía como un bicho raro porque salía a estudiar temprano hasta en domingo. Pero bueno, la UP era la gran oportunidad de mi vida para poder salir adelante, así que tenía que aprovechar”, refiere el ahora catedrático, ex viceministro de Promoción Social del Ministerio de Trabajo y Promoción Social y vicedecano de la Facultad de Economía. La misma sensación aparece en Martín Camacho, cuyo padre era

Los tres percibieron al mismo tiempo el valor del esfuerzo como vínculo. Venían de un distrito distinto al de la mayoría, de condiciones distintas, pero desde el inicio empezaron a ganar su lugar con buenas notas.

empleado en un hotel y debió hacer un gran esfuerzo para costear sus estudios. “Yo solo estaba tratando de aprovechar la oportunidad que me estaba dando”, dice el contador del trío, quien ha desempeñado altos cargos ejecutivos en diversas empresas. “Estar en la UP

representaba el punto de mejora para uno, y eso significaba la mejora en el futuro de toda la familia”, precisa Enrique Vásquez, director de Planificación y Desarrollo Institucional de la UP.

El vehículo que los lleva hoy, cruza la avenida Canevaro y llega a Jesús María. La calle está cerrada. Un grupo de obreros termina de corregir detalles en el nuevo edificio de la Universidad del Pacífico. La reluciente fachada parece poner un cierre metafórico al trayecto, el esperado efecto de un viaje desde el pasado hacia el futuro. Desde las posibilidades cumplidas a nuevas promesas. Los alumnos Yamada, Vásquez y Camacho, que por unos minutos despertaron en la combi, bajan de nuevo como hombres de este tiempo. La ruta era la correcta, parecen decir.



FERIA DEL MICROEMPRESARIO

## PEQUEÑOS GRANDES ÉXITOS

[Nunca es muy tarde para aprender, ni muy temprano para enseñar]

El sentido de responsabilidad social se cultiva desde las aulas, pero se fortalece fuera de ellas. Lejos de formarse en una burbuja de bienestar, los alumnos de la Universidad del Pacífico deben pasar por una inmersión en la realidad que los enfrenta a los problemas cotidianos de la gran mayoría de emprendedores del país.

**E**l señor Justo Hanco no estudió Economía ni Administración, pero ahora entiende mejor los temas contables, sabe establecer costos y hacer una proyección de lo que espera lograr con su negocio. “He empezado el trámite para registrar mi marca en el Indecopi, pensando en el futuro”, cuenta Hanco, dueño y gerente de Justoys, una pequeña empresa de Comas dedicada a la confección de peluches. El cambio empezó cuando, tiempo atrás, un grupo de alumnos de la Universidad del Pacífico lo asesoró para hacer una serie de mejoras, desde aspectos tan elementales como tener un correo electrónico o una cuenta de Facebook para el contacto con los clientes, hasta la aplicación de criterios profesionales a su oficio. “Nunca había tenido una capacitación así”, dice el entusiasta empresario.

Hacia el final de todas las carreras de la UP, para complementar la formación académica, se incluye el curso de Proyección Social, gracias al cual los estudiantes entran en contacto con experiencias reales en las que

aplican lo aprendido con un enfoque solidario: deben asesorar al propietario de un pequeño negocio y brindarle la información necesaria para mejorar su capacidad de gestión. De esta manera, emprendedores de zonas emergentes reciben capacitación para identificar las fortalezas y debilidades de sus empresas, detectar las áreas críticas que impiden su desarrollo y diseñar estrategias para la solución de los problemas que se presenten en el camino. La asesoría supone la transmisión de conocimientos a nivel legal y tributario, de mercadeo, producción y finanzas.

“Llevar la teoría de la Universidad a un contexto que está lleno de limitaciones, desde económicas hasta sociales, no es fácil. Es muy duro compatibilizar la realidad de uno con la del pequeño empresario. Por eso es fundamental involucrarte al cien por ciento con sus problemas. Es imprescindible conocer su negocio, pero también su casa, su familia, un poco de su vida”, dice Johnny Rojas, alumno de Ingeniería Empresarial que asesoró a la señora Delia Velásquez, dueña de una modesta bodega en El Agustino.



En julio del 2012 se realizó la edición XXVII de la Feria del Microempresario en el campus de la Universidad del Pacífico.

## CASOS PRÁCTICOS



Se trata de una experiencia vivencial y de responsabilidad sobre un sector económico importante para el país: según un estudio elaborado en el 2010 por el Ministerio de la Producción y el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Codemype), cerca del 62 por ciento de la población económicamente activa (PEA) en el Perú trabaja en micro y pequeñas empresas.



Los alumnos asesoran a pequeños empresarios de diversos rubros gracias al curso de Proyección Social.

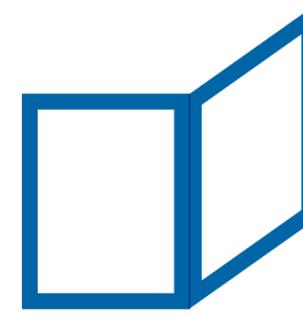
“El problema más crítico de la señora Delia era que no llevaba correctamente sus cuentas. Es decir, al final del mes, no se sabía si perdía o ganaba. Otra situación grave era que su bodega no tenía la visibilidad adecuada. Entonces, le sugerimos colocar un toldo. Ese detalle hizo una gran diferencia”, cuenta Rojas.

Al concluir el semestre en que se desarrolla el curso, el campus de la Universidad del Pacífico recibe a los beneficiarios de la asesoría en la Feria del Microempresario, un encuentro en el que ellos mismos venden sus productos: ropa, calzado, joyería, artesanía, comida. Es el epílogo de varios meses de trabajo continuo entre estudiante y emprendedor, durante el cual diseñan una estrategia integral de marketing que aplican en el evento.

“Mi hija estudia ingeniería textil y gracias a la asesoría de los alumnos de la UP complementó sus conocimientos. La feria que se organizó en la Universidad fue una gran experiencia para nosotras y para los estudiantes”, dice Casia Lovera Ruiz, de Confecciones Bonilla, una pequeña empresa de San Juan de Miraflores dedicada a la confección de uniformes. “Además de ayudarnos a organizar mejor nuestro negocio, los alumnos nos mostraron cómo anticiparnos a los hechos. Dependiendo de nuestras ventas, ahora ponemos más cuidado en tener *stock*, por ejemplo, y consideramos fundamental tener una tarjeta de presentación siempre a la mano”.

La feria es un espacio en que se evidencian las dinámicas del mercado y la manera en que los micro y pequeños empresarios deben proceder si quieren progresar. “Antes solo queríamos hacer productos económicos y baratos para vender más. Pero ahora sabemos que es importante también la calidad”, dice Justo Hanco Yucra.

El aprendizaje es mutuo, ya que al progreso de estos emprendedores se suma el sentido ético que se refuerza en los alumnos. Es la semilla de la responsabilidad social que se explica en una frase: tu conocimiento se traduce en el bienestar de los demás.



## PRÁCTICAS PREPROFESIONALES EN PROVINCIAS

### CURSO DE INMERSIÓN

[O de cómo conocer otras realidades es una vía eficaz para afianzar el compromiso del alumno con la sociedad]

La formación de los alumnos de la Universidad del Pacífico está vinculada estrechamente con el progreso del país. Tener contacto con otras realidades y asegurar de esta forma su compromiso con la sociedad es una de las principales metas del programa de prácticas preprofesionales en provincias de la UP.

**E**l profesor Jürgen Schuldt recuerda que en sus días de estudiante, durante los años sesenta, durmió muchas noches en carpas instaladas en comunidades de la sierra, a las que llegaba con varios compañeros y profesores. Los viajes se realizaban siempre en agosto y podían durar varias semanas. El objetivo era llevar el conocimiento y soluciones técnicas a lugares en que ni siquiera el Estado hacía notar su presencia. “Armábamos cooperativas de consumo y cooperativas de ahorro para los pobladores. Alguna vez incluso apoyamos a Cáritas en la construcción de una carretera que se necesitaba en una comunidad”, recuerda Schuldt, quien con el tiempo se convirtió en investigador y profesor de la carrera de Economía de la UP. “A finales de los setenta, a sugerencia de algunos profesores que habíamos tenido esa experiencia, se implantaron en la

Universidad del Pacífico las prácticas preprofesionales en provincias. Este programa duró varios años, hasta que tuvo que ser suspendido en los ochenta a causa del terrorismo”.

Una de las últimas promociones que realizaron este tipo de prácticas durante aquella década azarosa fue la de Verónica Sayán, quien vivió tres meses en una cooperativa agraria en el norte del Perú. Ahí, junto con otra estudiante, diseñó un proyecto de exportación de pecanas y pallares. “Era una época muy dura, con desbalances económicos todos los días. A pesar de ello, mucha gente humilde quería progresar. Esa experiencia me cambió la vida. Como estudiante de Economía, hizo que me diera cuenta de muchas cosas”, afirma Verónica, quien luego se especializó en política económica.

## EN BUSCA DEL TIEMPO PERDIDO

El programa solo pudo ser reactivado casi diez años después, en 1996, cuando el país ya había atravesado la etapa más dura de la violencia política y empezaba a recuperar la estabilidad. Entonces, nuevas generaciones de alumnos volvieron al campo para impulsar a personas que tuvieron menos oportunidades. “En las prácticas, uno tiene experiencias inolvidables. Aprendes diferentes temas porque tienes contacto con los problemas de la gente, con su idiosincrasia y su cultura empresarial. Es sacrificado, pero a la vez muy edificante”, cuenta Martha Valverde, alumna de Administración, quien en el verano del 2011 viajó a Puerto Maldonado, en Madre de Dios, como parte del Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza (PRA) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid) en el Perú. Allí, asesoró a pequeños productores de castaña y a madereros.

Del mismo modo, cientos de estudiantes se han trasladado a diversos destinos en el interior del país y han contribuido con el crecimiento y fortalecimiento de decenas de proyectos de desarrollo comunitario. De enero a marzo, los alumnos apoyan en la administración o la contabilidad de una organización, o asesorando a microempresarios en temas de marketing, estudios de mercado, diagnósticos socioeconómicos, planes de negocio o análisis de rentabilidad. “Además de aprender a lidiar con costumbres muy diferentes, te enfrentas con situaciones que verás en tu vida profesional. Tienes que plantear bien tu punto de vista frente a profesionales de especialidades distintas, como los ingenieros, por ejemplo”, afirma Valverde.

Pero las prácticas en provincias van más allá de la experiencia de enfrentarse a la pobreza o a una realidad económica diferente a la de la capital. Cada localidad tiene sus propias características y potencialidades. José Luis Villaverde, alumno de Administración, lo comprobó al asesorar un emprendimiento de exportación de manteca de cacao en el centro poblado de Huarandoza, en Cajamarca. “A diferencia de lo que pensaba, me encontré con un lugar en donde no era difícil conseguir inversionistas o apoyo económico de la empresa privada. Hoy existe una economía muy dinámica en el norte del país, pero lo que falta son profesionales que armen planes de negocios sólidos y proyectos bien diseñados. Nadie te apoya si ve que tu propuesta no tiene una buena base”.

## DESTINO PERÚ

Las prácticas preprofesionales de los alumnos de la Universidad del Pacífico han tenido gran impacto social en lugares como Cusco, Puno, Piura, Arequipa, Pisco, Huaraz, Huancayo, Junín, Iquitos, Loreto, Ayacucho, Madre de Dios, Tacna, Tarapoto, Huancavelica, Cajamarca y Cañete. A su vez, cada experiencia ha enriquecido a los alumnos de diferentes formas. “Mis prácticas en Madre de Dios no solo me sirvieron para luego llevar el curso de Proyección Social, en donde se asesora a microempresarios de Lima. También me dieron la base para el curso de empresariado, de fin de carrera: planteé mi plan de negocios con base en la comercialización de la chiringa, que es un caucho vegetal de la zona con una gran potencialidad”, cuenta Martha Valverde. “Nunca había sentido de manera tan directa el impacto que puede tener mi trabajo. Es increíble la sensación que se tiene cuando alguien te agradece porque está mejorando su vida gracias a ti”, comenta Jesús Aparcana, estudiante de Economía, quien asesoró a emprendedores de Ayacucho.

En la Universidad del Pacífico, las prácticas están lejos de ser un requisito más para la graduación del estudiante. En muchos casos es el principio de un camino o el descubrimiento de muchas oportunidades.

## EL CAMPUS ES EL PAÍS

Arlette Beltrán, decana de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico, describe con nitidez fotográfica esta escena de sus días de estudiante: una mesa larga, varias mesas pequeñas al costado, montones de papeles y mucha gente trabajando, mientras el profesor Carlos Amat y León caminaba de un lado a otro, retando a un grupo de personas a resolver problemas nacionales de difícil solución. Nada extraño, si no fuera porque la imagen no corresponde a una reunión en un despacho ministerial –Amat y León ha sido ministro de Agricultura en dos ocasiones–, sino a una clase de Política Económica dictada en un jardín, el que ahora sirve de estacionamiento al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

La elección del escenario no era un capricho del docente, sino una representación literal de una forma de entender la Economía que va más allá de la teoría y que el propio Amat y León resumía a sus alumnos con esta frase: “Es vital salir del aula para integrarnos como país”. En la filosofía de la Universidad del Pacífico, esto es más que una anécdota: significa que el campus de estudio es todo el país.

La Universidad del Pacífico pone énfasis en la enseñanza de hipótesis y modelos que expliquen aspectos

concretos de la realidad económica, pero con la idea de que estos se conecten de la manera más fructífera con la vida nacional. En ese sentido, uno de los cursos más importantes es el de Proyección Social, que incluso ha servido como modelo para diferentes programas de esta naturaleza en prestigiosas entidades financieras. El curso incentiva a que los alumnos estudien o trabajen al menos un semestre en el interior del Perú. Como el conocimiento, además, actúa en doble dirección, la UP trabaja para que los profesores de universidades nacionales se actualicen con los últimos avances a través del Programa de Intercambio Educativo (PIE).

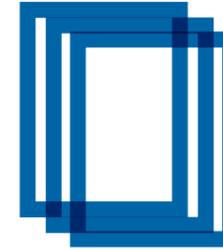
“Dicen que solo se quiere lo que se conoce. La UP me dio las herramientas para tratar de cambiar la pobreza en un contexto que no era el de Lima”, afirma Alessandra Zurita, egresada de Economía y consultora de desarrollo rural. Este énfasis le permitió una aproximación distinta a la que hubiera recibido con una educación basada exclusivamente en el aula. “Ahora conozco muy bien el país. He viajado en todo tipo de condiciones, eso me hace conocer las necesidades de la población rural, que no pasan solo por la necesidad de aumentar la productividad, sino que también dependen de tener un mayor acceso al mercado”, acota.

El egresado de la Universidad del Pacífico es capaz de desempeñarse y liderar cualquier tipo de organización que tenga como objetivo crecer de manera sistemática y con ánimo innovador. “La Universidad me hizo abrir los ojos y darme cuenta de que una de las virtudes de la Economía es justamente su flexibilidad en el mercado laboral”, explica Karlos La Serna, egresado de Economía y miembro del CIUP, quien da cuenta de una noción académica que va más allá de lo cuantitativo y que trata de profundizar en lo cualitativo. “¿Qué otra universidad te invita a pensar en lo que mediría un índice de la felicidad?”, precisa Pamela Bedoya, egresada de Administración de la UP y ex asistente de investigación de Carlos Amat y León. “La Universidad del Pacífico te enseña a trabajar aplicando lo que sabes para hacer algo por tu país y por la gente que más lo necesita. Y no se ve eso en muchos lugares”.

Aquella escena del profesor Amat y León en su clase al aire libre es una metáfora de lo que se puede lograr con una mirada diferente.



