

Entre la incertidumbre y la adaptación: Un análisis socio-organizacional a través de las relaciones de poder de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en tiempos de la pandemia por Covid-19

Gonzalo Canelo Castillo

Estudiante de Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
e-mail: g.canelo@pucp.edu.pe

Sebastián Esquives Bravo

Estudiante de Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
e-mail: sesquives@pucp.edu.pe

Daniela Flores Goicochea

Estudiante de Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
e-mail: daniela.floresg@pucp.edu.pe

Juan Jesús Valdiviezo Gutierrez

Estudiante de Sociología en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
e-mail: a20155520@pucp.edu.pe

Resumen

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

Palabras clave

UNMSM, Relaciones de poder, COVID-19.

Between uncertainty and adaptation: A sociological-organizational analysis of power relations in Universidad Nacional Mayor de San Marcos during the Covid-19 pandemic

Gonzalo Canelo Castillo

Sociology student at the Pontifical Catholic University of Peru (PUCP).
e-mail: g.canelo@pucp.edu.pe

Sebastián Esquives Bravo

Sociology student at the Pontifical Catholic University of Peru (PUCP).
e-mail: sesquives@pucp.edu.pe

Daniela Flores Goicochea

Sociology student at the Pontifical Catholic University of Peru (PUCP).
e-mail: daniela.floresg@pucp.edu.pe

Juan Jesús Valdiviezo Gutierrez

Sociology student at the Pontifical Catholic University of Peru (PUCP).
e-mail: a20155520@pucp.edu.pe

Abstract

This paper seeks to analyze the online adaptation process of the Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) during the COVID-19 pandemic. Two key moments were chosen for the analysis: the new modality of the admission exam and the online classes. Based on the review of institutional sources, social network publications, and news, we sought to understand the scope and limitations of the present decisions taken by the UNMSM management. The university as an organization, therefore, is understood as a space where power relations fluctuate and where it is difficult to find consensus for decision-making. Also, the capacity of two actors with conflicting interests has been highlighted: on the one hand, the rector's group, made up of the rector, vice-rectors, and faculty deans, and, on the other hand, students organized as a union.

Keywords

UNMSM, Power relations, COVID-19.

Introducción

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

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

Dentro de la esfera educativa, las organizaciones universitarias se vieron particularmente afectadas por estas dos problemáticas, debido al rango amplio de carreras profesionales que ofrecían y porque no poseían una plataforma digital lo suficientemente compleja para adaptar la forma de enseñanza. Por ende, el cronograma universitario tuvo que ser atrasado para darle tiempo a las instituciones de diseñar un proyecto educativo digital que se ajustara al nuevo contexto. En el caso de las universidades privadas, esto no supuso un gran problema y pudieron reanudar clases alrededor de los meses de abril y mayo. Sin embargo, en el caso de la educación pública, la adaptación a la pandemia terminó siendo más demandante y pudieron retomar clases en el mes de julio. En el caso de universidades como la UNMSM, la transición fue compleja debido a la pugna entre el aparato administrativo y el cuerpo estudiantil.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es entender cómo el proceso de adaptación a la educación a distancia del examen de admisión y de las clases de pregrado estuvo mediado por las dinámicas y disputas organizacionales entre el Rectorado y la

Federación de Estudiantes, actores principales involucrados en la toma y aceptación de decisiones con respecto a la UNMSM. En consecuencia, se examinarán los límites y alcances que tuvo la institución a lo largo de dicho proceso.

Justificación

El presente trabajo surge a partir de la coyuntura actual en torno a la pandemia del COVID-19 y las modificaciones que esta ha generado en el rubro educacional, específicamente en el proceso de adaptación a la educación a distancia dentro de la educación superior pública. Por ese motivo, el siguiente trabajo buscará presentar un análisis socio-organizacional para la comprensión de los nuevos procesos y decisiones tomadas dentro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) en torno a este paso a la educación virtual, así como las posibles implicancias que pueden derivar para todos los personajes involucrados.

