

ENTREVISTA A MARIANA RODRÍGUEZ*



Andrés A. Escalante

ORCID: 0000-0002-6937-5578

Editor General

Profesor de Economía Empresarial, Facultad de
Negocios, UPC

Lima, Perú.

Correo electrónico: andres.escalante@upc.pe

Como citar esta entrevista:

Escalante, A. (2020). Entrevista a Mariana Rodríguez.

Review of Global Management, 6(1), 35-40.



* Co-fundadora de dos universidades, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC y la Universidad Privada del Norte – UPN. Y de dos Institutos Superiores Tecnológicos, Cibertec y el Instituto Tecnológico del Norte.

Sección A: De la Fundación de la UPC

1. ¿Cómo surgió la idea de crear una universidad en aquel momento? ¿Cómo era ese momento en el Perú?

¿Qué los motivó a hacer un proyecto de tal envergadura? ¿Por qué crear una universidad en el Perú?

La UPC fue co-fundada por los mismos fundadores de Cibertec: David Fischman, Alfredo Miro Quesada, Chiqui Bancalari y yo. Varias razones nos llevaron a contemplar la creación de una universidad. Primero, éramos conscientes de la enorme demanda universitaria desatendida porque, de cada tres postulantes a Cibertec, dos de ellos habían

hecho numerosos intentos de ingresar a una universidad sin éxito. Segundo, en la apertura del Perú al mundo en los 90s y la mejora en los ingresos de las familias de clase media, veíamos un entorno favorable para la expansión de la educación superior universitaria. Y finalmente, la inercia y falta de innovación que se había dado en las universidades existentes--con modelos muy tradicionales--nos presentaban una enorme oportunidad de ingresar al sector con una propuesta moderna. Con la experiencia de más de 10 años en educación superior tecnológica, estábamos preparados para dar el paso de "crear la universidad en la cual nos hubiera gustado estudiar". Ingresamos al sector universitario con el firme propósito de "no ser una universidad más"; y desde un inicio la misión de la UPC incorporó la exigencia y la innovación en el modelo educativo, y la visión de transformar la educación en el Perú.

2. ¿Por qué el nombre de la UPC? ¿Qué significó para los fundadores de la UPC la idea de una universidad de "ciencias aplicadas"? ¿Cuál es el significado profundo de este término?

Hicimos una lista larga de nombres. Nos parecía importante que tuviera "peruana" en el nombre. Queríamos sentirnos orgullosos--como peruanos--de que se le reconociera como una universidad creada en el Perú. Adicionalmente el "Ciencias Aplicadas" hizo alusión a la primeras Facultades: Arquitectura, Ingeniería y Comunicaciones. Con el tiempo fuimos incorporando otras disciplinas, como Administración, Música, Gastronomía, Artes Escénicas, Medicina, entre otras, convirtiéndonos en la universidad peruana con el portafolio de carreras más amplio.

3. El logotipo de UPC es un crisol, que se usa en la industria para fundir un metal y poder luego moldearlo o forjarlo ¿Podría interpretarse como un símil de la labor educativa que se proponían realizar? ¿Qué representa el logotipo de la universidad? ¿Hubo algo que los inspiró?

Nuestros grandes amigos, Ronnie Heredia y Carlos Salinas, de Taller Cuatro, fueron los diseñadores de la marca (logotipo). El crisol simboliza el lugar donde se forjarían--"a fuego intenso" --las mentes y corazones de nuestros estudiantes y la llama simboliza la luz o el chispazo de la creatividad que despertaríamos en ellos. Los socios participamos en el hermoso proceso de creación de la marca, que sigue representando el espíritu de la UPC: forjar líderes íntegros que transformen la realidad (hacia un mundo mejor para todos).

Sección B: De la Relación de la UPC con el Sector Educación y la Sociedad

4. ¿Qué barreras o paradigmas se rompieron en nuestro medio a partir de la creación de la UPC?