Karlos La Serna, profesor e investigador del CIUP; Pamela Bedoya, gerente de Marcas Propias-Cuidado Personal en Hipermercados Tottus; Alessandra Zurita, consultora de desarrollo rural; Carlos Amat y León, catedrático, ex decano de la Facultad de Economía; y Arlette Beltrán, decana de la Facultad de Economía.



PROGRAMA DE INTERCAMBIO EDUCATIVO

## EL “EFECTO MARIPOSA” DE LA EDUCACIÓN

[De cómo se transforma un país por el método de diseminar el aprendizaje]

La era digital tiene la paradoja de que ofrece mucha información pero poco conocimiento. Desde hace años, la Universidad del Pacífico ha implementado programas que le permiten compartir los recursos de una rigurosa formación académica con todo el Perú. El efecto es una serie de conquistas sucesivas en pueblos de la Costa, Sierra y Selva.

**D**ice un conocido proverbio chino que el simple batir de las alas de una mariposa puede causar todo un fenómeno al otro lado del mundo. Lo mismo puede decirse de la enseñanza: un profesor enseña a otro profesor que a su vez enseña a un tercero, y así hasta el infinito. La fórmula es sencilla y efectiva, porque cumple a la perfección la premisa básica de la Universidad del Pacífico: el conocimiento compartido es la herramienta más potente para el desarrollo de un país, la mejor arma para combatir la pobreza y la desigualdad. Lo que empieza en un salón de clases, por un efecto en cadena, termina impactando en la vida de cientos de personas a lo largo y ancho del país –e incluso en el extranjero–. El resultado final es una sociedad que avanza hacia la equidad.

Son muchas las vías por las que se multiplica el conocimiento de la UP, pero la más importante se resume en tres letras: PIE. El Programa de Intercambio Educativo surgió en 1987 con el objetivo de capacitar a docentes de todas las universidades públicas. En 25 años, ha realizado más de cuarenta cursos, talleres, seminarios y conferencias de actualización mediante una red interuniversitaria que trabaja de forma permanente con casas de estudios de

Arequipa, Cajamarca, Cerro de Pasco, Cusco, Huamanga, Huancayo, Huaraz, Iquitos, Piura, Puno y Trujillo. A partir del 2010, amplió su convocatoria a profesores de Administración, Contabilidad y Economía de todas las universidades nacionales.

### EXPECTATIVA NACIONAL

A las convocatorias han llegado a postular profesores de hasta 31 casas de estudios en simultáneo, dispuestos a experimentar el alto nivel de exigencia de este programa. “Te forman bajo una presión académica que forma parte de la experiencia UP”, dice Jorge Bravo, administrador y docente de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), en Ayacucho, quien tuvo esa oportunidad. Las enseñanzas son intensivas e implican muchas horas de clase, pero, sobre todo, numerosas jornadas de trabajo que se traducen en investigaciones individuales y grupales. Durante el mes que duran las capacitaciones, los maestros convertidos en alumnos no tienen tiempo ni de volver a sus casas los fines de semana (todos vienen de diferentes regiones), dado el ajetreo que tienen para sacar adelante sus proyectos.



César Augusto Atoche Pacherras, PIE 2009 y 2010, coordinador PIE de la Universidad Nacional de Piura (UNP); Hilda Alburquerque Labrín, PIE 2009; Gerardo Gómez Jacinto, PIE 2010; María Elena Echevarría Jaime, PIE 2009; e Isabel Albañil Ordinola, PIE 2009 y 2010.

---

“El PIE permite que la Universidad del Pacífico tenga una presencia real en las universidades de provincias y ayuda a que estas entiendan mejor la problemática de sus regiones y aporten soluciones. Es un gran canal de transmisión de conocimiento”.

*Hermes Bermúdez, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho). Coordinador del PIE en esa casa de estudios.*

---

“El PIE nos ayuda a innovar en nuestros conocimientos y en la forma de impartirlos. Eso repercute en nuestros alumnos, que trabajan con las últimas herramientas profesionales. Es una experiencia que nos contacta con profesores de otras partes del país. Yo me comunico de forma asidua, sobre todo por Internet, con colegas de Huancayo, Tacna, Piura y Cusco”.

*Roner Panduro Pérez, Jefe del Departamento de Administración de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana (Iquitos). Coordinador del PIE en esa casa de estudios*

El beneficio se propaga como una onda expansiva: los alumnos-profesores no solo vuelven a sus universidades de origen con nuevos criterios por replicar en sus aulas, sino que mantienen contacto para intercambiar información y experiencias, hacerse consultas, prestarse libros o ayudarse con la documentación para sus nuevas investigaciones. En muchos casos, esta dinámica facilita la suma de esfuerzos entre diferentes instituciones académicas o de otros sectores. Un contacto siempre es una ventana abierta hacia una oportunidad.

### REDES DE APOYO

El PIE desarrolla sus objetivos mediante estrategias y técnicas acordes con el nuevo paradigma educativo centrado en el estudiante, seminarios sobre temas vigentes y el apoyo a labores de investigación de las universidades miembros de la red. Este último punto es uno de los más apreciados, debido a que la ausencia de investigación es una de las principales debilidades de las universidades peruanas, pero el fuerte de la Universidad del Pacífico. La formación también hace hincapié en la rigurosidad, la puntualidad y la transferencia de un conocimiento que impacte en las habilidades de enseñanza y la motivación de los docentes según estándares de nivel internacional.

Esta ambiciosa meta se lleva a cabo gracias al apoyo del Patronato de la UP, una entidad sin fines de lucro que apuesta por la educación accesible y de calidad como la mejor forma de alcanzar el desarrollo sostenible del país. Su aporte permite otorgar becas integrales, que cubren los traslados de los participantes, el alojamiento, la alimentación y los costos del curso. Toda esta inversión solo es posible gracias a empresas benefactoras como el Banco de Crédito del Perú (BCP), Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., Ferreyros S.A.A., UCP Backus & Johnston S.A.A., Fundación BBVA Continental, Corporación Lindley, Fundación Deloitte, Cementos Pacasmayo S.A.A., Yura S.A., Consorcio Minero S.A. (Cormin), Fundación Ernst & Young, Banco Santander, Southern Peru Copper Corporation, Quimpac S.A., Telefónica del Perú S.A.A. y Transportadora de Gas del Perú S.A. (TGP). Pocas experiencias privadas han reunido semejantes esfuerzos por un tema tan trascendente como elevar los estándares educativos del Perú.

El PIE surgió en 1987 con el objetivo de capacitar a docentes de todas las universidades públicas. En 25 años, ha realizado más de cuarenta cursos, talleres, seminarios y conferencias de actualización mediante una red interuniversitaria que trabaja de forma permanente.

Al cumplir un cuarto de siglo, en el 2012, el PIE ha ampliado su labor con la apertura de nuevas ventanas a un campus que se extiende por todo el país. “Nuestro próximo reto es hacer un seguimiento de cómo los participantes implementan las nuevas metodologías en sus centros de estudios,

cómo los cursos ayudan a cambiar la enseñanza en otras universidades”, explica Cecilia Montes, directora de Relaciones Institucionales de la UP y coordinadora general del PIE.

Algunos resultados pueden dar una idea de la incidencia de esta iniciativa:

**En la Costa.** Los alumnos de tercer ciclo de Administración de la Universidad Nacional de Piura (UNP) hacen su propio Seminario de Proyección Social y trabajan mejorando la productividad de las pequeñas empresas de los caseríos cercanos a la ciudad, gracias a la gestión de su profesora, la administradora María Elena Echevarría, quien quiso replicar la experiencia vivida en un curso del PIE. La misma idea tuvo Hilda Alburquerque, docente de la Facultad de Economía de esa casa de estudios, quien durante años investigó de manera aislada, sin mayor contacto con expertos de especialidades similares, hasta que el curso en el PIE la animó a trabajar de forma multidisciplinaria. Gracias a ese cambio, fue seleccionada por la Fundación Telefónica para hacer en Piura un estudio con alumnos de secundaria sobre el acceso a las nuevas tecnologías. Los resultados forman parte de la investigación internacional “La Generación Interactiva en España y América Latina”, publicada en el 2011.

**En la Sierra.** La profesora Luz Eliana Quispe, de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), ha elevado la exigencia del curso de Contabilidad Gerencial, que ahora incluye como requisito la elaboración de un plan de negocios. El estándar que ella asimiló en el PIE sirve de medida para sus alumnos. No es la única experiencia de esta réplica positiva. Otros profesores que participaron en este programa han comenzado a hacer lo mismo, en un giro que entusiasma a los alumnos, quienes perciben el cambio hacia una metodología que reta y potencia sus capacidades. El auspicioso resultado llevó a que en el 2012 la UNSCH asumiera la propuesta de incorporar en su plan de estudios la obligatoriedad de hacer un plan de negocios para terminar la carrera de Administración.

**En la Selva.** Roner Panduro, director de la Escuela de Formación Profesional de Administración de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana (UNAP), en Iquitos, se ha propuesto modificar el currículo de acuerdo con los conocimientos adquiridos en el PIE. El profesor Jorge Pérez, administrador y director de Relaciones Interinstitucionales de la UNAP, ha dado otro paso igual de trascendente: unió a otros profesores y elaboró un proyecto llamado “Corredor Bioceánico del Amazonas”, que busca integrar en red a su alma máter con la Universidad del Pacífico y la Universidad Nacional de Piura, en el Perú, y con la Universidade do Estado do Amazonas (UEA) y la Universidade Federal do Pará (UFPA), en Brasil. ¿Los objetivos? El intercambio de profesores, hacer investigaciones y formular proyectos conjuntos de desarrollo en las zonas más degradadas de la

A las convocatorias han llegado a postular profesores de hasta 31 casas de estudios, dispuestos a experimentar el alto nivel de este programa. “Te forman bajo mucha presión académica”, dice Jorge Bravo, de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

cuenca del río más caudaloso del mundo. Es decir, una suerte de PIE amazónico, inspirado en el propósito y metodología del Programa de Intercambio Educativo de la Universidad del Pacífico. El efecto multiplicador se cumple así en su máxima expresión.

Los cambios se perciben en todas las regiones donde hay egresados del PIE, en una suerte de “efecto mariposa”. Este ensamblaje de esfuerzos académicos nace con cada curso y se mantiene después gracias a las nuevas tecnologías y a la “Semana del PIE”, un encuentro descentralizado en el que profesores de diferentes universidades de la red exponen sobre temas selectos. El 2012 trajo dos nuevas iniciativas. La primera fue el Concurso de Innovaciones Educativas, que busca conocer cómo los docentes universitarios han incorporado a sus clases los conocimientos adquiridos en los cursos de Estrategias Didácticas Aplicadas en Asignaturas de Administración y Herramientas para el Desarrollo de Planes de Negocios –el ganador de la primera edición fue Jorge Luis Castillo, catedrático de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios–. La segunda iniciativa fue la I Conferencia Académica del PIE, denominada: “Los Retos de la Gestión de la Inclusión Social”. En esta última cita, docentes y estudiantes de Economía de todas las universidades nacionales pudieron presentar trabajos de investigación ya concluidos sobre temas relacionados con la educación, la infraestructura, la inversión pública, el medio ambiente y las políticas públicas.

El impacto, por lo tanto, es real. El conocimiento sale de la UP y vuelve a ella con más conocimiento derivado de la experiencia. Es un proceso sin fin.



Ronel Enrique Gratelli Tuesta, PIE 2010, ex coordinador de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP); Roner Panduro Celis, PIE 2010, coordinador UNAP; y Jorge Pérez Santillán, impulsor del PIE en la UNAP.



Eusterio Oré Gutierrez, PIE 2010; Hermes Bermúdez Valqui, PIE 2005 y 2009, coordinador PIE de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH); Walter Ledesma Estrada, PIE 2010; William Canales Molina, PIE 2006 y 2009; Luz Quispe Quintana, PIE 2011; y Jorge Prado Palomino, PIE 2010.

## DE LA UP A LOS ANDES

En poco menos de cuatro años, el distrito de Independencia, en Huaraz, recibirá 250 millones de soles anuales por concepto de canon minero. Es cinco veces más que lo que ya reciben. Y sus dirigentes no quieren echarlos a perder construyendo piletas estrambóticas o estadios olímpicos a los que nadie dará uso. Por eso, desde diciembre del 2010, su equipo municipal trabaja de forma estrecha con la Universidad del Pacífico. Quieren invertir de la mejor manera posible ese dinero público en educación y desnutrición.

El alcalde de Independencia, Alfredo Vera, es médico, pero no especialista en inversión social. Por eso, cuando decidió pedir asesoría para administrar el dinero de las arcas municipales buscó a quien tenía por referente: Enrique Vásquez, director de Planificación y Desarrollo Institucional de la UP, un reconocido especialista en temas de pobreza e inversión social. Fue así que su equipo contactó con la Universidad, lo que ha dado inicio a una fructífera relación auspiciada por la Asociación Civil Neoandina de la compañía Minera Barrick.

El potencial de esta sociedad es enorme: por un lado, apunta a beneficiar a más de 69.000 pobladores de escasos recursos económicos. Y, por el otro, permite que los alumnos de la Universidad del Pacífico

desarrollen sus capacidades y tomen el pulso, de una manera excepcional, a una región muy afectada por la pobreza y alejada de las torres de oficinas y los centros comerciales de Lima, muchas veces más familiares que el resto del país.

### MAPA DE CAMPO

Largos meses de duro trabajo tomó recorrer los 130 poblados que constituyen Independencia, a través de caminos por los que apenas pasaban las camionetas cedidas por la municipalidad de este distrito andino. Un grupo interdisciplinario formado por el propio Enrique Vásquez, sus asistentes, un investigador social, dos médicos de la Universidad Cayetano Heredia y varios alumnos del curso de Investigación Económica, realizaron media docena de viajes a la zona para levantar información. También capacitaron a profesionales locales (ingenieros forestales, agrónomos, enfermeros y otros) en el manejo de los diferentes tipos de fichas y encuestas que permitieron obtener los datos necesarios.

De este modo, se comprobaron de primera mano las condiciones de vida de niños, adultos y ancianos. Los resultados no fueron alentadores: la fotografía de ese momento muestra un 10 por ciento de niños menores de 3 años con desnutrición crónica, 55 por ciento de niños de 6 a 36 meses

con anemia nutricional y 22,1 por ciento de pobladores en situación de pobreza multidimensional, un concepto nuevo que el Gobierno debería adoptar como referente.

Muchos más datos como esos constituyen la línea de base con la que los funcionarios de la municipalidad de Independencia, de la mano de la Universidad del Pacífico, están formulando los proyectos de inversión pública con los que se espera cambiar la cara de este distrito andino: un ejemplo es la construcción de un centro de educación inicial en el centro poblado de Huayawilla, reforzado por una estrategia integral de nutrición y concientización a los padres sobre la importancia de la educación inicial; otro es la repotenciación de la microrred de salud de Nicrupampa, que aglomera cuatro postas médicas y un centro de salud. El conocimiento de la UP, transmitido a un gobierno municipal, será replicado en todos y cada uno de los proyectos que este desarrolle.



---

**MECANISMOS  
DEL CONOCIMIENTO:  
EL ADN DE LA UP**

---

## Mecanismos del conocimiento: El ADN de la UP

El potencial académico de una universidad reposa en su organización. A lo largo de medio siglo, la Universidad del Pacífico ha construido una vigorosa estructura de programas, iniciativas y departamentos que no solo producen conocimiento nuevo de manera constante, sino que lo han proyectado al país en los momentos más trascendentales de la historia nacional. Varias de estas iniciativas conectan al Perú con las corrientes más importantes de la sociedad global.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN

## UN LABORATORIO DE IDEAS

[De cómo el principal trabajo de un catedrático consiste en pensar el país y utilizar las herramientas que predica para buscar soluciones a sus problemas]

La fortaleza de una universidad moderna radica en su capacidad de producir conocimiento nuevo, oportuno y útil para la sociedad y el país. La Universidad del Pacífico mantiene una posición de vanguardia en este campo, que ha influido en varios episodios de la historia nacional.