En ese sentido, la elección de la UNMSM como objeto de análisis se justifica debido a su consolidación como una de las mejores universidades del Perú. Así, de acuerdo al ranking realizado por la revista Times Higher Education, es la segunda universidad pública mejor posicionada a nivel nacional, sólo por detrás de la Universidad Nacional Agraria La Molina¹. En esa línea, al poseer un nivel elevado dentro del círculo educativo superior peruano, esta se termina configurando como un ejemplo referencial para el resto de las universidades peruanas en torno a las acciones acometidas para una fructuosa transición a la educación a distancia a través de plataformas virtuales. A pesar de ello, se denunció que la casa de estudios “ha tenido un proceso lento de la situación [de adaptación a la virtualidad]. Los únicos antecedentes son en Estudios Generales o quizás, el aula virtual, pero no de la otra modalidad. No hay experiencia.” (La República, 2020). La misma fuente afirma lo siguiente:

si bien la UNMSM envió el plan de ‘Adecuación de la universidad para la enseñanza no presencial de algunos cursos’, en ello, no mencionan la participación y fiscalización estudiantil. ‘Se ha dejado el criterio solo docente, hay nula participación, no hay democratización. Hay muchos cursos prácticos que se quieren llevar virtual cuando no es así’. (La República, 2020)

Como consecuencia, se observaron dificultades tanto en la aplicación del examen de admisión, como en el proceso inicial de adaptación a clases virtuales. Dada la importancia, no sólo académica, sino también simbólica de la institución, la cobertura mediática de ambos procesos, así como de las pugnas políticas involucradas en ellos fue considerable. En este sentido, resulta clave comprender las dinámicas que han tenido lugar dentro de la universidad y cómo han influido en el desenlace de los exámenes de admisión y clases virtuales del 2020.

¹ Latin America University Rankings 2021: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined

Metodología

La metodología del presente trabajo se centrará en la revisión bibliográfica tanto de fuentes primarias (como son las actas de asambleas universitarias) como terciarias (artículos y entrevistas periodísticas). Asimismo, los testimonios de los estudiantes, pronunciamientos de los actores, documentos internos de la universidad como del Estado son fundamentales para aproximarnos a esta situación. Por ende, en tanto se buscó hacer énfasis en los procesos organizacionales, se privilegió la revisión de dichos documentos por encima de otros métodos de recojo de información.

Para comprender las dinámicas de toma de decisiones se analizará, por un lado, el ámbito pedagógico, entendido a partir de la implementación de las herramientas virtuales necesarias y de otros procesos que permiten un desarrollo completo de la enseñanza en esta nueva modalidad. Por otro lado, también se trabajará en torno al área política, relacionada a todos los personajes componentes de la universidad, desde el rectorado hasta al sector estudiantil.

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

Marco teórico

El presente trabajo se centra en tres perspectivas para la realización del marco teórico: en primer lugar, emplearemos los juegos de poder de Crozier y Friedberg, incluyendo además las zonas de disputas e incertidumbre; en segunda instancia, utilizaremos los conceptos de la toma de decisiones de Pfeffer; y, por último, ocuparemos las ideas de cooperación y confianza en las organizaciones de Axelrod.

Con respecto a Crozier y Friedberg (1990), se presta especial atención a la reflexión sobre las estrategias del poder como punto principal del análisis. Para dar cuenta de esa reflexión se presenta lo desarrollado por los autores: “en tanto mecanismo fundamental de estabilización del comportamiento humano, el poder es la base del conjunto de relaciones que él conforma” (p. 54). En este sentido, la categoría de poder se vuelve central en tanto permite entender que no es un atributo de las cosas o de las personas, sino de las relaciones. Sea cual sea su fuente, el poder siempre implica posibilidad, de algunos actores o grupos, de actuar sobre otros. Es una relación de fuerza en la que uno puede sacar más provecho del otro. Sin embargo, ello no significa que las contrapartes con desventajas sean pasivas, sino que es una relación de intercambios en constante flujo y con dinámicas particulares. Por lo

previamente dicho, si el poder es una relación social, de intercambios, fuerza y flujo, este reside en el margen de la libertad que dispongan las partes comprometidas en la relación de poder; en otras palabras, mayor o menor posibilidad de rehusarse a lo que el otro pida. Crozier y Friedberg (1990) no niegan el control ni la dominación, pero, para entender el poder, se requiere entender que, como característica fundamental, exista un margen de libertad de los participantes.