Rompimos muchísimos paradigmas. Mencionaré tres de ellos:

- El paradigma de que hacer llegar la propuesta de la universidad a los potenciales estudiantes y sus padres a través del marketing y, en general estrategias comerciales, era un despropósito para una universidad de prestigio. La UPC hizo publicidad en los medios, con comerciales y avisos innovadores. Y una campaña informativa en los principales colegios de Lima, dirigida a los estudiantes de 5° de media.
- El paradigma de la necesidad de dar un examen de admisión, enfocado en conocimientos y que demandara de los estudiantes pasar por academias pre-universitarias durante el verano. La UPC no solo adelantó la admisión a noviembre del año anterior, sino que planteó una admisión basada en aptitudes. UPC creó el "Pronóstico de Potencial Universitario (PPU)" que se aplicaba a los estudiantes de 4° y 5° de media; y cuyos resultados se compartían entre los colegios para efectos de comparación y mejora.
- El paradigma de la cátedra universitaria fue reemplazado por un modelo educativo enfocado en la educación basada en competencias y el aprendizaje activo, haciendo del alumno un protagonista de su aprendizaje; y al docente en un facilitador. La UPC nació con esta concepción de modelo educativo, que años más tarde fue adoptada por todas las universidades.

En 2007, la UPC publicó el libro "101 Secretos Públicos de la UPC", un primer compendio de la capacidad innovadora de la universidad.

5. ¿Por qué establecer entre los parámetros iniciales de la Institución una nota mínima aprobatoria tan distinta al resto de instituciones universitarias? ¿Qué se quiso transmitir?

La nota aprobatoria 13/20 se estableció por dos razones. La primera, elevar la aprobación a 65% vs 50%, que nos auto exigiera a elevar los estándares del modelo. La segunda, por lanzar un mensaje de exigencia necesario para una universidad joven--tildada como "fácil" --en un sector donde

Entrevista

el prestigio y la exigencia estaban asociados a la antigüedad. Fue una propuesta muy arriesgada ya que podría haber limitado la demanda. Sin embargo, ocurrió todo lo contrario.

6. ¿Qué los guio en la decisión sobre qué programas académico ofrecer y qué modelo educativo seguir inicialmente?

En 1996, un equipo de UPC visitó Alverno College, en Estados Unidos, y éste fue referencia para el modelo académico por competencias de la UPC. Este modelo era un enorme desafío; y para enfrentarlo se creó el área de Calidad Educativa, cuya misión era el desarrollo y aseguramiento de la calidad. Esta área que luego pasó a ser una Dirección, fue una clave del éxito.

La selección de los programas académicos iniciales se hizo en base a los estudios de demanda internos y externos. La UPC fue la primera en recoger bases de datos de los alumnos de 4º y 5º de secundaria de los colegios, incluidas las preferencias de carreras. La selección de los decanos para dirigir estas carreras se basó no solo en su trayectoria profesional, sino en su entusiasmo por la propuesta educativa innovadora de la UPC.

Nuestro primer Rector (período 1995-2010) y actual Rector Emérito, Luis Bustamante Belaunde, fue un referente y modelo de las cualidades personales y profesionales que buscamos inspirar en nuestros egresados.

7. ¿En qué sentido la UPC ha sido diferente del resto de las instituciones universitarias en el Perú? ¿Qué ventajas competitivas tenían en ese momento para poder diferenciarse en el sector de educación superior? ¿Actualmente?

La UPC se gestiona desde sus orígenes como una empresa educativa que se orienta al mercado de manera estratégica y basada en ventajas competitivas claras que generaran diferenciación. La Innovación-que está en el ADN organizacional-fue la base sobre la cual se construyó nuestra estrategia competitiva; y ésta fue sumamente efectiva en un mercado muy tradicional y extremadamente conservador.

En pocos años la UPC logró un posicionamiento como una universidad innovadora. Al slogan "exígete, innova", se sumó el componente de universidad global cuando la UPC



se incorporó a la red de Laureate International Universities, en setiembre de 2004.

El posicionamiento de la UPC ha tenido ajustes en el tiempo de acuerdo con las exigencias competitivas y con nuestra propia maduración como universidad. Actualmente ha sumado el éxito de los egresados en el mercado laboral local e internacional; la Acreditación Institucional WASC; y la posición en los rankings que privilegian la investigación.

8. Las organizaciones de educación superior con fines de lucro, parece que no terminan de ser bien vistas por mucha gente. ¿Cómo la UPC enfrentó en sus inicios esta animadversión? ¿Qué ha hecho la UPC desde ese entonces para demostrar que la educación superior puede ser, tanto pública, como privada, y con o sin fines de lucro, bajo alternativas organizacionales? ¿Cree que el ejemplo de la UPC demuestra que la educación superior puede ser diferente?