**F**rente al edificio principal de la Universidad del Pacífico hay una casona rodeada de plantas y jardines internos que alberga una comunidad de pensadores. En el interior, se percibe un ambiente tranquilo, a pesar del impacto de las ideas que allí se producen. Antiguos salones de clase son ahora oficinas de expertos que se dedican a estudiar el país y plantear estrategias para conducirlo al desarrollo: puede tratarse de un análisis sobre las tendencias de la economía peruana y su relación con la economía mundial, para hacer proyecciones sobre el futuro; o de investigaciones sobre temas que tienen impacto directo en la población, como la salud, educación, programas de lucha contra la pobreza, discriminación; y también evaluaciones sobre la eficiencia de la gestión pública, entre otros temas. “Apuntamos a generar conocimiento, pero también a formar nuevas generaciones de investigadores con una orientación aplicada a la coyuntura, siempre pensando en la realidad”, dice Cynthia Sanborn, la directora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

Se trata de un espacio neurálgico para la esencia de esta universidad: proyectar el saber de la academia a la sociedad. La producción del CIUP da una idea de este énfasis: en los últimos años, ha realizado más de seiscientos proyectos de investigación y consultorías, y ha organizado

más de trescientos eventos académicos y profesionales en los que se han tratado los temas más relevantes de la vida nacional. Este esfuerzo está enfocado en seis áreas: Macroeconomía y Política Económica; Políticas Sociales, Desarrollo Humano y Sociedad Civil; Gestión Empresarial y Responsabilidad Social; Recursos Naturales y Ambiente; Economía y Negocios Internacionales; Regulación, Infraestructura y Competencia. Cada una ha producido significativos aportes dirigidos a distintos sectores, desde la administración pública hasta la empresa privada y los organismos internacionales.

### CATEDRÁTICOS ACTIVOS

Uno de los rasgos característicos del CIUP es que sus miembros son profesores contratados a tiempo completo por la Universidad. Esto quiere decir que, a diferencia de otros centros de producción intelectual, aquí los investigadores dedican la mitad de su tiempo al trabajo de análisis técnico y científico, y la otra mitad a impartir el fruto de ese esfuerzo entre los alumnos. El nivel es muy alto: entre los miembros están varios de los catedráticos de la UP que a lo largo de la historia han sido ministros, viceministros o importantes funcionarios del sector público –algunos desde la misma posición, como Carlos Amat y León, que fue nombrado ministro de

Agricultura por primera vez a inicios de los años noventa, y Milton von Hesse, que fue llamado a ejercer el mismo cargo en el 2012—. Además, en no pocas ocasiones se convoca a investigadores asociados, tanto nacionales como extranjeros, que suelen aportar un enfoque multidisciplinario, de acuerdo a lo que requiera cada estudio. Bajo esa modalidad, el centro ha convocado en los últimos años a más de treinta expertos peruanos y más de cuarenta y cinco provenientes de universidades del exterior.

El CIUP es un órgano autónomo. Los temas que investiga son propuestos por los propios profesores, de acuerdo al interés académico de cada uno. El único requisito es que sus trabajos estén orientados a la comprensión de un problema de relevancia nacional para luego realizar aportes sustanciales que permitan solucionarlo. “La contribución al país ha sido tanto desde la investigación como de propuestas en materia de política fiscal, política monetaria, reforma del Estado, descentralización y políticas sociales”, comenta el profesor Carlos Casas, investigador del CIUP y ex viceministro de Economía. Cuando, a inicios de los años noventa, el Gobierno empezó a aplicar políticas de alivio a la pobreza, el centro ya tenía investigaciones sobre temas de inversión social que sirvieron para orientar al sector público en la implementación de programas más efectivos. Lo mismo puede decirse de la línea de investigación en competitividad, política comercial y la

El CIUP ha realizado más de seiscientos proyectos de investigación y consultorías, y ha organizado más de trescientos eventos académicos y profesionales en los que se han tratado los temas más relevantes de la vida nacional. Este esfuerzo está enfocado en seis áreas.

Una muestra integral de esta preocupación por aportar al país fue la Agenda 2011, elaborada por varios expertos del CIUP a propósito de las elecciones presidenciales de ese año. El documento incluía una lista de once problemas álgidos y las respectivas propuestas de solución, con un riguroso análisis de los costos que implicaría aplicarlas. Más que un análisis teórico, se trataba de un planteamiento práctico, en la tradición de los centros académicos internacionales que no solo concentran el conocimiento, sino que cumplen un rol activo en la generación de la agenda pública del país en que se encuentran.

## BUENA REPUTACIÓN

En el mismo sentido se ejecutan las consultorías que realiza el CIUP, tanto para empresas privadas como para instituciones públicas y entidades internacionales. Solo en el 2010, se realizaron cuarenta proyectos financiados externamente. Estos trabajos son apreciados por su rigor y la confianza en que los miembros del centro los desarrollan con la misma calidad que todas sus investigaciones académicas. Una muestra es el estudio de consultoría que a mediados del 2011 fue encargado por el prestigioso International Trade Center (ITC) al catedrático Fernando González Vigil, coordinador del Área de Economía y Negocios Internacionales del CIUP, y que fue elaborado conjuntamente con el investigador César Gala.

Uno de los rasgos del CIUP es que sus miembros son profesores contratados a tiempo completo por la Universidad. Quiere decir que dedican la mitad de su tiempo al trabajo de análisis técnico, y la otra mitad a la enseñanza.

La idea era analizar los efectos en el Perú de las medidas no arancelarias en el comercio y la competitividad de las empresas, como parte de un proyecto internacional de este organismo con sede en Ginebra. La sección peruana tuvo que analizar

la información obtenida por medio de una encuesta del ITC entre empresas exportadoras e importadoras del país. Los resultados dieron origen al documento *Peru Report: A Company Perspective on Non-Tariff Measures*, que fue presentado y debatido luego con expertos y representantes de distintos actores económicos. A partir de ese aporte, la idea era diseñar e implementar una agenda de acción público-privada para solucionar los problemas detectados. Lo que empezó como un trabajo particular, sirvió para estimular la discusión entre los sectores involucrados. Es el efecto de incidencia pública que suelen tener los trabajos del Centro de Investigación.

“La relación del CIUP con las empresas o entidades públicas que nos piden investigaciones o consultorías es bastante especial: saben que, al formar parte de la Universidad del Pacífico, nuestro trabajo está marcado por la independencia y la ética. Muchas veces decimos lo que otros no le dirían a un cliente; conclusiones que, por quedar bien, no se atreverían a dar”, refiere Roberto Urrunaga, coordinador del Área de Regulación, Infraestructura y Competencia.

Esta sección del centro es una muestra de la diversificación de los estudios y su conexión a las necesidades del país. Fue creada a raíz de las reformas del sector público en los años noventa, en que se privatizaron muchas empresas estatales y se concesionaron otras encargadas de los servicios públicos. El área estaba dirigida a realizar estudios que permitieran identificar las políticas más eficientes para la regulación de las concesiones y el desarrollo de la

El nivel es muy alto: entre los miembros están varios de los catedráticos de la UP que a lo largo de la historia han sido ministros, viceministros o importantes funcionarios del sector público, como Carlos Amat y León, que ha sido dos veces ministro de Agricultura.

infraestructura de servicios, así como al análisis de las políticas relacionadas con la defensa de la competencia. Debido a esta experiencia, varios de los investigadores del CIUP han sido convocados en diversos momentos para colaborar en la gestión de estos organismos de una naturaleza nueva para la estructura del Estado. El profesor Roberto Urrunaga fue gerente de Regulación del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran), mientras que el profesor José Luis Bonifaz fue gerente general de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass). Ambos expertos han cultivado la tradición de aprovechar el conocimiento ganado en el servicio público en sus actividades académicas y técnicas. En el 2012, ambos coeditaron el libro *Nuevas rutas para una mejor regulación*, un documento en el que varios expertos de la UP ofrecen un diagnóstico de los problemas que han afrontado los organismos reguladores para ejercer su función, y plantean líneas de acción para fortalecerlos. Con el crecimiento de la economía nacional, los integrantes de esta área empezaron a desarrollar temas relacionados con nueva infraestructura –como carreteras y aeropuertos– y cómo esta puede ayudar a hacer más competitivo el país.

## MIRADA AL FUTURO

Tal y como ocurre con la plana docente de la Universidad, el CIUP estimula la diversidad de puntos de vista entre sus miembros. “Ese punto es muy interesante, ya que a veces se asocia al CIUP solo con profesionales neoliberales, por decirlo de alguna manera. Sin embargo, también tenemos profesores que creen en desarrollar más el rol del Estado. Además, se dan diferentes opiniones sobre cómo luchar contra la pobreza o cómo lograr mayor equidad. Este pluralismo contribuye al diálogo”, dice Cynthia Sanborn, la directora.

El denominador común es que en numerosas ocasiones los investigadores del CIUP se han adelantado con sus estudios a temas que solo recibirían atención pública varios años después. Fue en este espacio que, por ejemplo, la catedrática Elsa Galarza inició en los años noventa su línea de investigación sobre la pesca industrial, cuyas conclusiones pudo aplicar luego desde el cargo de viceministra de Pesquería, en el 2009. Cuando Galarza empezó a estudiar este campo, la industria nacional no tomaba en cuenta las llamadas “cuotas pesqueras”, límites de captura asignados en el ámbito internacional a cada empresa del sector para asegurar una explotación sostenible de los recursos marinos. Las empresas

nacionales operaban entonces con mucho desorden. La investigación, realizada junto con su colega y compañero de promoción Héctor Malarín, llamaba la atención sobre la excesiva captura de la anchoveta, a un grado solo comparable a la crisis de los años setenta, en que la sobreexplotación casi acaba con el recurso.

Los investigadores determinaron que si la industria pesquera de los años noventa operaba a toda su capacidad durante 240 días, podía capturar cuatro veces la masa disponible en el mar peruano. El documento publicado por Galarza y Malarín hacía un llamado a que se aplicaran regulaciones y nuevos sistemas de control para evitar un desastre. El tema tardó algunos años en calar lo suficiente para que se aplicaran las cuotas. Hoy es un punto ineludible en las políticas del sector.

El CIUP es un órgano autónomo. Los temas que investiga son propuestos por los propios profesores, de acuerdo al interés académico de cada uno. El único requisito es que sus trabajos estén orientados a la comprensión de un problema de relevancia nacional.

“Nuestro principal compromiso es el interés nacional, ese bien público que es más importante que los bienes y los intereses particulares”, dice el profesor Fernando González Vigil, ex viceministro de Economía Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y coordinador del Área de

Economía y Negocios Internacionales del CIUP. Este enfoque con sentido ético se enmarca en una perspectiva mayor: en una época en que la información es la mercancía más apreciada en los mercados globales, este centro mantiene estándares que le permiten conectarse a las redes de investigación más importantes y compartir aportes y esfuerzos. “La UP en general y el CIUP en particular tienen la misión de formar agentes del desarrollo en una economía abierta”, dice González Vigil. Es una de las mayores ventanas de la comunidad académica peruana hacia el mundo.

páginas siguientes

Francisco Galarza Arellano, profesor del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico; Jürgen Schuldt, catedrático, ex decano de la Facultad de Economía y ex vicerrector de la Universidad del Pacífico; Liuba Kogan, jefa del Departamento Académico de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad del Pacífico; Cynthia Sanborn, directora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; Joanna Kámiche Zegarra, profesora del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico; y Roberto Urrunaga, miembro y coordinador del Área de Regulación, Infraestructura y Competencia del CIUP.



## GEO AMAZONÍA

### HISTORIA DE UNA INVESTIGACIÓN

La mayoría de países amazónicos se ha preciado siempre de compartir la mayor reserva biológica del planeta, sin conocerla de manera integral. Por lo menos hasta los primeros años del siglo XXI, la información científica y estadística que existía sobre la región era insuficiente para una visión panorámica de sus condiciones y desafíos. La mayoría de estudios se habían enfocado en ámbitos locales, sin conexión entre sí. En el 2006, sin embargo, una investigación permitió cambiar la situación: el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA) impulsaron el mayor esfuerzo internacional de la historia para evaluar de manera integral este ecosistema que comparten Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Guyana, Surinam y Venezuela. La coordinación fue encargada al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

“Se trató de un análisis completo del tema ambiental, incluyendo información sobre el agua, los bosques y la biodiversidad, pero combinado con un análisis sobre la población, su economía y temas de gestión”, explica la catedrática Elsa Galarza, quien tuvo a cargo la coordinación general del proyecto junto a la también catedrática e investigadora del CIUP Rosario Gómez.

A la manera de los estudios realizados por las Naciones Unidas en otras regiones del mundo, el análisis de la región amazónica debía seguir la metodología Global Environment Outlook (GEO), que consiste en aplicar todas las herramientas científicas a responder a cinco preguntas adaptadas a la zona por investigar. En este caso, fueron: (1) ¿qué está ocurriendo con el ambiente amazónico y por qué?, (2) ¿cuáles son los impactos de la situación ambiental sobre el ecosistema amazónico y el bienestar humano?, (3) ¿qué se está haciendo para responder a dicha situación ambiental?, (4) ¿cuáles son las perspectivas ambientales futuras de la Amazonía? y (5) ¿cuáles son las propuestas para la acción que permitan un futuro desarrollo sostenible?

### CRUZADA INTERNACIONAL

Semejante tarea requirió el aporte de más de 150 técnicos, científicos y expertos de todos los países amazónicos a lo largo de dos años. En lugar de concentrar la elaboración del informe en una sola institución, se procedió de manera colectiva, de modo que los temas fueron asignados a centros de investigación de diferentes nacionalidades. “Mientras la parte de los bosques era trabajada por una institución de Brasil, otra institución de Colombia se encargaba de la sección sobre la biodiversidad”, recuerda Rosario Gómez. Cada equipo representaba al Ministerio del Ambiente de

su país, y podía convocar a sus expertos y actores para validar sus conclusiones en primera instancia. Luego se realizarían procesos de revisión y evaluación conjunta entre los responsables de los ocho países. El encargo de la coordinación al CIUP suponía un reconocimiento a su capacidad técnica para producir un documento de esta envergadura, pero, a la vez, un desafío para la articulación de las diferencias que pudieran surgir en el camino. “Una publicación internacional sobre temas ambientales críticos exige poder generar un resultado que sea respaldado por todos los participantes”, refiere Gómez.

Los resultados incluidos en el informe *Perspectivas del medio ambiente en la Amazonía: GEO Amazonía*, publicado en el 2009, fueron reveladores: por primera vez se tenía un panorama general de cómo la región había sido impactada de manera considerable por el crecimiento de las actividades económicas, incluyendo el cambio de uso de suelos y el crecimiento de las ciudades. Una de las cifras más dramáticas, por ejemplo, fue el nivel de deforestación de los bosques, que a la fecha de salida del informe ya alcanzaba el 17 por ciento de toda la Amazonía, un equivalente a dos tercios del territorio del Perú. Otro impacto revelado, como consecuencia del primero, se refirió al aumento en el número de especies amenazadas. Tras el ejercicio de diagnóstico, el documento establecía las respuestas de los países ante estos desafíos y

sugería líneas de acción para generar una visión compartida y para armonizar las políticas que afectan a la región amazónica. El documento apareció en un contexto en el que instituciones y expertos de todo el mundo han estado evaluando las posibilidades de desarrollo de un planeta que presenta estragos cada vez mayores a causa del crecimiento desordenado. “Lo que vemos ahora es producto de no haberle dado la atención debida a este tema y demuestra que muchas veces las decisiones se toman de manera fragmentada. En nuestro país, no hay decisión política sobre desarrollo que pueda mantenerse al margen del tema ambiental”, dice Rosario Gómez, quien además de su carrera académica ha ejercido el cargo de viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente.