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

Sobre la toma de decisiones dentro de las organizaciones y entre organizaciones, Pfeffer (1992) postula que no es un acto neutral; contrariamente, es un acto altamente político. Es decir, es posicionarse dentro de un entramado de relaciones, ejercer poder y disputar. En su análisis de estudios de toma de decisiones en organizaciones demuestra dos constantes: el conflicto por toma de decisiones se da, sobre todo, en espacios donde los grados de interdependencia son bastante elevados y cuando se requiere tomar decisiones respecto a la asignación de recursos. Por lo previamente planteado, se puede señalar que las organizaciones representan un espacio particular para comprender las relaciones de poder y es un concepto útil para analizar en qué momentos las relaciones tensas se intensifican. Sin embargo, Pfeffer (1992) no solo plantea el problema político de la toma de decisiones; sino, plantea la necesidad de llevar a cabo estas. El que una decisión sea positiva o negativa, dependiendo del contexto y objetivos, depende, sobre todo, de la ejecución de esta y las posteriores decisiones que se tomen; es decir, cambios durante el proceso. De esta manera, el tomar decisiones tienen un carácter de gestión, pero a la vez, político: ambos elementos juntos permiten que determinadas decisiones se ejecuten de manera efectiva en relación con los objetivos propuestos. Es importante señalar esta mirada no contrapone el lado organizativo con el político, sino que ambos, se encuentran juntos; desunirlos es no observar la red de disputa en la que los actores se encuentran involucrados.

Por otro lado, Axelrod (1986) plantea la pregunta de cómo es posible que exista la cooperación en un mundo egoísta, en el que los actores piensan en su propio beneficio. Retomando el dilema del prisionero, las partes, cada una con escasa información, deben suponer y actuar en base a la manera en la que actuará la parte contraria; durante del desarrollo del juego, se van generando decisiones y las partes comienzan a llegar a acuerdos; lo importante, en este punto, es confiar en que la otra parte cumpla con el acuerdo. De esta manera, el dilema del prisionero, como recurso teórico, permite problematizar la acción de los actores involucrados en un

determinado contexto bajo la hipótesis de que las partes quieren lo mejor para sí mismas. El juego plantea que si ambas partes confían mutuamente, sus beneficios serán mayores, pero también pueden ser defraudados en el proceso, se puede tratar de generar revanchas o cambiar las estrategias. En situaciones más elaboradas y reales, la cooperación se puede ver socavada por conocimientos previos, desconfianzas por especulación o un “ya sé cómo actúan desde antes”. Así, el presente enfoque ayuda a comprender acciones que van tomando (o no) los actores y en qué momento se toman. Sin confianza en una organización, no se puede trabajar de manera conjunta: las partes se desarrollan de manera separada, incluso llegando a afectar negativamente a sí mismos.

El examen de admisión virtual: Entre la cooperación, la desconfianza y el poder

Frente a la pandemia global del COVID-19, la generación de expectativas negativas e incertidumbre en el sector educativo aumentaron. Se especuló que el tiempo de confinamiento sería breve; sin embargo, la enfermedad continuaba afectando a todo el mundo. Ante ello, la clausura temporal de las actividades presenciales fue una de las muchas medidas tomadas por el Estado peruano; y el espacio educativo no fue la excepción. La educación a distancia se presentó como una alternativa frente al confinamiento; no obstante, hubo actividades dentro de la universidad que tuvieron problemas para adaptarse al proceso de enseñanza remoto a través de plataformas digitales. Uno de estos procesos fue administrativo, específicamente, los exámenes de admisión. El nivel de importancia que estos tienen para ingresar a la universidad los obliga a adoptar medidas rigurosas de vigilancia con la finalidad evitar algún tipo de plagio. No obstante, el cambio de modalidad producto de la pandemia obligó a la UNMSM a escoger una de dos opciones. Por un lado, podría postergar el proceso de postulación de manera indefinida y, por el otro lado, podría forzar un examen de admisión virtual a pesar de que ello podría significar el aumento de plagio por parte de la población postulante. Ambas de estas opciones traían consecuencias negativas para la organización universitaria dado que la primera opción reduciría la cantidad de alumnos que circularán en la universidad y, la segunda opción, reduciría la calidad del alumnado dentro de la institución. Las posiciones alrededor de ambas opciones son variadas; algunas escépticas de la seguridad, otras criticando las desigualdades sociales y el ingreso al internet de estudiantes, y otros felicitando que las universidades se adapten a las condiciones que el mundo requiere.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), de alto renombre y demanda por parte de postulantes, se enfrentó a la situación previamente descrita. Frente a ello y la incertidumbre, se tuvo que tomar una decisión: el 27 de agosto del 2020, el bloque rectoral vota en conjunto y, con 8 votos a favor, se imponen ante 1 voto en contra y las 2 abstenciones del bloque estudiantil. De esta manera, el consejo aprobó realizar el primer examen de admisión virtual. Ante esta decisión, fuertes críticas aparecieron. Una facción del estudiantado sanmarquino, organizados