El mito de la universidad con fines de lucro como universidad de mala calidad y/o mercantilista todavía prevalece en la sociedad; y no solo en el Perú. La UPC ha demostrado con el ejemplo que ese es efectivamente un mito y que no existe una correlación entre la calidad y el hecho de ser una universidad societaria, asociativa o pública.

Los escándalos que surgieron en universidades con fines de lucro de evidente mala calidad nos pusieron a todas en un mismo saco. El licenciamiento ha contribuido a un cambio en las percepciones.

El riesgo de una regulación populista que elimine "el lucro" en la educación o establezca limitaciones al crecimiento y la innovación en las universidades privadas ha estado siempre presente. Ante ello, la UPC decidió cofundar FIPES- la Federación de Instituciones de Educación Superior- a la que pertenecen 11 universidades, y ASISTE PERU, que agrupa a los mejores Institutos de Educación Superior. A través de FIPES se promueve un diálogo con los actores- Gobierno,



Congreso, Sociedad Civil-para evidenciar los beneficios de la inversión privada responsable en la educación y una regulación que promueva e impulse el acceso de más jóvenes a una educación superior de calidad.

9. La educación superior en el Perú, ¿necesita más Estado o más empresa? En todo caso, ¿cuál debería ser el rol del Estado, y cuál el de la empresa privada, en la educación en el Perú? ¿Cómo deberían interactuar?

La Educación en el Perú necesita del Estado y de la Empresa. Más Estado o más Empresa debería darse en función de la demanda y de la capacidad de atenderla con los más altos niveles de calidad. Históricamente, el incremento de la matrícula privada en el Perú se ha debido a la falta de oferta del sector público, tanto en cantidad, como en calidad. La Constitución del Perú establece el derecho de los actores privados de dar servicios educativos; y el Decreto Ley 882 permitió la existencia de universidades e institutos societarios, además de los asociativos.

El Estado es el ente rector de la educación en el Perú, y como tal, es el responsable de establecer los principios y lineamientos generales a seguir. La realidad, sin embargo, es la de un sector educativo regulado excesivamente, con un doble estándar que exige requerimientos a los privados que el sector público no puede cumplir. La sobre-regulación tiene un efecto de "camisa de fuerza" que desincentiva la innovación y que en el pasado no impidió que la oferta educativa privada de mala calidad siga operando. La creación de la Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU) y el proceso de licenciamiento, han sido positivos en ese sentido; pero la burocracia sigue siendo un obstáculo para que la oferta educativa innovadora de calidad crezca al ritmo de los requerimientos del país.

El país se beneficiaría de mayores niveles de confianza y de colaboración entre el sector público y el sector privado.

¿Cuáles considera que son las principales contribuciones de la UPC a la educación superior en el Perú?

La UPC es un referente de la educación privada con fines de lucro en el Perú ya que evidencia altos estándares de calidad y excelencia académica. En los últimos 25 años contribuyó significativamente a dinamizar el sector y a romper la inercia, con un modelo educativo innovador que evoluciona para responder a los desafíos de un mundo

cambiante. Ha sido y sigue siendo una universidad pionera en el uso de la tecnología digital en sus procesos administrativos y en los procesos de aprendizaje.

La UPC es un ejemplo claro de que no hay una correlación entre la calidad y el régimen societario, ya que alcanza estándares de calidad internacionales (Acreditación WASC). Además, es un ejemplo claro de gestión ética y transparente, basada en el propósito, con un liderazgo consciente y una cultura centrada en las personas; que logra resultados económicos por encima del promedio. La UPC, finalmente, también es un ejemplo claro de proyección a la sociedad con el Concurso de Creatividad Empresarial, el Congreso Anual de Educadores, entre otras actividades sociales.

Sección C: De la Venta de la UPC a Laureate International Universities

10. ¿Cómo supieron que era el momento de vender la UPC? ¿Qué implicó esta decisión para Ud.?

Los socios tomamos la decisión de vender nuestras acciones en la UPC reconociendo que eventualmente no estaríamos para seguir proyectándola al futuro, y que nuestros herederos tendrían sus propios intereses y propósitos de vida. Sin embargo, la decisión estuvo más relacionada al deseo de que la universidad pudiera ser parte de un mundo educativo globalizado. La oportunidad surgió con la propuesta de formar parte de Laureate International Universities, una red internacional de universidades e institutos. Fue muy positivo para mí, en particular, poder quedarme y liderar el desarrollo de la UPC como su Gerente General desde setiembre 2004, -fecha en la que se concretó la venta, hasta setiembre de 2016, fecha en la que pasé a ser la presidente del Laureate Perú (hasta mayo de 2019).