### EXPERIENCIA PREVIA

Las profesoras Elsa Galarza y Rosario Gómez trabajan el tema ambiental desde los años noventa. Ambas impulsaron la apertura del Área de Recursos Naturales y Ambiente en el CIUP cuando esta no era una prioridad de la agenda pública ni académica en el país. Su formación de economistas les permitía tener una mirada por entonces novedosa sobre el impacto de los fenómenos ambientales en la vida nacional. “El tema del cambio climático tiene muchas implicancias económicas”, señala Galarza. “La variabilidad climática genera lluvias,

deslizamientos, episodios que representan muchas contingencias fiscales: a finales de los años noventa, un fenómeno El Niño retrasó el crecimiento del Perú por cinco años. Entonces, ¿estamos hablando de un asunto exclusivamente ambiental? No, es un tema de desarrollo”, refiere.

Ambas trabajaron varios informes ambientales nacionales desde esa época. A raíz de esas investigaciones, desarrollaron una metodología para la valoración económica del impacto del cambio climático, las medidas de adaptación y los costos que estas implicaban, y análisis de costo-beneficio sobre los compromisos internacionales del país para la reducción de emisiones, el control de la deforestación e incluso el cambio de la matriz energética. “Todo eso tiene implicancias económicas muy fuertes”, señala Galarza, quien tras su experiencia como viceministra de Pesquería fue una de las impulsoras de la creación de la Unidad de Cambio Climático en el Ministerio de Economía, en el 2010.

El trabajo de ambas, a la cabeza de un equipo de expertos, permitió al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico convertirse en un centro de referencia de las Naciones Unidas en la región. Desde aquí se realizaron consultorías a instituciones de Colombia, Bolivia y otros países del entorno. “Como nuestro interés es académico, con esas experiencias nos metimos a desarrollar más nuestras metodologías y en el 2003 hicimos el GEO Andino,

que fue el primer estudio subregional de su tipo”, recuerda Elsa Galarza. El CIUP tuvo a cargo la coordinación de ese trabajo académico y científico, una experiencia determinante para que luego le fuera encargado el proyecto de mayor envergadura sobre la región amazónica.

GEO Amazonía tiene el mismo sentido de balance y posibilidad que se aplica a otras regiones del mundo donde se ha realizado esta investigación. “Para tomar una decisión política en el ámbito nacional de un país amazónico o en el espacio regional, se necesita saber cómo están los recursos: el agua, el suelo, la tierra, los asentamientos humanos. Los tomadores de decisiones tienen que conocer las fuerzas motrices que generan esa situación y cuáles son sus impactos, y necesitan saber qué se está haciendo en otros lados, para no reinventar la rueda”, explica Rosario Gómez. La mejor contribución hacia ese objetivo es un documento producto de un esfuerzo riguroso. Este es una buena muestra.



FONDO EDITORIAL

## LA TAREA DE PERENNIZAR EL CONOCIMIENTO

[De cómo una tradición investigativa ha dado lugar a libros indispensables para entender el Perú y los procesos más importantes de la historia reciente]

El aporte de los catedráticos de la Universidad del Pacífico se proyecta a la sociedad mediante la publicación de estudios que han tomado años de trabajo y han servido para impulsar políticas públicas, mejoras en las prácticas del sector privado y profundos análisis internacionales.

**D**esde su nacimiento en un local alquilado de la avenida Nicolás de Piérola, en el Centro de Lima, la Universidad del Pacífico inició una discreta serie de publicaciones que se afianzaría tres décadas después, en 1992, con la creación de su Fondo Editorial. Felipe Portocarrero, su primer presidente, planteó entonces lo que podía entenderse como una filosofía de la difusión del conocimiento: “Si no publicamos, no existimos”. Con esas palabras, entró en funcionamiento una maquinaria que plasma sobre el papel las investigaciones y aportes teóricos que se generan en la Universidad.

La línea editorial abarca diversos temas: administración, política económica, economía de los recursos naturales, derecho, marketing, políticas sociales e incluso lingüística y literatura, entre otros. A lo largo de su historia, el fondo ha publicado más de seiscientos títulos y ha efectuado otras tantas reimpressiones. Una muestra es el libro *Perú 1960-2000: políticas económicas y sociales en entornos cambiantes (2010)*, una aguda lectura de la historia reciente realizada por el catedrático e investigador Carlos Parodi, que va por la décima reimpresión; o el título *Ética y negocios para América Latina (2010)*, de

Eduardo Schmidt, cuya tercera edición ha sido reimpressa once veces, debido a la acogida que tuvo en el ambiente académico y empresarial.

El impacto de las publicaciones del fondo se evidencia en que muchas se han convertido en referentes nacionales de su especialidad. “Cada vez más, las otras universidades e institutos superiores del país recomiendan, utilizan y adoptan los libros de la UP, por el prestigio que tienen la Universidad y los autores, y sobre todo por lo novedoso y riguroso de su contenido”, señala María Elena Romero, directora ejecutiva del Fondo Editorial.

El catálogo refleja los distintos ejes temáticos del Centro de Investigación, que le sirve de fuente. Uno de los principales es el tema de la responsabilidad social, que los investigadores de la Universidad del Pacífico han trabajado durante décadas desde distintos enfoques, como el marketing responsable, la economía medioambiental, entre otros. El fondo tiene más de cincuenta títulos en esa línea, muchos de los cuales se adelantaron en varios años al debate público de inicios del siglo XXI sobre el tema. Otro de los acentos ha sido la gestión pública, en los que

esta universidad ha contribuido de manera significativa, por ejemplo durante las reformas del Estado y la apertura comercial experimentada por el Perú entre los años noventa del siglo pasado y principios del siglo XXI. El libro: *Tópicos de negociaciones comerciales internacionales: metodologías y aplicaciones relevantes para el Perú (2006)*, editado por Fernando González Vigil y otros, reúne una serie de investigaciones que analizan los procesos que permitieron la firma de los primeros acuerdos comerciales preferentes para el país en ese período.

## AUTORES Y LIBROS

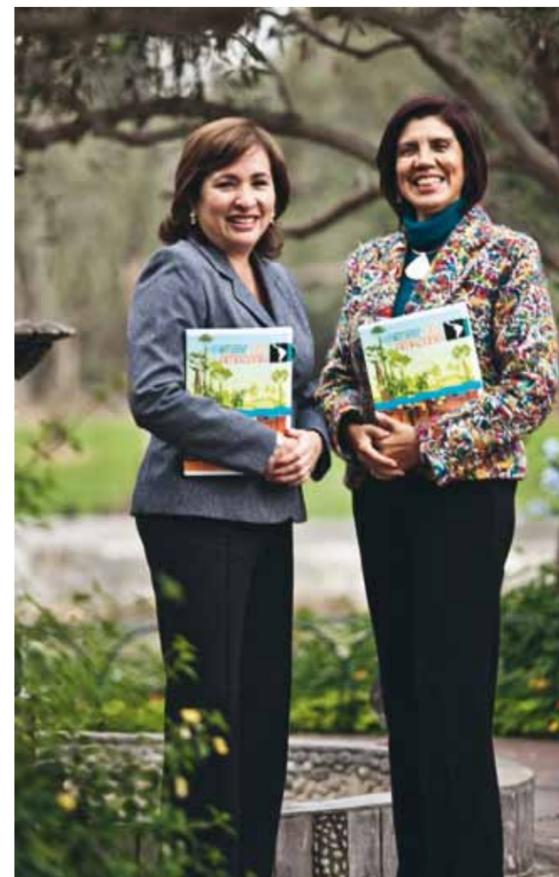
Como reflejo de lo que sucede en el CIUP, las publicaciones del fondo tienen una base sólida en el trabajo de los profesores. “La Universidad apuesta por sus docentes e invierte recursos para que investiguen temas relevantes para la vida nacional. Nuestra gestión es materializar todo ese esfuerzo en un texto y que la gente lo lea y lo conozca”, refiere María Elena Romero.

Bajo esa premisa, el Fondo Editorial ha difundido también estudios, consultorías e investigaciones en los campos de filantropía, trabajo voluntario y organizaciones sin fines de lucro. Pero, además, su catálogo ofrece espacio a la reflexión en temas históricos y de ciencias sociales. Recientemente, se han publicado dos investigaciones sobre discriminación: *La discriminación en el Perú: balance y desafíos* (Editora: Cynthia Sanborn) y *Discriminación en el Perú: exploraciones en el Estado, la empresa y el mercado laboral* (Editor: Francisco Galarza).

## EL PROCESO EDITORIAL

Este no es un fondo comercial, sino un canal facilitador para divulgar el conocimiento de los investigadores de la Universidad del Pacífico, e incluso de otras instituciones. El proceso de edición y publicación es meticuloso. El manuscrito original es primero evaluado de forma anónima por un especialista en el tema, el cual hace un informe que determina si es apto o no para ser publicado, así como los cambios que el autor debe efectuar antes de que pase a manos del corrector. Este revisa la nueva versión y redacta un documento con nuevas consultas que deben ser resueltas antes de pasar a la última revisión. Tras las pruebas finales, se procede a la impresión. El tiraje depende del público al que se espera llegar.

La estrategia de difusión es consensuada entre el propio autor y el área de Márketing y Comunicaciones de la Universidad del Pacífico. Una de las principales preocupaciones del Fondo Editorial es justamente que las publicaciones lleguen a la mayor cantidad de público posible: a los alumnos de la UP, para que refuercen su aprendizaje; a los alumnos de otras universidades e institutos de estudios superiores, que tienen a la Universidad del Pacífico como referente de investigación; y, en general, al público que podrá encontrar en ellas las raíces de los problemas y las oportunidades que tiene el país. “Nos ponemos en el lugar del usuario para saber cuál es la mejor manera de recibir ese contenido y aprovecharlo: ahí estamos hablando de diseño, formatos, incluso de realizar libros electrónicos”, dice Romero.



Elsa Galarza, catedrática, tuvo a cargo la coordinación del informe GEO Amazonía junto a Rosario Gómez, también catedrática. Ambas son miembros del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

(Fotografía: Antonio Escalante)

## TOP 5

A lo largo de la historia del Fondo Editorial, son varias las publicaciones que han generado impacto dentro y fuera de la Universidad del Pacífico.

Estas son algunas de ellas:

– *Teoría económica*, de Folke Kafka.

– *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*, de Enrique Vásquez, Carlos Eduardo Aramburú, Carlos Parodi y Carlos Figueroa.

– *Evaluación privada de proyectos y Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, de Arlette Beltrán y Hanny Cueva.

– *GEO Amazonía*, a cargo de Elsa Galarza y Rosario Gómez.

– *El Perú nuestro de cada día*, de Carlos Amat y León.



Folke Kafka, catedrático de la Universidad de Pittsburgh, Pennsylvania, y autor del libro *Teoría económica*.

## FOLKE KAFKA

### UN BEST SELLER DE LA ECONOMÍA

Uno de los mayores hitos en la historia editorial de la Universidad del Pacífico es el libro *Teoría económica*. El título fue escrito por el economista y catedrático Folke Kafka, y salió a la luz en 1981. Su característica más notoria fue emplear por primera vez casos peruanos en una época en que los textos de esta especialidad eran traducciones del inglés. Antes de este libro, los economistas peruanos aprendían sobre la base de experiencias empresariales estadounidenses. Kafka tradujo esos conocimientos a la realidad nacional. Se calcula que el libro ha vendido unos 50.000 ejemplares, sin contar las ediciones pirata.

Folke Kafka, entonces un joven catedrático egresado de la UP y con un postgrado en la Universidad de Chicago, se había tomado cuatro años para escribir el libro con la casuística adecuada. “*Teoría económica* resaltaba especialmente la resolución de problemas, más que el simple aprendizaje de conceptos”, recuerda el autor, quien ahora es catedrático de la Universidad de Pittsburgh. “El aporte de este libro fue incluir problemas que cuestionan la forma de pensar de las personas que actúan sobre la base de ciertos argumentos preestablecidos. Propone el pensamiento claro, lo que en Chicago

en su momento se denominó el ‘Clear Thinking’, es decir, el no demorarse para llegar a ciertas conclusiones y tener la habilidad de resolver un problema y pasar al siguiente de inmediato”, refiere.

Treinta años después, su vigencia como hito académico confirma el valor de la mirada del autor. “Si tuviera que escribir de nuevo el libro, en esencia sería el mismo, pero a la vez distinto, porque la Economía y la Administración han avanzado mucho desde el momento en que lo escribí”, refiere.

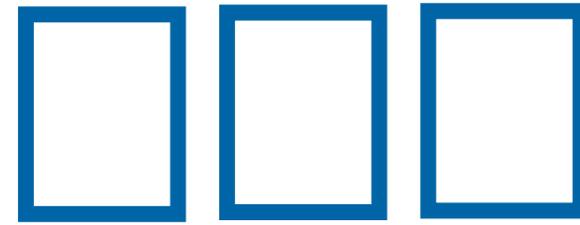
### APRENDIZAJE EXTREMO

Kafka estudió su pregrado en la Universidad del Pacífico en los años setenta, durante el régimen militar. “Eran años peculiares, y por eso siempre digo que los estudiantes de ahora no podrían, aunque leyeran, imaginar la situación de entonces: entrar a un mercado y ver una oferta escasa de productos, para no hablar de la concientización de la revolución”, recuerda. De alguna manera, ese estado de cosas generó una inconformidad académica que lo condujo a llevar un postgrado en el exterior para “salir de la pecera” y ampliar los horizontes. En Chicago, donde realizó una maestría, coincidió con una generación de estudiantes latinoamericanos que años después implementarían los criterios de esa escuela en la región.

“La ventaja de mi generación es que uno ha visto un abanico de situaciones extremas, desde los experimentos socialistas como el de Velasco, hasta la liberalización de la economía”, refiere. “Eso nos ha permitido tener una visión más global de las cosas”.

Esta perspectiva domina los cursos que dicta en la Escuela de Negocios de la Universidad de Pittsburgh, donde hizo su doctorado en Administración, y los solicitados seminarios que dicta cada año en la Escuela de Postgrado de la UP. Se trata de un enfoque integral que considera cuatro criterios: el manejo de procesos, la visión global estratégica, saber administrar personas y la habilidad de ponerles número a las cosas. Ese objetivo parte de un principio: que no se puede separar la Economía de la Administración. “Cuando un administrador toma decisiones, no puede ignorar la escasez de recursos, que es la esencia de la Economía. Detrás de toda decisión hay un factor de costo-beneficio. El problema es que muchos creen que la Administración es una cosa y la Economía, otra”, señala.

Haber llevado ambas especialidades a nivel de postgrado le permite ese cruce y explicarlo a las nuevas generaciones de ejecutivos que siguen sus cursos. Kafka lo considera su principal aporte de este tiempo.



INTERCAMPUS

## EL ÁGORA ACADÉMICA

[De cómo el debate entre puntos de vista contrarios es un ejercicio que ilumina, incluso en los momentos más críticos]

A inicios de los años ochenta, casi en paralelo al inicio de la violencia política en los Andes, la Universidad del Pacífico lanzó en Lima una iniciativa que apelaba al diálogo para definir el camino y las posibilidades del país. La apuesta por unir todas las voces es su mayor legado y una necesidad permanente.

La historia política reciente del Perú registra como uno de sus hitos mediáticos el primer debate municipal de los años ochenta. Fue la noche del 23 de octubre de 1983. Los candidatos a la alcaldía de Lima habían aceptado la invitación de la Universidad del Pacífico para exponer sus propuestas en el marco del Intercampus, un encuentro con fines académicos que reunía a los principales líderes y representantes de diversos sectores de la vida nacional. Las fotos de esa ocasión muestran la intensidad del momento: miradas eufóricas y gestos graves en cuatro rostros que representaban el abanico político del país. Los contendores eran Ricardo Amiel, del Partido Popular Cristiano (PPC); Alfredo Barnechea, del APRA; Alfonso Grados Bertorini, de Acción Popular (AP); y Alfonso Barrantes, de Izquierda Unida (IU). La conducción había sido encargada al periodista César Hildebrandt. El encuentro iba a ser transmitido por televisión.