a través de gremios, sumado a la federación de estudiantes, señalaron las posibles deficiencias y actitudes corruptas de las autoridades, y se movieron ante la consigna de defender la educación pública y acorde a la realidad de los estudiantes. Es por ello que, asimismo, advirtieron sobre una posible desigualdad en la realización del mismo: el carácter de la universidad pública y gratuita era retomado por la federación estudiantil para poder señalar que un examen de este tipo generaría problemas para los estudiantes de menos recursos económicos y con problemas de conectividad. De esta forma, no se garantiza un acceso democrático para todos. A pesar de plantones y manifestaciones de parte del sector estudiantil, la UNMSM decidió continuar con lo previsto y realizar el examen².

De marzo a octubre, aproximadamente 7 meses después, se llevó a cabo el proceso de admisión 2020-II los días 2 y 3 octubre del 2020. Aquellos días se presentó vasto movimiento y un alto nivel de crítica, sobre todo por parte de estudiantes organizados en gremios, reclamando que el examen virtual había sido un fracaso, puesto que aparecieron diversas denuncias de intentos de plagio, resolución de exámenes e, inclusive, transmisiones en vivo por plataformas virtuales. En otras palabras, el examen no contaba con las condiciones de seguridad que la universidad había prometido. Se comenzó a exigir la anulación del examen de admisión. Frente a ello, las autoridades de la UNMSM publicaron un pronunciamiento el 3 de octubre de 2020, última fecha del examen de admisión, en el cual se señalaba que, contrariamente a lo dicho, sí se cumplieron con los protocolos de seguridad y todas aquellas personas que habían cometido alguna infracción iban a ser localizadas y sancionadas³. La situación generó polémica a nivel nacional, al punto de citar al rector de aquel momento, Orestes Cachay, para el día 5 de octubre del 2020, al congreso para que responda frente a todas las quejas de los estudiantes⁴.

Finalmente, la tensión terminó sin responsables políticos y sin la anulación del examen de admisión. Dos posturas contrarias: para el grupo de estudiantes de gremios, fue un fracaso desde distintos ejes; para las autoridades, fue un éxito. Pasando los meses, el tema del nuevo examen de admisión volvió como punto de agenda. El 4 de junio del 2021 se aprueba realizar, nuevamente, el examen de admisión virtual; el 27 de julio del mismo año cambia a la modalidad presencial⁵. En comparación con el examen del año pasado, no existieron tensiones; las preocupaciones se centraban más en temas operativos, pero no al grado de pedir anulación del examen o de afirmar que la realización del examen tendría una connotación de discriminación clasista.

² Formulario en rechazo del examen de admisión UNMSM 2020-II: <https://www.facebook.com/fusm1948/photos/3338840496195873>

³ Comunicado de la UNMSM a la opinión pública: <https://www.facebook.com/1551UNMSM/posts/4414198615318022>

⁴ Rector de la San Marcos asistirá hoy al Congreso para responder por examen de admisión virtual: <https://exitosanoticias.pe/v1/rector-de-la-san-marcos-asistira-hoy-al-congreso-para-responder-por-examen-de-admision-virtual/>

⁵ San Marcos da inicio al examen de admisión en modalidad presencial: <https://www.facebook.com/irradiandosm/photos/3793496150751712>

En este sentido, se entiende este campo como un espacio donde la disputa por el poder se mueve de manera constante; por ello, a continuación se realiza un análisis con los conceptos brindados en el marco teórico. Retomando a Pfeffer (1993), el proceso de toma de decisiones no es neutral, sino altamente político, con sus consecuencias y enfrentamientos. Ello aplica la aprobación del examen de admisión virtual que concentró la tensión de intereses por los diferentes actores. Un sector de los altos cargos directivos y administrativos propuso llevar a cabo el examen en modalidad remota; su contraparte fue la crítica de un sector estudiantil organizado que cuestionó la capacidad de gestión y los acusó de malversación de fondos. El primer campo de disputa, estructurado con sus propias reglas de juego, como mencionan Crozier y Friedberg (1990), era el del consejo universitario, en el cual la propuesta fue aprobada por votación. Es decir, la manera formal e institucionalizada en la que decide, organizativamente, la universidad fue la aprobación del examen virtual.