11. ¿Qué significó Laureate International Universities para la UPC en particular y para la educación superior local en general?

Ser parte de la red Laureate significó para la UPC una nueva fuente de inspiración para la innovación. Ser parte de la red Laureate se tradujo en beneficios para los alumnos y docentes, e introdujo de manera más categórica, un elemento adicional a la propuesta de exigencia e innovación, que fue la internacionalización.

La educación superior en el Perú tuvo una mayor apertura

al mundo. Fue un estímulo para elevar los estándares que permitieran a más universidades peruanas figurar en los rankings internacionales.

Sección D: Reflexiones por los 25 Años de Fundación

12. Se cumplen 25 años de la fundación de la UPC. Hoy, la UPC es una de las instituciones líderes en el país, sino la primera, en prestigiosos e importantes rankings. ¿Cómo se siente cuando piensa en todo por lo que esta institución ha pasado y hecho? ¿Qué ha sido lo más gratificante de la experiencia de crear la UPC? ¿Existe una consistencia entre la Institución en la actualidad con lo que concibieron los fundadores en su momento?

Tengo la buena fortuna de seguir ligada a UPC, como miembro de su Directorio, habiendo transcurrido 25 años de su fundación. Indudablemente, mi vida y la vida de la UPC están íntimamente ligadas y las emociones calan muy profundo. Por un lado, un enorme orgullo por los logros y la contribución de la UPC. Por otro, un profundo agradecimiento por la oportunidad que me dio la vida de haber sido y seguir siendo parte de esta increíble aventura empresarial educativa. Y una inmensa alegría cada vez que constato que la cultura--el ADN--de la UPC sigue fiel a los valores, el propósito y la visión con la que la concebimos.

13. Usted es una mujer emprendedora y exitosa. Es, además, una de los principales referentes en la educación superior local. ¿Qué consejos o recomendaciones podría ofrecer a las autoridades y directivos de las universidades peruanas?

Suelo dar consejos y recomendaciones solo a aquellos que me lo piden. Y con toda humildad los ofrezco en base al contexto y la situación que la persona enfrenta.

Puedo compartir más bien una aspiración a que todos los que estamos de alguna manera involucrados en la educación en el Perú, pública y privada, trabajemos con confianza, desde el corazón, con mente abierta, unidos por el propósito común de construir un Perú de oportunidades para Todos.

14. Dada su gran experiencia vinculada a la educación y bajo un eventual escenario pos-pandémico, ¿cuál cree que es el futuro de la universidad peruana? ¿Cómo encaja la UPC en ese futuro?

REVIEW OF GLOBAL MANAGEMENT

FACULTAD
DE NEGOCIOS
DE LA UPC

El 2020, año de Pandemia será recordado en los anales de la historia de la humanidad como el año en el que la educación cambio. En el Perú, tenemos la oportunidad de aprovechar las lecciones aprendidas para dar el gran salto cualitativo hacia una educación superior del Siglo XXI.

Las universidades peruanas deben de estar preparadas para competir con modelos muy disruptivos, alineados con las nuevas tendencias del “life-long learning”, el “upskilling” y reskilling” producto de la automatización y la robótica en el mundo laboral, y con los profundos cambios sociales en todos los aspectos de la sociedad.

Espero ver a la UPC liderando los cambios hacia una educación personalizada, autónoma, relevante, colaborativa y digital.

Después de su recorrido durante estos más de 25 años, nos podría compartir qué planes y proyectos tiene a futuro

En el 2020 cumplí 40 años de ejercicio profesional y decidí que era un buen momento para cerrar la etapa de emprendedora y gestora educativa. Hoy dedico mi energía y mi tiempo a promover una educación de calidad en todos los niveles y para todos los peruanos a través de mi participación en Empresarios por la Educación, IPAE y Futura Schools. Y a inspirar a líderes empresariales a adoptar una filosofía empresarial que genere valor y bienestar a la sociedad; contribuya a la prosperidad de las personas; y la sostenibilidad del planeta. Es la filosofía empresarial que guio mi accionar en la UPC.

El futuro para mi es hoy.