La cita se producía en una coyuntura congestionada por una creciente crisis económica y las primeras señales de la violencia política que llegaban a Lima desde el interior: los apagones producto de los atentados terroristas contra las instalaciones del sistema eléctrico en los Andes. Ante el descontento popular, las fuerzas políticas de oposición

habían ganado terreno y generaban expectativas que se canalizaron hacia el debate. Aquella fue una noche de agudezas y vacilaciones. Quienes la recuerdan, coinciden de manera casi unánime en que el ganador fue el candidato Alfonso Barrantes, líder de una coalición de partidos de izquierda, que incluso lanzó allí una de sus propuestas emblemáticas: el Programa del Vaso de Leche. Muchos atribuirían su histórico triunfo a su desempeño en ese encuentro.

Que el debate se hubiera realizado a iniciativa de la Universidad del Pacífico y con presencia de opciones ideológicas tan diversas era un signo de la época. Apenas dos años antes, el país había vuelto a la democracia tras el largo régimen militar de tendencia socialista impuesto desde finales de los años sesenta. Intercampus se insertaba en un clima de necesaria oxigenación del ambiente público. “En ese tiempo, las universidades del Perú no eran monumentos a la tolerancia y al pluralismo, sino todo lo contrario. Entonces era importante que una universidad privada como esta diera testimonio de que en sus foros cabían los representantes de todos los sectores políticos democráticos”, explica Luis Bustamante, su principal impulsor y entonces director del Centro de Investigación de la UP.

“Lo que queríamos era juntar las mentes más brillantes y mejor intencionadas, tanto del sector público como del privado, una élite capaz de analizar y proponer soluciones para los problemas nacionales”, comenta Carmen Rosa Graham, ex rectora de la UP.

El debate municipal era la octava edición de Intercampus. La primera, realizada en 1981, llevó por título: “Concertación social: ¿alternativa o imperativo?” y apuntó a llamar la atención sobre la necesidad de superar las diferencias políticas para recuperar el rumbo perdido durante la interrupción del régimen democrático. Desde entonces, el encuentro serviría como un espacio de discusión sobre los temas fundamentales de la nueva etapa: el rol del Parlamento, la actividad empresarial del Estado, la política industrial. Todos, asuntos de un país en recuperación. “La idea era fomentar el debate, reflexión y toma de conciencia. Intercampus no nació para impulsar proyectos específicos, sino para pensar el Perú, que es una buena manera de hacer cosas”, comenta Bustamante.

## EL CLUB DEL DIÁLOGO

Un sentido de autocritica había dado origen a esta experiencia de apertura en la Universidad del Pacífico. “Partió de una reflexión, en el interior de la UP, en el sentido de que era una universidad muy cerrada, muy instalada en una zona de confort, en la que la autonomía era algo parecido a la autosuficiencia: la gente estaba muy contenta, casi orgullosa de tener un cerco que la aislaba del exterior, con todo lo que eso significa en términos de divorcio de la realidad y separación del proceso histórico del país”, refiere Luis Bustamante. Para corregir esa situación, se planteó la necesidad de organizar una actividad que, a manera de foro permanente, permitiera conectar a la Universidad con los demás actores de la sociedad.

“Lo que queríamos era juntar las mentes más brillantes y mejor intencionadas, la diversidad completa en distintas ciencias, en distintos roles tanto del sector público como del privado, una élite capaz de analizar y proponer soluciones para los problemas nacionales”, comenta Carmen Rosa Graham, ex rectora de la UP, quien en ese entonces colaboró con el diseño de esta iniciativa desde su puesto de gerente de proyectos del CIUP.

La idea inicial fue dotar al Intercampus de un aura de prestigio, a la manera de un club: sería el lugar en que los líderes del Perú se reunirían para dialogar. El primer paso fue determinar qué sectores debían estar incluidos en una convocatoria tan ambiciosa. Tras un análisis a manera de radiografía del país, la conclusión fue que el flamante espacio debía congregarse a las cabezas de la academia y la ciencia, el Gobierno (mediante los titulares de los poderes del Estado, los principales organismos públicos y los gobiernos locales), las organizaciones gremiales del empresariado, los sindicatos, todos los partidos políticos con representación en el Congreso (cualquiera fuera su orientación) y los medios de comunicación.

Los invitados recibían una acreditación personal e intransferible, de modo que nadie podía enviar a un sustituto. Solo entraban los miembros titulares, en persona. Eso aseguraba la trascendencia de cada reunión. “Era importante tener el testimonio de primera mano de los protagonistas. Si hablábamos de la situación del empresariado, quienes hablaban eran los dirigentes empresariales. Y sus ideas llegaban en directo a las autoridades públicas, los directivos de los medios de comunicación, los académicos y los dirigentes de los sindicatos. Entonces se hacía un análisis desde diferentes perspectivas del desenvolvimiento del sector empresarial”, dice Bustamante. Nunca un invitado declinó asistir. Participar en un Intercampus llegó a ser considerado un privilegio.

## LA AGENDA PÚBLICA

Este no es un foro exclusivamente económico, como se podría pensar. En treinta años de existencia, Intercampus ha fomentado la discusión sobre temas tan diversos como la política forestal, los derechos humanos o la libertad de prensa y democracia. “En cada encuentro, proyectó la idea de que puede haber una discusión entre puntos de vista muy diferentes, pero con respeto y un objetivo común. Ese es el servicio de la academia: que la sociedad tenga espacios de encuentro”, dice el catedrático Carlos Amat y León, quien en su momento tomó la posta de la organización.

Este ámbito ha servido para analizar con sentido previsor varias de las grandes transformaciones del país. Ya en septiembre de 1984, uno de sus años más activos, Intercampus reunió a personalidades de todos los sectores para responder a una pregunta esencial: “¿Cómo hacer país?”. En aquella ocasión, las ponencias estuvieron a cargo del antropólogo Julio Cotler, el artista Fernando de Szyszlo y el abogado y político Jaime Rey de Castro, fundador de la Democracia Cristiana. “Fue memorable”, dice Luis Bustamante.

En los meses siguientes, se abordó uno de los caminos que respondían a esa pregunta: el proceso de regionalización. Era un paso adelante en la discusión de un tema que todavía no se manifestaba en ninguna plataforma política. Lejos de hacerlo a la distancia, la Universidad del Pacífico llevó el Intercampus a provincias: primero al Cusco, y luego –antes de terminar ese año–, hasta Arequipa y Trujillo. “La Universidad elevaba y proponía temas por ser discutidos”, recuerda Luisa Burga, gerente de Cuentas de la empresa de investigación de mercados Ipsos Apoyo, quien en los años ochenta se desempeñó como asistente del profesor Carlos Amat y León en la Dirección del CIUP. “Pero no se quedaba en la discusión, sino que posteriormente se generaban publicaciones que recogían las visiones de los distintos ponentes”, precisa.

No es exagerado decir que la historia ha quedado registrada en las distintas ediciones de este encuentro. El momento más evidente ocurrió el 13 de julio de 1990, cuando se enfrentaron en debate las dos opciones que iban a definir el rumbo del país a finales del siglo XX e

Este no es un foro exclusivamente económico, como se podría pensar. En treinta años de existencia, Intercampus ha fomentado la discusión sobre temas tan diversos como la política forestal, los derechos humanos o la libertad de prensa y la democracia.

ante el electorado nacional. “Se sentía un lugar confiable, donde imperaba el respeto y donde ninguna idea iba a ser maltratada. Intercampus era un ambiente para conocer y comprender a partir del debate”, señala Carlos Amat y León. El curso posterior de los acontecimientos daría un giro dramático a lo visto en ese encuentro, pero las imágenes se mantienen en el imaginario de los peruanos como uno de los últimos episodios democráticos antes de los tiempos de oscuridad.

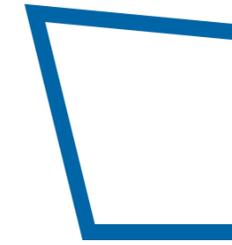
inicios del siglo XXI: los candidatos presidenciales Alberto Fujimori y Mario Vargas Llosa. La convocatoria había sido realizada por el padre Juan Julio Wicht. El ambiente político se había polarizado tanto que Intercampus se presentó como un lugar propicio para la confrontación de ideas

“Recuerdo que en uno de los Intercampus me tocó acompañar a don Alfonso Barrantes durante su visita. Yo era la persona que estaba a cargo de guiarlo, porque tratábamos muy bien a nuestros invitados. Son recuerdos muy bonitos. La Universidad del Pacífico no es una universidad política, es una universidad que gusta del debate y la apertura”.

*Mercedes Aráoz. Egresada de Economía de la UP, ex ministra de las carteras de Comercio Exterior y Turismo, Producción y Economía.*



Luisa Burga, gerente de Cuentas en Ipsos Apoyo; Carmen Rosa Graham, ex rectora de la Universidad del Pacífico; Carlos Amat y León, catedrático e investigador del CIUP, ex ministro de Agricultura; y Luis Bustamante, ex decano de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico.



REVISTA APUNTES

## UNA TRIBUNA DE PAPEL

[De cómo el mejor aliado de la tolerancia es el rigor académico que sustenta una publicación científica]

El potencial académico de una universidad se evidencia en las publicaciones que divulgan el trabajo de sus catedráticos e investigadores. La variedad de ideas es síntoma de dinamismo intelectual.

**E**n 1973, un año después de crearse el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, empezó a editarse *Apuntes*, una revista que buscaba exponer estudios, monografías y opiniones de profesionales de diferentes disciplinas de las ciencias sociales sobre problemas nacionales y de la región. Historiadores, politólogos, economistas, sociólogos y antropólogos de las más diversas ideologías han escrito en sus páginas desde aquellos días con el afán de exponer las muchas formas que existen de interpretar la realidad.

*Apuntes* es editada semestralmente y su mayor contribución durante las últimas décadas ha sido convertirse en un espacio que incentiva el intercambio de puntos de vista y la crítica. De este modo, la Universidad genera el debate sobre diferentes problemas sociales del país y diversos autores proponen posibles soluciones. *Apuntes* es una ventana más que abre la UP hacia la sociedad y su problemática. Una ventana que aporta conocimiento en busca del desarrollo.

Hoy, luego de setenta ediciones publicadas, la revista sigue abierta a todos los interesados en el estudio de la realidad peruana y latinoamericana. Se publica de manera periódica, tras un proceso de evaluación externo a cargo de expertos en la materia. Tras ese primer e importante filtro, cada artículo pasa a consideración del Comité Editorial, que decide la publicación. *Apuntes* es un referente para muchos profesionales y académicos de las ciencias sociales.

Cada nuevo número de la revista gira en torno a un tema en especial y está compuesto por artículos científicos resultado de investigaciones empíricas, aplicadas o ensayos. Los ejes temáticos de *Apuntes* incluyen tópicos de macroeconomía y políticas económicas, políticas públicas, desarrollo humano y sociedad civil, regulación, infraestructura y competencia, recursos naturales y ambiente, economía y negocios internacionales, gestión empresarial y responsabilidad social. Todos, alineados con las áreas de investigación que conforman el CIUP. *Apuntes* es un espacio de encuentro para todas las ideologías, siempre que postulen ideas con rigor.



## ESCUELA DE POSTGRADO

# UN BÚNKER DE ALTO NIVEL ACADÉMICO

[O el recinto donde profesionales de variada procedencia se empapan del espíritu de la Universidad del Pacífico y adquieren las herramientas para dar un salto en sus carreras]

El progreso del país se manifiesta en las aulas universitarias: el entusiasmo por el futuro y sus posibilidades hace que numerosos profesionales busquen prepararse mejor para un escenario cada vez más competitivo. La Universidad del Pacífico aplica los más altos estándares internacionales para estimular ese optimismo.

La primera maestría de esta casa fue impartida en 1978 y estuvo organizada en un sistema cuatrimestral (tres ciclos al año), en horario nocturno, para facilitar el acceso a ejecutivos jóvenes que habían estudiado otras carreras pero necesitaban una especialidad en Administración. Aquella primera propuesta de la UP sobresalía frente a otras del mercado porque era flexible: el flamante MBA estaba diseñado para no alterar la vida profesional de sus estudiantes y duraba apenas un año más que los impartidos en el resto de las escuelas de postgrado del país.

Al cumplir veinticinco años, en el 2012, la Escuela de Postgrado es uno de los destinos de educación en negocios más prestigiosos y solicitados del país. “El número de alumnos casi se triplicó en un plazo muy corto: de un promedio de 350 alumnos en el 2008 a más de 1.100 en el 2012. Se ha pasado de dos programas a doce programas. Hay una gran efervescencia en los profesionales del país por continuar formándose”, dice Elsa del Castillo, decana de la Escuela de Postgrado y ex alumna UP.

Las maestrías son múltiples y variadas. Algunas están enfocadas en los negocios, como las de Economía, Finanzas, Dirección de Márketing y Gestión Comercial;

pero también hay otras que forman talento en actividades y sectores estratégicos para el país, como las maestrías en Gestión de Negocios Globales, Supply Chain Management y Auditoría.

### NUEVOS AIRES

“Actualmente existe esperanza en el Perú. Quien hace una Maestría está viendo el mundo con una mirada positiva y está buscando oportunidades. Por ejemplo, cualquiera pensaría que ningún funcionario se preocuparía por tomar la Maestría en Gestión Pública, pero es una de las que más rápido está creciendo”, señala Del Castillo. “No solo las personas están invirtiendo en su formación, sino que las instituciones también están invirtiendo en el talento de su personal. Y ese es un gran cambio en el país”.

Muchos profesionales buscan especializarse en campos que tienen un largo horizonte por desarrollar: es el caso de quienes llevan la Maestría en Gestión en Agronegocios y Alimentos, lo mismo que los participantes en la Maestría de Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas; por lo general, profesionales de recursos humanos cuyas empresas están creciendo a causa del auge económico nacional de inicios del siglo XXI. Especial mención

merece la Maestría de Regulación de Servicios Públicos y Gestión de Infraestructuras, que constituye el principal foco de formación en este campo del país. Por otro lado, el Área de Educación Ejecutiva, que engloba los diplomados y cursos de especialización, y que depende de la Escuela de Postgrado, ofrece interesantes propuestas en campos como finanzas, marketing, gestión de recursos humanos, gestión pública y seminarios.

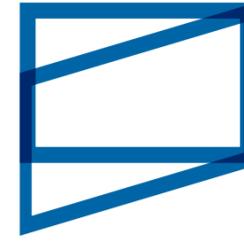
La Escuela de Postgrado es una ventana más que abre la UP para quien quiera aprovechar sus recursos académicos. Cada maestría y programa ha sido diseñado pensando en las necesidades actuales de cada campo en el país, pero con proyección a los desafíos del futuro. “El gran reto de la Escuela es continuar creciendo sin perder la excelencia académica. Queremos captar a más profesores globales, que produzcan y contribuyan intelectualmente

La Escuela de Postgrado es una ventana que abre la UP para quien quiera aprovechar sus recursos académicos. Cada maestría y programa ha sido diseñado pensando en las necesidades actuales del país, pero con proyección a los desafíos del futuro.

a la sociedad”, finaliza Del Castillo. El camino empezó con una política de capacitación interna para acceder a las acreditaciones internacionales. Como parte de esa decisión, las cátedras están reservadas para profesores con doctorados en sus respectivas especialidades y se alienta la incorporación

de académicos con el grado de Ph.D. Esta mejora ha permitido que la escuela se integre a la Association of MBAs (AMBA) y la Association to Advance Collegiate Schools Of Business (AACSB), donde solo se admite a las mejores escuelas de negocios de la región.