La comprensión del consejo en esta decisión da cuenta del desbalance de poder. La votación ya mencionada respecto al examen de admisión da cuenta de la desigualdad entre posiciones. El sector estudiantil cuenta con poca capacidad de incidencia dentro del consejo universitario, pues se reducen a tres miembros con voto. Aquel margen de libertad entre las partes se encuentra en una relación asimétrica; la capacidad de imposición de las propuestas rectorales tiene mayor probabilidad de realizarse. De esta manera, puede parecer estéril el diálogo dentro de este espacio pues, finalmente, quienes tienen la mayor capacidad numérica de decidir no son los estudiantes. Así, el balance en la relación de poder, institucionalmente, se encuentra en una situación desfavorable desde un inicio para un sector del consejo. Habría que recordar, sin embargo, que los actores, sobre todo los que pierden dentro de una estructura de juego, no son pasivos; como menciona Crozier (1990), los actores pueden generar zonas de incertidumbre donde aquella estructura de relaciones de poder se configure a favor de ellos.

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

Finalmente, el examen se realizó (con varias acusaciones de plagio y desorganización) a pesar de las distintas movilizaciones. Retomando a Pfeffer (1993), este es un claro

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

Para la presente situación, se debe considerar que, en lugar de afirmar si el examen de admisión virtual fue un éxito o no (lo cual dependerá mucho de estos dos balances propuestos), es importante atender esta tensión que lleva a imposibilitar un trabajo en conjunto. Según la perspectiva de Axelrod (1986), “el dilema del prisionero” puede esclarecer esta problemática. Bajo el supuesto que los individuos son egoístas y buscan su propio beneficio, nos conviene pensar que las distintas partes (grupos), que se encuentran dentro de la estructura de poder de los actores, también buscan los mayores beneficios para su universidad (pues esto les afecta positivamente como individuos). No obstante, esta contraposición de miradas sobre qué hacer dificulta la cooperación, más no la imposibilita. Las partes deben confiar mutuamente; deben reconocer en el otro una actuación acorde y pactada, que lleve a consensos transparentes y no se traicionen mutuamente. A pesar del peso histórico de desconfianza, una posible salida a esta situación es la reorganización interna de la estructura organizacional, específicamente dentro del consejo universitario. Es complejo confiar y llegar a acuerdos recíprocos cuando, desde un inicio, cuantitativamente la propuesta planteada (para los representantes estudiantiles) va a perder. Se pueden generar posiciones de conflicto, inclusive previo al diálogo, pues ya se sabe de antemano cuáles serán los resultados. Frente a ello, un cambio en el peso cuantitativo de los actores se vuelve una necesidad para un diálogo horizontal. Sin embargo, el problema no yace exclusivamente en términos numéricos, sino, también, en términos cualitativos: ¿quiénes son los que deben conformar el consejo universitario? ¿los trabajadores deberían tener voz? ¿deben ser estudiantes individuales los que voten o los centros de estudiantes? Estas preguntas llaman a repensar cómo debe ser la estructura organizativa de la UNMSM para la toma de decisiones. Tomando como punto base la confianza y transparencia, nos inclinamos a la idea de nuevas formas de organizar el voto estudiantil (pues es este el que requiere mayor consenso con las bases de estudiantes) y nuevas formas de voto de los trabajadores (que responde también a un consenso dentro del sindicato).

Clases virtuales: Cuando la ayuda se convierte en un problema

Por otra parte, las clases virtuales son la segunda dimensión del proceso de adaptación a la educación a distancia. La mayoría de universidades peruanas privadas

respondieron rápidamente a los retos que supuso la pandemia. Por ejemplo, tanto la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) como la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) implementaron programas internos destinados a favorecer económicamente a aquellos estudiantes que tuvieran problemas de conectividad^{6,7}. En el caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la situación fue distinta. Para empezar, a diferencia de los casos previamente mencionados, eran miles los estudiantes que se encontraban en situación de vulnerabilidad. Esto se sabe gracias a que, a inicios de la pandemia, el Rectorado de la casa de estudios realizó una encuesta para conocer las condiciones de conectividad de los estudiantes. Los resultados mostraron la existencia de 8000 estudiantes que no contaban con conexión a internet u otros equipos tecnológicos. Sin embargo, Ángel Terrones, expresidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos [FUSM], sugirió que esa cifra estaría subestimada, pues habría una considerable cantidad de alumnos que no tuvieron los medios para responder la encuesta (La República, 2020). Adicionalmente a las limitaciones de conectividad, muchos estudiantes también experimentaron la necesidad de trabajar a raíz de la recesión económica que se experimentó a inicios de la pandemia, lo que trajo como consecuencia mayores dificultades para conectarse a clases en horarios preestablecidos (La República, 2020).

De acuerdo con Porras (2020) para el portal “Irradiando San Marcos”, producido y dirigido por estudiantes de la especialidad de comunicación social de dicha universidad, en julio del 2020 se inició un proceso interno que tenía como objetivo entregar equipos informáticos y chips de internet para permitir la conexión a las clases virtuales. La distribución de éstos se realizó de acuerdo con los criterios especificados en el Decreto Legislativo N°1465 y en el Decreto Supremo N°006-2020-MINEDU. Meses después a la promulgación de dichas medidas, Ángel Terrones declaró lo siguiente al diario La República:

Lo que el Gobierno ha decretado, con el fin de mitigar estas brechas digitales y acceder a las clases virtuales, es la entrega de chips. Ahora, por un lado, en muchos casos es insuficiente por la cantidad de trabajos que requieren, y también, algunos tienen el chip, pero no el equipo para poder ponerlos (Ortega, 2020).

Los inconvenientes en el proceso descrito por Terrones se pueden entender en relación con la forma de clasificación de la pobreza utilizada por el Sistema Informático de Focalización de Hogares (SISFOH), el cual utiliza los censos y otras encuestas para aplicar *proxys* y así, estimar el ingreso de las personas. Hanna y Olken (2018) advierten que, a pesar del uso justificado del SISFOH en un país con pocos recursos para el recojo de información como el Perú, la metodología utilizada inevitablemente implica que “una cantidad considerable de hogares pobres

⁶ Ayuda UPC: <https://noticias.upc.edu.pe/2020/04/15/covid-19-upc-8-millones-continuidad-academica-alumnos/>

⁷ Fondo de conectividad PUCP: <https://administrativo.pucp.edu.pe/comunicados/accede-al-fondo-de-conectividad-pucp/>

escapan del sistema y sean excluidos” (p.224). Es, entonces, importante replantear la relación interinstitucional entre ambas entidades: la UNMSM y el SISFOH.

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

Lo que causa extrañeza respecto del mencionado Decreto Supremo es la definición de “Dispositivos Informáticos y/o Electrónicos”, la cual sólo se circunscribe a la compra de módem externo o puerto USB para brindar el servicio de internet según corresponda, esto es, la premisa es que un alumno que se encuentre en una situación de pobreza o de extrema pobreza contaría con una computadora, tablet o celular con la capacidad suficiente para poder llevar sus clases (Benavides, 2020).

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

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

A partir de lo anteriormente desarrollado se identificaron dos espacios de disputa presentes en el proceso de toma de decisiones para resolver estas problemáticas: el estatal y el universitario. En el primer caso, se puede observar que, por un lado, son el MIDIS (que está a cargo del SISFOH) y el MINEDU los ministerios encargados de los programas macrosociales que tienen el objetivo de garantizar el acceso virtual de los alumnos con bajos recursos. En cuanto al espacio universitario, según lo que se ha expuesto, los actores principales son el rectorado y el alumnado. La confluencia de agentes invita a estudiar las interrelaciones entre estos.

El problema descrito se puede entender desde múltiples aristas. A partir de Pfeffer (1993), se puede observar el desafío que supone el alto grado de interdependencia

entre distintas instituciones: la Universidad, el MINEDU, el SISFOH y el MIDIS - e inclusive se podría incluir al INEI -. Así como se señaló en el análisis del proceso de exámenes de admisión, en tanto las organizaciones definitivamente implican un aspecto político, la voluntad política, el *expertismo*, el conocimiento y la capacidad son fundamentales para ejecutar un plan eficiente que permita obtener el resultado deseado. Estos cuatro elementos no se plasmaron de manera eficiente en el proceso inicial de adaptación a la educación a distancia. Desde el presente texto, se propone que esto habría sido debido a la falta de un elemento fundamental: la voluntad política de tomar una decisión que apoye a todos los estudiantes.