CENTRO DE LIDERAZGO

## ENTRENAMIENTO PARA GESTORES

[O por qué debemos cambiar nuestra idea de lo que es un líder]

El crecimiento de un país requiere asegurar generaciones de recambio que lleven adelante cualquier proyecto y puedan encabezar la solución de problemas. El método no es otro que cambiar de mentalidad.

Un país en crecimiento necesita fortalecer capacidades para quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones. Bajo esa perspectiva, la Universidad del Pacífico formó el Centro de Liderazgo, a inicios del 2010. “Lo que proponemos es una nueva perspectiva para la comprensión de lo que es el liderazgo. Pensamos que este debe articular y acercar a distintos tipos de entidades a una perspectiva común de trabajo para lograr la transformación de la organización, de la sociedad o del espacio nacional”, opina Baltazar Caravedo, su director.

El reconocido economista y sociólogo se refiere a la importancia de crear un espacio multidisciplinario que integre al sector público, privado y civil. Trabajar en la formación de líderes que, al proceder de estos diferentes ámbitos, compartan experiencias y se relacionen en un mismo lugar, para que luego promuevan desde sus ámbitos de acción la solución a los problemas nacionales más críticos.

### EL NUEVO LÍDER

El centro se ha propuesto tres objetivos. En primer lugar, formar líderes responsables a través de un diplomado y

de programas diseñados en función de las necesidades de las diversas entidades que se acercan al centro. El segundo objetivo es desarrollar trabajos de investigación sobre casos reales, que estimulen la reflexión sobre el país. Y, por último, se busca realizar consultorías que permitan a las organizaciones públicas, privadas y sociales, conocer mejor las limitaciones y potencialidades de su entorno, para mejorar los resultados que se han propuesto.

“A partir de esta nueva visión de liderazgo, será posible el acercamiento y encuentro de todos los peruanos. En todos los temas buscamos desarrollar una gestión innovadora que aporte sostenibilidad al país”, enfatiza Caravedo.

El Consejo Consultivo está conformado por destacados líderes nacionales de diferentes sectores y especialistas internacionales en temas de liderazgo. Además, mantiene alianzas con instituciones similares de Inglaterra, España y los Estados Unidos.

La importancia de instruir a operadores responsables se acrecienta en un país en donde el progreso de los últimos años no ha podido desprenderse de tensiones y conflictos sociales. El Centro de Liderazgo promueve una cultura de integración, reconocimiento y diálogo en asuntos

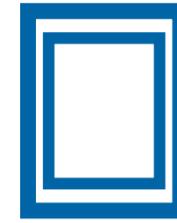


como el crecimiento económico, la seguridad ciudadana, los medios de comunicación, la minería, la agricultura, el medio ambiente o la educación. En el diplomado, por ejemplo, se han estudiado tres casos particulares: la crisis alrededor del proyecto minero Conga, el problema de la fabricación y consumo de alcoholes informales y el intento de revocatoria contra la alcaldesa de Lima. Los reclamos en los tres casos nacieron en diversos sectores: el sector social, la empresa privada y la esfera política, respectivamente.

“Nosotros sostenemos que el proceso de liderazgo es el aseguramiento de las energías que cohesionan frente a las

energías que disocian y que hacen colapsar al sistema. Es decir, no hablamos de una única persona, sino de varios componentes, de un proceso más integrado”, señala Baltazar Caravedo. Los participantes de esta experiencia van más allá de la resolución de conflictos: son gestores de la transformación social en el Perú.

La importancia de instruir operadores responsables se acrecienta en un país en donde el progreso de los últimos años no ha podido desprenderse de tensiones y conflictos sociales. El Centro de Liderazgo promueve una cultura de integración, reconocimiento y diálogo.



ESCUELA PREUNIVERSITARIA

## LA ANTESALA DEL APRENDIZAJE

[O cómo preparar a los jóvenes peruanos para recibir una educación de calidad global]

Para obtener buenos profesionales es necesario empezar por formar buenos alumnos. Con esa perspectiva, desde inicios de los años ochenta se estableció una instancia previa a los estudios de carrera, donde los jóvenes se empapan de la mística de esfuerzo y las metodologías educativas de la Universidad del Pacífico. La idea es que entiendan a dónde pueden ingresar y valoren la oportunidad.

Una antigua historia dice que una de las primeras academias preuniversitarias del Perú fue creada por dos alumnos de la Universidad del Pacífico. Empezó en septiembre de 1962. Los estudiantes Estuardo Marrou y Enrique Chocano cursaban el primer año de carrera cuando empezaron a preparar a escolares de quinto de media para ingresar a su alma máter. La academia, se dice, empezó en un garaje, pero tuvo tan buenos resultados que se prolongó por algunos años. “Comenzó con cinco alumnos y llegó a tener más de cien”, explica con orgullo Marrou. Sin embargo, tuvo que cerrar cuando sus promotores terminaron sus carreras y partieron con becas a estudiar en el extranjero. La iniciativa no deja de ser curiosa, porque muchos años después Estuardo Marrou se convertiría en rector de la Universidad del Pacífico,

y porque, para entonces, esta misma casa de estudios ya había creado la primera institución formal dedicada a la preparación de jóvenes con miras a la vida universitaria.

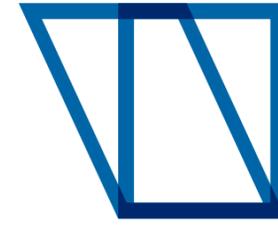
La Escuela Preuniversitaria (EPU) fue fundada en 1982, una época agitada en que el país trataba de recuperar la institucionalidad democrática y debatía su futuro económico. La todavía joven Universidad del Pacífico organizaba actividades académicas para discutir el modelo de desarrollo más adecuado para el Perú, mientras creaba en paralelo una institución que representaba una apuesta por el futuro: no solo ayudaría a equilibrar la educación de los futuros ingresantes, sino que desde esa temprana etapa les facilitaría las herramientas para superar los exigentes cursos de las diferentes carreras.

La EPU está diseñada como un primer eslabón del desafío universitario. La formación está enfocada en fortalecer dos áreas fundamentales: comprensión y razonamiento matemático, y comprensión y capacidad lectora. Pero, además, tiene como propósito afianzar en los alumnos el sentido de la autodisciplina y excelencia que se exigirá de ellos en las aulas de estudios profesionales.

Existen distintas modalidades de acceder a la UP a través de la Escuela Preuniversitaria: ingreso directo, ingreso para escolares e ingreso para egresados de secundaria. También ofrece un ciclo preparatorio para el examen de admisión, donde los postulantes profundizan las habilidades cognitivas necesarias para rendir la prueba con éxito. Los alumnos de tercero y cuarto de secundaria pueden llevar aquí un ciclo de nivelación escolar, para finalizar en las mejores condiciones el colegio, que a la vez es una base para la etapa que viene.

En un contexto en que proliferan centros académicos superiores sin respaldo académico suficiente, la Universidad del Pacífico extiende su aporte a las etapas previas de su misión educativa para garantizar generaciones mejor preparadas y profesionales integrales.





CENTRO DE IDIOMAS

## LA ESCUELA DEL MUNDO [O qué lenguaje usar para comunicarse en una sociedad globalizada]

Las ciencias económicas dependen de la información global, que se regenera en tiempo real. Si antes bastaba con entender otro idioma para estar mejor informado, los cambios del mundo requieren conocer el lenguaje en que se presenten las oportunidades. El ciudadano cosmopolita de ayer es el ejecutivo exitoso de hoy.

**E**n una época en que se ha vuelto costumbre hablar con personas de tres continentes en un solo día, la condición bilingüe ya no es la mayor ventaja. Si antes el conocimiento estaba organizado con sentido bilingüe, con el inglés como lenguaje universal, la globalización y los cambios de la economía mundial imponen nuevas condiciones para la transmisión de tecnología y toda clase de adelantos científicos. Ahora la diferencia está en el dominio de un tercer idioma, un atributo determinante tanto para empresas que buscan expandirse por otros mercados, como para profesionales que quieren conquistar las mejores oportunidades en un ambiente cada vez más competitivo.

El primer programa de inglés para ejecutivos en el Perú fue diseñado y dictado por el Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico (Cidup) en 1990. Era una nueva ventana hacia un mundo que se abría de manera exponencial tras la caída del Muro de Berlín, ocurrida el año anterior. Los expertos y comentaristas de esa época ya advertían de las grandes transformaciones políticas y económicas que vendrían tras la caída simbólica de la hegemonía bipolar del planeta. Desde entonces, el

Cidup ha trabajado con más de quinientas empresas, cuyos ejecutivos constituyen la generación que ha llevado adelante la recuperación económica del país a finales del siglo XX y el *boom* de inicios del siglo XXI.

### LECCIONES CERCANAS

La metodología de este centro vincula las actividades laborales con los contenidos de enseñanza. “Lo que buscamos es que nuestros estudiantes vivan la experiencia Cidup, que es única en el mercado. Siempre hemos brindado clases muy personalizadas, de altísima calidad, con profesores con una gran vocación de enseñanza y que de alguna manera son socios de sus alumnos, ya que los están ayudando en sus vidas profesionales”, afirma la directora, María de la Lama.

Además del enfoque en el segmento ejecutivo –el 80 por ciento de alumnos son profesionales y el resto, niños y adolescentes–, el Cidup ha diseñado una serie de programas que responden a las necesidades comunicativas de distintos públicos: ofrece seminarios y más de veinte cursos de inglés especializado, preparación para rendir

exámenes internacionales e incluso clases en las instalaciones de la empresa que lo solicita. “Nuestro público es muy exigente, por ello nuestros profesores están en permanente actualización. Nuestro objetivo interno es desarrollar el talento metodológico, el cual está relacionado con el hecho de que el profesor realmente disfrute enseñando”, dice la directora.

Un centro de idiomas es una ventana a las oportunidades de su época. Por eso, además de los tradicionales cursos de italiano, francés y español para extranjeros, el Cidup ha incorporado cursos de chino mandarín y portugués, que responden al mayor contacto del país con economías y culturas tan dinámicas como las de China y Brasil. “Para la cumbre APEC Perú 2008 [que reunió en Lima a los líderes de los 21 países del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico], capacitamos a algunas autoridades para sus discursos: grabábamos sus voces, los filmábamos, analizábamos con ellos cada error. Ese trabajo fue muy personalizado y superintensivo. Por eso nuestro servicio es distinto al de otras escuelas de idiomas: no solo brindamos cursos especializados, sino que desarrollamos una cercanía verdadera con el alumno”, explica María de la Lama.

Un centro de idiomas es una ventana a las oportunidades de su época. Por eso, además de los tradicionales cursos de italiano, francés y español, el Cidup ha incorporado cursos de chino mandarín y portugués, que responden al mayor contacto con China y Brasil.

El trabajo del Cidup se inscribe en la misión educativa integral de la UP: sus profesores brindan asesorías en colegios de Lima y provincias para potenciar las metodologías de enseñanza de idiomas desde el nivel de educación básica, y desde hace siete años

organiza un congreso internacional de inglés especializado para maestros, con prestigiosos ponentes de la región. Bajo la óptica de continuar ofreciendo más y mejores servicios, el Cidup ha creado también la plataforma InEnglish.pe, un sitio con lecciones interactivas, abierto a todo el público.

## CUATRO MIRADAS SOBRE LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

## CUATRO MIRADAS SOBRE LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

-  
PARTICIPANTES: CARMEN ROSA GRAHAM / FELIPE ORTIZ DE ZEVALLOS /  
ESTUARDO MARROU / FELIPE PORTOCARRERO  
-

**Al inicio de este libro, vimos que la Universidad del Pacífico surge como respuesta a la necesidad de una formación calificada para afrontar los desafíos del desarrollo. Eran los inicios de los años sesenta y la Economía era una especialidad tan nueva en el Perú que se confundía con la Contabilidad. Cincuenta años después, por todo lo visto en estas páginas, la UP es un modelo de crecimiento institucional que ha aportado mucho al país. Es momento propicio para establecer una ruta para lo que viene, definir el papel que cumplirá en los próximos años.**

**Felipe Portocarrero:** Más de una vez he pensado que las organizaciones tienen ciclos de vida, igual que las personas. Ortega y Gasset decía que los treinta primeros años de una persona eran de siembra; los treinta siguientes, de consolidación; y los treinta años subsiguientes, de declinación. Las organizaciones, por el contrario, aunque no siempre, mientras más añejas, son mejores. Las universidades tienen mil años de existencia. Salvo la Iglesia y los ejércitos, no tenemos otra organización comparable en términos de la longevidad de su vida institucional. Yo diría que esa capacidad de durar está asociada a su capacidad de adaptación a tiempos cambiantes. Para hablar de nuestro caso, creo que los cincuenta años de la Universidad del Pacífico nos hicieron tomar conciencia de que estábamos declinando. Éramos autocomplacientes, pensábamos que estábamos bien con las tres carreras clásicas, porque éramos los mejores, por el prestigio. Tampoco habíamos tomado conciencia de que las universidades que aparecieron hace quince años –con el D.L. 882– nos estaban generando una interpelación. Nos estaban diciendo: “Oigan, ustedes hacen cosas que nosotros también podemos hacer. Algunas, incluso mejor”. La conciencia de que nos estábamos quedando, nos hizo sentir que había que renovarse. La primera consideración fue la escala de la Universidad: éramos muy pequeños. No hay forma de invertir para mejorar con apenas 2.000 estudiantes –ahora estamos en 3.200–. Todo lo que hemos hecho, los 150 millones de soles invertidos en los últimos tres años, han sido financiados con nuestros propios recursos y un préstamo con una tasa de interés muy razonable. Ha sido resultado de expandir el número de ingresantes al mismo tiempo que de ampliar la oferta de carreras, pero elevando el nivel de exigencia para la admisión, lo cual es una ecuación casi imposible.

**Felipe Ortiz de Zevallos:** Para complementar lo que empezó a decir Felipe, yo quisiera decir que las universidades han tenido dos transformaciones tecnológicas muy complejas en su historia. En los inicios eran un ejercicio de tradición oral, con profesores rodeados de alumnos a los que dictaban clases. El libro todavía no se había inventado. Se inventa una vez que las universidades ya están instituidas como organizaciones, y eso genera un tremendo conflicto. Algunos profesores temían que el libro iba a traicionar el sentido de la universidad, que iba a permitirle al alumno salir del tutelaje del profesor e investigar por su cuenta y que, al hacerlo, se iba a perder en el camino. La segunda gran transformación es la gran revolución de las computadoras, la era de la información. Hoy en día, la Universidad de Harvard y el MIT han puesto el contenido de todos sus cursos en línea, gratis. Lo que antes se suponía que solo el profesor sabía, hoy día está en Internet. Entonces, en este momento está de nuevo en debate la pregunta sobre qué cosa es una universidad. Eso obliga a un análisis válido para la UP y para todas las universidades en el mundo. ¿Qué encuentra uno cuando desarma una universidad? Creo que hay cuatro componentes esenciales que le dan sentido: en primer lugar, es una institución que da diplomas, como una empresa de certificación, aunque en el Perú esa función ha sido maltratada en los últimos veinte o treinta años por instituciones que son fábricas de diplomas sin contenido; una segunda función es la difusión del conocimiento, que evidentemente se

está transformando, porque ahora uno puede tener el mejor profesor de química en línea; la tercera función la represento con la idea de la plaza pública, es decir, es el sitio donde los alumnos comparten vivencias, aprenden a ser jóvenes, a enamorarse, a ilusionarse con la política, a entender el mundo; y la cuarta función es la búsqueda de la verdad, la investigación, las ventanas a otras realidades. En este momento, los mayores avances se están generando en la intersección de áreas del conocimiento: no hace mucho le dieron el Premio Nobel de Economía a un psicólogo. La reacción natural de un economista sería: “¿Qué sabe este de Economía? A ver, que vaya a la pizarra y que explique el equilibrio entre la balanza de pagos y las cuentas fiscales”. Pero no, el Nobel se había acercado al tema económico con una preocupación: ¿Estamos seguros de que el ser humano siempre toma sus decisiones racionalmente? Un curso fundamental que todavía no se dicta, en ninguna universidad del mundo, es cómo aprender a preguntar, y en realidad esa es la herramienta más poderosa.