Así, en el 2020, los reclamos de los estudiantes no se referían exclusivamente al *modus operandi* del examen de admisión. En relación con los resultados de la encuesta mencionada al inicio de este texto y los - al menos - 8000 estudiantes que tendrían problemas de conectividad, La República recogió lo siguiente a partir del testimonio del presidente de la FUSM: “No podemos prometer cosas a los estudiantes que no se van a dar. Si el 70 % puede, hay que iniciar, así nos dijo el rector. No les importa. Cuando nosotros exigimos nos botaron del Concejo’, concluyeron” (2020).

De esta manera, es sumamente complejo que exista siquiera la intención de articular esfuerzos con los estudiantes y otras instituciones. En segundo lugar, en tanto Pfeffer (1993) también problematiza la tenencia de recursos y las asimetrías en las relaciones de poder entre los actores; en este sentido, es posible observar las tensiones concretas entre el rectorado y la representación estudiantil desde una perspectiva relacional.

En base a lo que se expuso previamente, se pudo observar que el grupo rectoral y de autoridades de San Marcos aprovecha las asimetrías de poder a su favor frente a otros organismos colectivos. En este caso, las demandas estudiantiles, se ven obstaculizadas al para dificultar los procesos de coordinación, que podrían ser beneficiosos para la adaptación a la educación a distancia en el marco del programa de ayuda para alumnos con dificultades de conectividad. Ante las quejas por parte del estudiantado, frente a las limitaciones del sistema de clasificación del SISFOH, que en primera instancia permitiría abarcar a una mayor cantidad de beneficiarios, en la práctica causó que el programa se encontrara desconectado de la población de interés. Ello en tanto se asumía que estos estudiantes poseían las condiciones materiales necesarias para acceder a equipos digitales. La acción colectiva de la población universitaria no poseía la autoridad necesaria dentro del entramado de relaciones para poder generar un espacio favorable de cooperación con el MINEDU y SISFOH respecto a la asignación de recursos.

Se requiere profundizar en las descoordinaciones entre las instituciones y las asimetrías de poder. En esta línea, Hobbes (1962, citado en Axelrod, 1986) afirma que para desarrollar la cooperación es indispensable centralizar el poder en una autoridad central y en un gobierno fuerte. Como actualmente estas formas de gobierno no se encuentran vigentes, surge la necesidad de cooperar en base a la reciprocidad y preservación de intereses particulares. En primera instancia, a nivel interinstitucional,

podemos cuestionar la capacidad del Poder Ejecutivo para articular las iniciativas y políticas públicas con los instrumentos e información disponible. Al contrastar con lo propuesto por Pfeffer (1993), el dominio de esta autoridad central también debería poder sujetar e imponer cooperación así exista una carencia de voluntad política o alguna otra de las limitaciones presentadas por este autor. Empero, ante el poco dominio de esta autoridad central, en este caso el Poder Ejecutivo, el peso organizacional recae en las instituciones involucradas cooperar de acuerdo con el principio de la reciprocidad.

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

La interpretación de lo que significaron las manifestaciones virtuales estudiantiles puede ser mejorada a partir del marco de Crozier y Friedberg (1990), superando así la idea de ‘revancha’. Al analizar la situación de acuerdo con este autor, en las demandas estudiantiles del acta N°139-CU-UNMSM-2020, se puede observar lo siguiente: usualmente en la UNMSM la relación de poder entre el rectorado y los estudiantes no representaría la sumisión de estos últimos, sino que habría un cambio en las dinámicas de disputa hacia entornos más favorables para el estudiantado, alterando las “reglas de juego” en el proceso. La adaptación a educación a distancia, al retirar estos espacios alternativos, permitió que la brecha de poder presente entre estos dos colectivos redujera el margen de libertad que los universitarios de la UNMSM poseían. Esto es un giro interesante como resultado de la pandemia, porque se puede observar cómo un espacio de intercambios constante se ve subyugado a una relación de pasividad en tanto solo se ven ceñidos a un modelo de reglas de juego. El proceso de adaptación a la educación remota dentro de esta universidad y otros centros educativos solo se enfocó en trasladar aquellos procesos administrativos que les permitiera seguir funcionando en contexto de pandemia; no obstante, se dejaron de lado las formas de participación universitaria alternativas que colaboraban en la construcción de proyectos de gestión más representativos. Esto a la larga tuvo un efecto negativo tanto en la población estudiantil debido a la mayor dificultad de organizar al colectivo y al mismo aparato administrativo; ello en vista a que sus programas de desarrollo se volvieron más desorganizados, producto de la falta de relaciones de intercambio con el movimiento estudiantil.

Conclusiones

A modo de recapitulación, la presencia de pandemia por COVID-19 representó un cambio significativo en la estructura organizacional de muchas instituciones

nacionales. En el caso de las universidades, la gran mayoría de estas se vio en la necesidad de retrasar sus ciclos universitarios en tanto carecían de la infraestructura y las herramientas necesarias para realizar una transición completa al entorno virtual. La situación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se volvió de interés particular para esta investigación debido al alto nivel de organización estudiantil que posee esta institución y; por otro lado, a la situación de necesidad económica que muchos de sus estudiantes poseen, la cual les dificulta el acceso a la educación a distancia.

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

La modalidad virtual planteada por la UNMSM era funcional para el dictado de clases universitarias, pero dejó de lado los espacios de participación estudiantil, como las protestas, que dependían de la presencialidad para ser efectivos; además, de eventos importantes como el examen de admisión. Los espacios de disputa y resistencia se debilitaron y, de esta manera, las únicas vías de protestas que se mantuvieron fueron a través de las vías oficiales (como los consejos universitarios) o formas de manifestación virtual (como los ‘tuitazos’). El problema en el primer caso, como se evidenció anteriormente, es que existe una división de poder desigual en los espacios de diálogos oficiales entre la universidad y los estudiantes que favorece al bloque administrativo. El segundo caso, se presenta como una alternativa viable para expresar los problemas estudiantiles de la UNMSM; sin embargo, en la práctica terminan siendo ignorados por la institución y, por el otro lado, esta forma de protesta deja de lado aquellos estudiantes que no poseen las condiciones materiales necesarias para frecuentar las redes sociales que se usan para las manifestaciones.

Con todo lo planteado anteriormente, se puede ver que el esquema organizacional de la UNMSM planteado en tiempos de pandemia se caracteriza por la falta de cooperación entre el aparato administrativo y la población universitaria. En la presencialidad, este problema sería mediado a través de espacios de disputa presenciales como las protestas o tomas de la universidad que permitirían a los estudiantes generar espacios de diálogos más representativos entre los estudiantes y la institución. La transición a la enseñanza remota, producto del COVID-19, detuvo esta dinámica porque solo se concentraba en trasladar el dictado de clases al formato

virtual, pero ignoraba los espacios de movilización estudiantil. Esto tuvo un impacto negativo tanto para los universitarios como para la UNMSM porque, por un lado, el primer grupo se veía en una condición de mayor desigualdad frente al grupo rectoral y, por el otro lado, las políticas institucionales se volvieron más desorganizadas e inefectivas producto de la ausencia de un espacio de retroalimentación entre los estudiantes y la universidad. Finalmente, lo que quedaría por explorar en investigaciones futuras sería, por un lado, cómo se configuran las dinámicas de reciprocidad entre instituciones que, en teoría, al permanecer al mismo aparato estatal y compartir objetivos similares, podrían y deberían trabajar más allá del principio de reciprocidad. Y por otro lado, cómo se podría generar un espacio virtual de enseñanza universitaria que sea más participativo y que incluya estos espacios de diálogo fundamentales en el entorno presencial.

Agradecimientos

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

Referencias bibliográficas

Acta N°139-CU-UNMSM-2020. Acuerdo del Consejo Universitario en su sesión ordinaria virtual ampliada de fecha 27 de agosto de 2020. 27 de agosto de 2020.

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

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

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

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

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

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

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

Pfeffer, J. (1993). *El Poder en las Organizaciones: Política e influencia en una empresa*. McGraw Hill Madrid.

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

Reynaud, J. (1994). La paradoja de Mancur Olson. Ed Armand Colin.

La República. (12 de mayo de 2020). San Marcos: estudiantes denuncian que aún existen brechas para inicio de clases a distancia. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/05/12/unmsm-san-marcos-estudiantes-denuncian-que-aun-existen-brechas-para-inicio-de-clases-a-distancia-covid-19/>

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