## EL CAMPUS VIRTUAL

**¿Cómo enfrenta la Universidad del Pacífico el reto doble de responder a un contexto en que proliferan universidades con poco rigor, pero también mantenerse al día con lo que está pasando afuera, con los avances de la tecnología?**

**Carmen Rosa Graham:** Es una evolución fascinante la que ha pasado. Y no solo en el Perú, sino en el sistema universitario a nivel mundial. Este mismo movimiento se ha dado en todos los países. La universidad ha pasado de ser un privilegio de élites a ser un espacio para todos. El conocimiento comienza a ser más que nunca universal. La universidad comienza a tener una dimensión superior a los Estados y es importante entenderlo para saber con quién estas compitiendo por los mejores alumnos y cuáles son tus niveles de eficiencia y calidad. Entonces, un primer concepto es el de “universidad universal”. El otro concepto fundamental de esta época es la inclusión: económica, cultural, inclusión de capacidades incluso, porque sabemos que los seres humanos no tenemos el mismo coeficiente intelectual. Tenemos que sacar lo mejor de cada persona. Las universidades de hoy no se mueven tanto en función del conocimiento, sino también de las competencias y capacidades. Recuerdo que [cuando era rectora] me llamaban y me decían: “Toti, mándame currículos. Quiero contratar a jóvenes egresados”. Y yo decía: “Bueno, te voy a mandar los primeros puestos”. “No, no”, me replicaban. “Mándame los del medio, porque ellos tienen otras actitudes”. ¿Por qué? Porque para sobrevivir y ser exitoso en un medio de alta exigencia, si no tienes un coeficiente intelectual muy alto, tienes que desarrollar otras capacidades. Es como lo que ocurre con los sentidos: el día que te falta uno, desarrollas más los otros. Esos son los temas que las universidades afrontan hoy. Su rol es el de articuladoras de esos requerimientos. A mí me encanta el caso del MIT, cuya calidad está fuera de dudas. Cualquiera puede estudiar todos sus cursos por Internet. Puedes hacer toda la carrera de Ingeniería. Solo se paga si se quiere recibir el título. Eso es una maravilla, la verdadera inclusión. Ahora, ¿por qué lo hace? Porque sabe que tiene tal capacidad de generar conocimiento, de investigar y de sistematizar información, que no lo para nadie. Yo creo que es ahí a donde tienen que ir las verdaderas universidades. Y me fascina que ya no se hable más del “claustro universitario”. ‘Claustro’ es una palabra que me produce una reacción negativa, porque representa algo cerrado en un mundo que hoy es abierto. Necesitas gente de distintas capacidades, de distintas disciplinas. Hoy no puedes hablar de Economía pura, de Ingeniería pura. Hoy hablas de multidisciplinariedad. Lo que se necesita es armar redes de conocimiento para definir un problema y encontrar una solución.

**FP:** ¿Vieron la noticia de un muchacho de dieciséis años que había resuelto una ecuación que permaneció irresuelta durante trescientos cincuenta años? ¡Y no lo hizo en una universidad, sino solito en su computadora!

**CRG:** Es que en cuatrocientos años nuestra especie también está evolucionando. Somos una especie en transición. Hay dos factores muy relacionados a nuestra época: uno es el tiempo, la velocidad, la oportunidad; el otro es la tecnología. El esquema universitario va a tener que cambiar, porque los chicos ya no van a tener tiempo para dedicarse cinco años o

más para aprender. Tenemos que pensar en fórmulas más cortas y efectivas. Necesitamos una especie de píldoras de conocimiento.

**FOZ:** La universidad debería parecerse más a un gimnasio, en el sentido de que, en lugar de recibir todo en cinco años, lo más conveniente es que vayas aprendiendo en dosis más chicas a lo largo de toda tu vida.

**CRG:** Eso también se ve a nivel de postgrado. Son pocas las personas que podrían retirarse de su vida laboral para dedicar dos años o siquiera un año completo a una maestría. ¿Eso qué significa? Que se necesita flexibilidad. Por eso comenzamos a ver programas de una semana, de dos días, de tres días, cada tres meses. Esa es la universidad del futuro, el modo en que vamos a seguir aprendiendo. Ahora puedes aprender mucho en una charla TED de diez minutos. Estas universidades estadounidenses que hemos mencionado tienen extraordinarios profesores que dictan cursos enteros por Internet en clases de diez minutos. ¿Por qué? Porque nadie tiene más tiempo. No podemos pensar que al muchacho de esta época lo vamos a encerrar 45 minutos y se va a mantener atento. Eso ya no se puede. Ninguno de nosotros, durante esta conversación, ha dejado de pensar en otras cosas. En la misma Harvard, un 30 por ciento de los estudiantes se quedan en su dormitorio a ver las clases desde la computadora. Solo van a las prácticas de laboratorio. Desde el lado académico, hemos estado acostumbrados a desarrollar una idea, pero todo el rollo que a un profesor le toma minutos desarrollar, el chico lo capta en un *tweet*. Ese es el cambio que también debe experimentarse en las universidades: cómo dosificar el aprendizaje. Nada de esto se puede hacer sin el uso intensivo de tecnología.

**¿Cómo afecta esta situación la realidad de la universidad peruana?**

**Estuardo Marrou:** Mi experiencia de años vinculado al mundo universitario me ha llevado a comprobar que los problemas de las universidades son universales. Pasa exactamente lo mismo en las mejores universidades del mundo. Según los expertos, el conocimiento se duplica cada cinco años. Es imposible que una persona pueda adquirir toda esa información durante el tiempo que pasa en la universidad. [Una consecuencia es que] en el Perú han surgido muchas autodenominadas “universidades” que han pretendido concentrarse en carreras muy específicas. Si uno analiza sus planes de estudios, prácticamente están desapareciendo cursos que son fundamentales para la formación de un alumno: ya no tienen Filosofía, Psicología, tampoco cursos de cultura general. Es decir, está desapareciendo lo que yo creo que es básico para enseñarle a un alumno a pensar. Vivimos en el mundo de la inmediatez, queremos respuestas inmediatas a todos nuestros problemas. Pero la universidad debería ser un centro de reflexión donde la gente no viene a aprender cosas de memoria, sino a formarse. Si solamente vamos a formar técnicos y no vamos a imbuirlos de valores, ética, vamos a terminar con un mundo como el que ya vimos en el 2008: si uno analiza la crisis financiera internacional, muchísimas personas coinciden en que fue simplemente por un exceso de codicia. Y lo más grave, cuando uno analiza las consecuencias y busca los culpables: ¿a qué directorio de empresa se ha responsabilizado? Salvo uno que por ahí está preso, los demás están felices y contentos con toda la plata que ganaron. Entonces, uno se pregunta a dónde fueron a parar todos los millones de dólares que se perdieron. Querían seguir vendiendo propiedades a personas que no tenían capacidad de pagarlas. Literalmente los estaban engañando.

**CRG:** ¡Y eran ex alumnos de las mejores universidades!

**EM:** Me ganaste, Toti. Lo que quiero señalar es que, mirando hacia el futuro, no cabe duda de que los medios virtuales van a prevalecer en cuanto a la técnica, pero lo que va a ser muy difícil de sustituir es la formación de los alumnos. ¿Vamos a poderlo hacer por medios virtuales? Tengo mis dudas. Transmitir estos elementos básicos y fundamentales es lo que ha distinguido a la Universidad del Pacífico así como a otras universidades del mundo. Hoy tenemos en la UP unas instalaciones modernas, con mucha tecnología. La pregunta que algunos se hacen es: ¿tiene sentido haber construido un edificio con diecinueve aulas, más dos aulas magnas y un auditorio, si dentro de diez años la educación va a ser virtual? Yo

creo que sí tiene sentido, porque lo presencial no va a poder ser sustituido. Si no, vamos a caer en un mundo de la individualidad. Ya lo vivimos: vamos a una reunión y todos están con su telefonito, con el iPod, etc. La única forma de mantener la comunicación con estos jóvenes es sintonizar con ellos. En los años sesenta, venía el profesor y durante una hora todos escuchábamos lo que tenía que decir. Hoy el proceso de enseñanza ha evolucionado por completo.

**CRG:** Pero, bueno, ya Aristóteles se quejaba de que los muchachos eran unos respondones, y de que no tenían capacidad de concentración. ¡Aristóteles!

**EM:** La universidad tiene que adaptarse. Y uno de los aspectos más difíciles, a nivel mundial, es el cambio de la mentalidad del docente. Nosotros, en la Universidad del Pacífico, decidimos cambiar el plan de estudios, pero no falta el profesor que sigue dictando su curso anterior. A veces, el profesor no es capaz de entender el nuevo esquema dentro de un proceso de enseñanza distinto. Entonces, por un lado, tienes un alumno que está cambiando radicalmente, pero, por otro, profesores a los que les cuesta trabajo cambiar.

## REINVENTAR LA EDUCACIÓN

**FP:** ¿Se acuerdan ustedes de Victoria Santa Cruz? Ella, que enseña en una universidad estadounidense, solía decir: “I don’t teach, I touch”. Eso significa que el cambio de un muchacho o una muchacha no se produce a través de Internet, sino cara a cara. Se trata del vínculo, la mirada, el contacto personal que se produce en el encuentro entre un profesor y un estudiante. Te lo dice un profesor de treinta años: eso no va a cambiar. Si quieres formar gente, forjar un pensamiento crítico, tienes que hacerlo cara a cara. Hay que tener a los alumnos a tu lado, respirar sus problemas, sentir su angustia, escuchar su respiración. Eso no te lo da Internet, por más tecnología que tengas. En segundo lugar, FOZ se preguntaba hace un rato qué cosa es una universidad, pero uno podía preguntarse también para qué sirve la universidad. ¿Cómo desarrollas imaginación? ¿Cómo transmites imaginación y creatividad? Hasta ahora, las universidades no logran salir de la caja, pensar fuera de la caja. Simplemente no se nos ocurren cosas nuevas. ¿Dónde hay un curso que promueva el desarrollo de la imaginación y de la creatividad? No hay, no nos arriesgamos a pensar de manera distinta. En tercer lugar, el problema de las universidades es que se han masificado. En 1980, había 90 millones de estudiantes en el mundo; en el año 2010, el número subió a 160 millones. Y no obstante que se han masificado, las universidades siguen siendo para una élite. Y ese es el gran problema, porque finalmente las universidades, que deberíamos formar líderes, élites auténticas como le gustaba decir a Basadre, no los formamos. Cuarto: el *locus* del conocimiento. ¿Dónde está? Antes eran las universidades las que lo generaban, ahora son los departamentos de investigación de las industrias farmacéuticas, los programas de gobierno financiados por la secretaría de Estado tal, los fondos de la ONU, la fundación de Bill Gates. Es decir, el *locus* del conocimiento se desplazó a otros ámbitos. En quinto lugar, tenemos el tema de la estructura interna de las organizaciones universitarias, el problema de la gestión. Allí está el gran desafío: cómo podemos convencer a profesores que son renuentes al cambio, de que tienen que hacer cosas distintas. No hemos avanzado ni el 5 por ciento de todo el camino, pero avanzamos un poquito, o sea, rompimos con la inercia. La Universidad del Pacífico es una institución singular. No solo formamos profesionales para trabajar en empresas, bancos, ONG, sino también para el sector público. En sexto lugar: hay que concebir la educación como un enorme *continuum*. Si tú vas a un nido, lo que encuentras son salones dispuestos con módulos llenos de colores, superestimulantes; luego entras al colegio y lo que ves es que las carpetas cambiaron de posición, se acabaron los colores; vas avanzando en el tiempo, hasta el cuarto y quinto de media, y tienes al profesor parado, hablando, y el alumno tomando nota. Esto es lo que nos entrega el colegio: muchachos sin capacidad de imaginar, crear. Y tenemos cinco años para hacer algo. Entonces, allí hay que introducir valores y principios, actitudes frente al conocimiento, apetito por conocer. Eso supone la intersección de saberes. Y, por último, una anécdota breve: hace poco estuvieron en Lima representantes de 32 escuelas de negocios, participando en un proyecto que se llama “Rethinking MBA in Latin America”. Está basado en la idea de unos profesores de Harvard

que han escrito el libro *Rethinking the MBA*. Para resumir, los MBA en los Estados Unidos comenzaron preocupados por el “*knowing*”, es decir, te transmito conocimientos; la gran revolución fue el “*doing*”, porque, claro, si solamente sabes, pero no lo vas a aplicar, no te sirve de nada; pero después del 2008 y los absurdos económicos [del Primer Mundo], se han dado cuenta de que necesitan atacar el “*being*”, es decir el ser. Han descubierto lo que hace rato pedagogos, psicólogos cognitivos y educadores saben: tienes que ir a la persona. Y no lo haces con Internet, sino con el contacto personal.

**CRG:** Lo que pasa es que, cuando uno habla de tecnologías en Internet, se piensa en la relación fría de un ser humano con la computadora, pero no se ve a la computadora como un medio de interrelacionarte con otros humanos. Hace unos cuatro o cinco años, visité Harvard porque me dijeron que estaban usando nuevas metodologías. Era la época en que estaba de moda el programa Second Life. Fui a una clase de Derecho. Parecía una clase un poco desordenada. Unos chicos levantaban las manos e interactuaban, pero otros escribían sus mensajes por chat en el Second Life, delante del profesor. Les pedí que me explicaran eso que parecía un experimento. El profesor me dijo: “Sí, es una clase experimental. Lo interesante es que estoy logrando comunicarme con todos mis alumnos por primera vez”. Los angloparlantes, que vienen de una cultura de participación, levantaban la mano y comentaban; los latinoamericanos, asiáticos e indios, que no solían intervenir, ahora participaban por chat, escribían y el profesor les contestaba de manera verbal. Se estaban comunicando. Otras universidades en Latinoamérica tienen unos sistemas de *call center* espectaculares: si el alumno se atraca con un tema a eso de las 11 de la noche y no sabe qué hacer con su monografía, puede llamar a la central en horario de 24 por 7. Eso es tecnología. Y es complementario, no un reemplazo. Detrás de la máquina, hay un humano que puede ayudar. Por otro lado, desde hace décadas se vienen desarrollando las universidades corporativas, que ahora son un jugador importante. Muchas empresas prefieren crear su sistema porque de ese modo consiguen el conocimiento preciso, en lugar de usar el sistema tradicional.

**FP:** ¿Y eso crees que sirva, Toti? Te resuelve un problema puntual, pero ¿te genera esa disposición a aprender, a conocer? ¿Te cambia el *chip* de la actitud frente a las cosas?

**CRG:** Totalmente. ¿Cuál es la diferencia entre estudiar para formarse y estudiar para especializarse? Que cuando estudias para especializarte, dices: “Esto me encanta, voy a preguntarlo para aplicarlo mañana en mi trabajo”. Cuando estás en el pregrado, en cambio, estudias para pasar el examen. ¿Puedo evaluar el conocimiento a través de un examen? Ese sistema es totalmente obsoleto. A todos los seres humanos nos gusta aprender cosas por el placer de saber, no por sacar una nota. En los cursos de postgrado, los libres digamos, aprendes mucho más.

**EM:** La universidad corporativa ha tenido mucho éxito en los últimos quince años porque las universidades tradicionales dejaron de cubrir expectativas. Lo que están haciendo es orientar a sus trabajadores en los ámbitos en que necesitan *expertise*. El asunto es que no se puede uniformar. Es decir, tú no puedes enseñar a alumnos de pregrado con las mismas metodologías técnicas que a los alumnos de postgrado. Y dentro del postgrado, tienes que diversificar y orientarte a las diferentes necesidades de hoy día en el mundo corporativo, las instituciones, el Estado.

**FP:** El promedio de edad en nuestras maestrías es 36 años. A gente de esa edad no le puedes enseñar igual que a muchachos de 17.

**EM:** Exacto. El docente tiene que tener una metodología de enseñanza de distinta, técnicas diferentes. Mucha gente no comprende el sistema de enseñanza estadounidense, por ejemplo. Allí no se estudia Derecho en el pregrado, tampoco se estudia Medicina en el pregrado. El alumno tiene que tener una formación básica que le permita justamente poder adquirir esos conocimientos luego. Eso es fundamental. Es decir, es una formación muy distinta.

**FP:** La gran fortaleza en la capacidad de creación e imaginación de los norteamericanos está en eso que tú quisiste hacer, FOZ: Liberal Arts. Es la base donde se genera la imaginación, el cuestionamiento. Aprende a preguntar y después te especializas. Esa es la gran potencia de la educación superior norteamericana. Nosotros vamos al contrario. Cada vez sabemos más sobre menos cosas. Ahora, yo quisiera enfocarme en qué le falta a la Universidad del Pacífico. Uno, lo que ha dicho Toti: más tecnología. Absolutamente de acuerdo. Y dos: el otro déficit es de profesores y nuevos métodos de enseñanza. Esas son las dos cosas fundamentales, aparte de un larguísimo etcétera. Necesitamos Ph.D. que tengan dos rostros como el dios Jano: que sepan enseñar, pero que también sepan investigar. Esa es la función de la universidad: creación de nuevo conocimiento básicamente útil, práctico, pertinente; pero también el otro, el que es el despertar la imaginación. Porque, ¿cuál es el sentido práctico de una obra de teatro? ¿Cuál es el sentido de la Mona Lisa? ¿Cuál es el sentido de la Capilla Sixtina? Asombrarnos, despertar el espíritu. Lo que nos falta a los profesores es desafiarnos. Las metodologías en el aula deben ser múltiples: tienes que proyectar una película, un documental, hacer una clase de discusión interactiva, *role playing*. Todo eso, organizado, bien dosificado, hace la diferencia entre un buen profesor y un profesor que simplemente se repite a sí mismo.

**CRG:** Yo creo que a la Universidad del Pacífico también le falta desarrollar el tema de la multiculturalidad. Una buena universidad en estos tiempos tiene que tener diversidad. Hay que ser lo suficientemente buenos para atraer alumnos extranjeros –no solo para programas de intercambio, sino para estudios regulares–, pero también para asegurar una diversidad de alumnos de las diferentes regiones del país. Hay gente maravillosa en distintas regiones, pero no tienen los medios para estudiar aquí. La multiculturalidad te sirve a futuro, te abre la mente a encontrar gente diferente. Yo diría que un 40 por ciento del alumnado debería de ser de provincias.

**FP:** No es fácil, pero te voy a dar un dato: de los 800 estudiantes que ingresaron en el 2012, 120 fueron de provincias. Y lo que en la jerga universitaria se denomina el “indicador de internacionalización”: en el mismo año, hemos tenido 140 alumnos extranjeros. Por eso hemos inaugurado “Tinkuykata”, que en quechua significa: ‘Encuentro en las alturas’. Es una iniciativa para estos muchachos que quieren aprender a hablar castellano, conocer la historia del país. Les vamos a dar eso en el Cusco, porque es el gancho por el que vienen al Perú.

**Podríamos cerrar esta conversación con una mirada sobre la trascendencia de lo avanzado, ese 5 por ciento de todo lo que queda pendiente. ¿De qué se precia la Universidad del Pacífico al cumplir medio siglo y de cara al próximo?**

**FP:** De su espíritu como organización. La gente está contenta, quiere hacer cosas nuevas, está llena de proyectos. Cuando tú percibes eso, estamos bien. O estamos mejorando, para no pecar de excesivo optimismo. Hay un cambio que se percibe en la visibilidad de la Universidad en los medios de comunicación, la modernización de nuestra infraestructura, el incremento de estudiantes, las nuevas carreras. Hasta los árboles del campus y las flores que hemos sembrado en la remodelada calle Sánchez Cerro. La gestión es interminable, porque resuelves una cosa y surgen otras, y otras, y otras. Entonces tengo la misma sensación que deben haber tenido FOZ, Toti o Tallo: no acabas nunca.



Felipe Ortiz de Zevallos, Estuardo Marrou, Carmen Rosa Graham y Felipe Portocarrero.

## AGRADECIMIENTOS

Este libro ha sido posible gracias a decenas de testimonios proporcionados por diferentes miembros de la comunidad de la Universidad del Pacífico, entre personal docente y administrativo, estudiantes y egresados de distintas épocas, y profesionales que radican en el Perú o en el extranjero. Sus recuerdos y referencias han servido para reconstruir el espíritu que impulsó la creación de esta casa de estudios, pero sobre todo para obtener una vista panorámica del aporte generado por la UP en distintos ámbitos de la vida nacional a lo largo de medio siglo. Agradecemos especialmente la colaboración de las siguientes personas, cuyas palabras representan a cientos de voces más en esta larga y fructífera historia:

**CUATRO VOCES PARA UNA HISTORIA DIGNA DE CONTARSE:** Raimundo Villagrasa S.J., José Javier Pérez, Estuardo Marrou (Economía y Administración 1965), Felipe Portocarrero.

### EL CONOCIMIENTO ABRE VENTANAS

**Sector privado:** Raimundo Morales (Economía y Administración 1966), Gonzalo Begazo (Administración 1996 y Contabilidad 1997), Frida Llanos (Contabilidad 2005), Patricia Teullet (Economía 1981), Mariela García (Economía 1986), Walter Bayly (Administración 1980), Piero Ghezzi (Economía 1989), Enrique Vásquez (Economía 1985), Eduardo Torres Llosa (Economía 1989), Peter Vicich (Administración 2005), Álvaro Escalante (Administración 1994), Paola Nieri (Contabilidad 2003), Luis Felipe Castellanos (Administración 1992), Carlos Alberto Mujica (Administración 1979), Jorge Ramos Raygada (Economía 1980), José Antonio Blanco Cáceres (Administración 1993), Gonzalo Echeandía (Administrador 1982), Hugo Santa María (Economía

1985), Ricardo Labó (Economía 2000).  
**Sector público:** Carlos Casas (Economía 1985), Mercedes Aráoz (Economía, 1983), Fernando González Vigil (Economía y Administración 1967), Jorge González Izquierdo (Economía 1968), Carlos Amat y León, Julio Velarde (Economía 1974), Renzo Rossini (Economía 1982), Adrián Armas (Economía 1986), Milton von Hesse (Economía 1987), Eduardo Ferreyros (Administración 1986).  
**Emprendedores:** Sandro Borda (Economía 1988), Verónica Sayán (Economía 1990), Jorge Arteta (Administración 1987), Paula Runciman (Administración 2004), María Arregui (Administración 2011), Norberto Hosaka (Contabilidad 1999), Azucena Gutiérrez (Administración 2005), Erasmo Wong (Administración 2011).  
**ONG:** Naldí Delgado (Economía 1992), Fernando Vásquez (Administración 1991), Álvaro Henzler (Economía 2005), Felipe Valencia-Dongo (Economía 2010), Matilde Schwalb (Administración 1974), Vania Masías (Administración 2002), Luis Miguel Starke (Economía 2006).  
**Cultura:** Daniel Alfaro (Economía

2002), Luzmila Chang (Economía 1998), Viviana Rodríguez (Administración 2003), Manuel Mindreau (Economía 1989), Coque Ossio (Administración 1992).  
**Opinión pública:** Alfredo Torres (Administración 1980), Augusto Álvarez Rodrich (Economía 1981), David Rivera (Economía 1995), Lorena Alcázar (Economía 1985).  
**Organismos internacionales:** Gustavo Perochena (Economía 1984), Rachele Hertenberg (Economía 1976), Aldo Pipoli (Administración 1985), María Eugenia Mujica (Economía 1989), César Bouillon (Economía 1989), Máximo Torero (Economía 1989).

### EL CONOCIMIENTO SE TRANSMITE

**Cadena de Administración:** Luis Bustamante, Karen Weinberger (Administración 1986), Matilde Schwalb (Administración 1974), Nicolás Mendoza del Solar (Administración 2011).  
**Cadena de Economía:** Jürgen Schuldt (Economía y Administración 1967), Enrique Vásquez (Economía 1985), Diego Winkelried (Economía

2000), Carmen Osorio (Economía 2004).  
**Cadena de Contabilidad:** Gregorio Leong (Economía 1968), César Cheng (Contabilidad 1979), Esteban Chong (Contabilidad 1980).

### EL CONOCIMIENTO APROXIMA

**Trabajadores de siempre:** Angélica Laya (secretaria, jubilada), Sandra Canella (secretaria del Rectorado), Herminio Suárez (encargado de mantenimiento, jubilado).

**Familia UP:** Fernando Chicho Bonifaz (catedrático de la UP jubilado), José Luis Bonifaz (profesor de Economía de la UP y miembro del CIUP).

**Primera y última promoción:** Estuardo Marrou (Economía y Administración 1965), Humberto Gutiérrez (Economía y Administración 1965), Carolina Sousa (Economía 1969), Melissa Whitembury (Contabilidad 2011), Gonzalo Barúa (Administración 2012), Yelina Terrones (Economía 2012), Alonso Checa (Economía 2012), Valery Vásquez (Administración 2012), Fiorella Penagos (Economía 2011), Luis Alberto Lira (Administración 2012), Lucía Valencia- Dongo (Administración

2012).  
**Los Muppets:** Miguel Palomino (Economía 1981), Gianfranco Castagnola (Economía 1981), Raúl Jacobs (Economía 1980), José Luis Escaffi (Economía 1981), Hugo Eyzaguirre (Economía 1981), Augusto Álvarez Rodrich (Economía 1981), Hernán Garrido Lecca (Economía 1981).

### EL CONOCIMIENTO CAMBIA VIDAS

**La combi de la victoria:** Gustavo Yamada (Economía 1984), Enrique Vásquez (Economía 1985), Martín Camacho (Contabilidad 1986).  
**Feria del microempresario:** Johnny Rojas (alumno de Ingeniería Empresarial), Justo Hanco (gerente de Justoys, una pequeña empresa de Comas dedicada a la confección de peluches), Casia Lovera Ruiz (de Confecciones Bonilla, una pequeña empresa de San Juan de Miraflores).  
**Prácticas preprofesionales en provincias:** Martha Valverde (alumna de Administración), José Luis Villaverde (alumno de Administración), Jesús Aparcana (alumno de Economía).  
**El campus es el país:** Arlette Beltrán

(Economía 1986), Alessandra Zurita (Economía 2003), Karlos La Sema Studzinsky (Economía 2001), Pamela Bedoya (Administración 2009).  
**Programa de Intercambio Educativo (PIE):** Piura: César Atoche (PIE 2009 y 2010 y coordinador PIE de la Universidad Nacional de Piura – UNP), María Elena Echevarría (PIE 2009), Jaime Hilda Alburqueque Labrín (PIE 2009), Gerardo Gómez Jacinto (PIE 2010), Isabel Albañil Ordinala (PIE 2009 y PIE 2010). Ayacucho: William Canales Molina (PIE 2006 y 2009), Jorge Bravo Palomino (PIE 2010), Walter Ledesma Estrada (PIE 2010), Hermes Bermúdez Vargas (PIE 2005 y 2009. Coordinador PIE de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga – UNSCH), Tony Hinojosa Vivanco (PIE 2003. Ex coordinador PIE), Eusterio Rodríguez Gutiérrez (PIE 2010), Luz Eliana Quispe Quintana (PIE 2011). Iquitos: Ronel Gratelli Tuesta (PIE 2010. Ex coordinador), Roner Panduro Pérez (PIE 2010. Coordinador), Mario López Rojas (PIE 2011), Jorge Pérez Santillán (Maestría Administración UP en el 2003 e impulsor del PIE

en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana – UNAP), Cecilia Montes (directora de Relaciones Institucionales de la UP y coordinadora general del PIE).  
*Proyecto Independencia:* Ana Lucía Mejías (analista en la UP).

### MECANISMOS DEL CONOCIMIENTO: EL ADN DE LA UP

**Centro de Investigación:** Cynthia Sanborn, Roberto Urrunaga (Economía 1985). GEO Amazonía: Elsa Galarza (Economía 1985), Rosario Gómez (Economía 1982).  
**Fondo Editorial:** María Elena Romero (Economía 1987).  
**Un best seller de la Economía:** Folke Kafka (Economía 1974).  
**Intercampus:** Luis Bustamante, Carmen Rosa Graham (Administración 1980), Luisa Burga (Administración 1982), Carlos Amat y León.  
**Escuela de Postgrado:** Elsa Del Castillo (Administración 1985).  
**Centro de Liderazgo:** Baltazar Caravedo.  
**Centro de Idiomas:** María de la Lama.

**CUATRO MIRADAS SOBRE LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO** Carmen Rosa Graham (Administración 1980), Felipe Ortiz de Zevallos, Estuardo Marrou (Economía y Administración 1965), Felipe Portocarrero.

Agradecimiento al Centro Español del Perú, donde se realizó la producción fotográfica de *Cuatro voces para una historia digna de contarse* y a Westin Lima Hotel & Convention Center, donde se realizaron las producciones fotográficas de *El conocimiento se transmite*.

---

LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO EN LA VIDA NACIONAL SE PERCIBE EN PRÁCTICAMENTE TODOS LOS CAMPOS: SUS CATEDRÁTICOS Y EGRESADOS HAN OCUPADO LOS MÁS ALTOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PRESIDEN LAS INSTITUCIONES MÁS REPRESENTATIVAS DE LA BANCA, CONDUCEN VARIAS DE LAS MAYORES EMPRESAS PRIVADAS DEL PAÍS, GESTIONAN EMPRENDIMIENTOS DE NEGOCIOS EXITOSOS Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE GRAN IMPACTO SOCIAL, Y AYUDAN AL MUNDO DESDE SUS PUESTOS EN ORGANISMOS INTERNACIONALES. EN CADA ÁMBITO, MANTIENEN LA FILOSOFÍA DE LA EFICIENCIA Y EL PROGRESO RESPONSABLE QUE SE INCULCA EN ESTAS AULAS.

EL MAYOR LOGRO DE UNA UNIVERSIDAD ES GENERAR PROCESOS QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO DE SUS EGRESADOS Y, EN CONSECUENCIA, DEL PAÍS. PUEDE SER A TRAVÉS DE UNA ACTITUD QUE PASA DE PROFESORES A ALUMNOS, UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO QUE SE COMPARTE ENTRE COLEGAS Y DISCÍPULOS, O UNA MENTALIDAD QUE ABRE NUEVOS CAMINOS PARA TODOS. SON CADENAS DE INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS QUE SE FORTALECEN A MEDIDA QUE PASA EL TIEMPO.

LA VIDA EN UN CAMPUS UNIVERSITARIO ESTÁ LLENA DE RETOS, PERO TAMBIÉN DE EMOCIONES: LA EDUCACIÓN NO ES UNA TRANSFERENCIA DE DATOS, SINO DE EXPERIENCIAS. LA COMUNIDAD UP ESTÁ UNIDA POR INTERESES COMUNES, UN MISMO SENTIDO DE EXCELENCIA, LA INQUIETUD POR ALCANZAR METAS CADA VEZ MAYORES Y LA RESPONSABILIDAD DE CONTRIBUIR CON LA SOCIEDAD Y EL PAÍS. TANTO CATEDRÁTICOS Y ALUMNOS, COMO TRABAJADORES Y EGRESADOS, CULTIVAN LAZOS QUE SUPERAN EL TIEMPO Y ENRIQUECEN UNA MISMA TRADICIÓN.