

LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA *NON PROFIT*: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

Lic. Riccardo Spinelli

Introducción

La enseñanza es uno de los sectores en los cuales la presencia de operadores económicos *non profit* es tradicionalmente mayor: mucho más rara, sin embargo, es la experiencia de una Universidad *non profit* en un país en vía de desarrollo.

Esto es el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), una Universidad «fronteriza» ubicada en la periferia de Lima; un caso muy significativo, sobre todo considerando los grandes resultados conseguidos en estos primeros años de actividad.

Por lo tanto, puede ser interesante examinar sus características estratégicas y operativas, para evaluar científicamente y objetivamente la iniciativa y su eventual reproducibilidad en otros ámbitos de subdesarrollo.

Con esta finalidad se le aplicará el modelo de análisis de empresa conocido como «formula empresarial», elaborado por el estudioso italiano Vittorio Coda¹.

Esta modalidad de análisis deriva de la tendencia, en la moderna doctrina de la economía de empresa, hacia la progresiva consideración de las universidades como verdaderas empresas, suministradoras de servicios en el mercado de la enseñanza superior². Las lógicas empresariales de eficiencias, eficacia y calidad tienen más y más relevancia en los órganos gestionales de los ateneos, públicos y

¹ CODA V. (1984), «La valutazione della formula imprenditoriale» en *Sviluppo e Organizzazione*, Número 82

² BACCARANI C. (1999), «L'Università tra cambiamento e conservazione» en *Sinergie*, Número 48 enero-febrero

privados, también gracias a la drástica «retirada» del Estado; en muchos países occidentales, por ejemplo en Italia, se percibe, en efecto, una notable disminución de las ingerencias de las autoridades públicas centrales, con la atribución de poderes y competencias más y más amplios directamente a las universidades y, en vía indirecta, a los Departamentos.

En consecuencia, parece apropiado aplicar a una Universidad un típico modelo de análisis de empresa.

Se puede reconducir la fórmula empresarial, «el modelo de interacción con el ambiente a través del cual la empresa persigue su idea de éxito empresarial³», a la resultante de las decisiones sobre el sistema de producto/servicio, el sistema competitivo (y en este caso también cooperativo), el sistema de los actores sociales, la propuesta proyectual y la estructura de la empresa: estos son los elementos que intentaremos evidenciar en relación a la UCSS, después de haber recorrido rápidamente su historia.



1. La historia de la Universidad Católica Sedes Sapientiae

La UCSS nace en diciembre del año 1999, por voluntad de Mons. Lino Panizza, obispo de Carabayllo, una de las cuatro Diócesis en las cuales está dividida la ciudad de Lima.

Una vez nombrado Obispo, Mons. Panizza, fraile capucino nacido en Italia, y en el Perú desde hace más de treinta años, hoy ciudadano peruano y desde siempre muy empeñado en el desarrollo social y cultural de Lima, percibe pronto el grave estado de deterioro de su territorio pastoral, la periferia setentrional conocida como «Cono Norte».

³ CODA V.(1988), «L'orientamento strategico dell'impresa» en BIANCHI T., CODA V., MAZZA G., PAGANELLI O., PELLICELLI G.(eds.), *Trattato di Economia Aziendale*, Torino, UTET (T. d. A.)

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Es una zona de reciente urbanización, objetivo de incesantes flujos migratorios desde diferentes regiones del país y hospeda, aproximadamente, dos millones de habitantes, de los cuales más de quinientos mil tienen edad inferior a los 15 años.

Como en otras áreas de la ciudad, las consecuencias de la superpoblación y del desorden urbano son evidentes para quien pase allí unos días: el tráfico es caótico, la polución atmosférica elevada, enteros barrios tienen enormes problemas ambientales e higiénicos, los servicios básicos están muy lejos de llegar a toda la población, la pobreza es evidente y de dramático impacto.

Con respecto al sistema educativo, vale la pena evidenciar unos datos estadísticos⁴.

El nivel de analfabetismo es del 4%, más alto que el 3,7% promedio de la ciudad de Lima. Asimismo, en el Cono Norte, en donde vive más o menos el 25% de la población total de Lima, se encuentran sólo el 19,91% de las aulas. Es evidente la desproporción y la falta de estructuras, confirmada de los datos sobre el número de profesores, talleres, bibliotecas, etc. En todo caso, los problemas no son exclusivamente infraestructurales, sino de calidad de la enseñanza: se necesita, sin duda, elevar los estándares didácticos, desde las escuelas hasta las universidades.

La respuesta de Mons. Panizza a la petición de formación que le presentan todas las realidades sociales, políticas y económicas de la zona es muy clara: se empeña en la realización de centros de enseñanza que llenen el vacío debido a la falta de adecuadas estructuras públicas o privadas, para romper definitivamente la perversa espiral de pobreza e ignorancia que atenaza al Cono Norte.

Además de eso, sin embargo, se pide a la Iglesia una intervención a mucho más alto valor añadido, es decir, la formación de una nueva clase de docentes, preparados profesional y personalmente. El gran desafío es superar la carencia de una adecuada «cultura de la enseñanza». Es el primer paso hacia la creación de un «hombre nuevo», que sepa ser protagonista de su vida y contribuya al desarrollo de la realidad que lo rodea, atento, en la decadencia de los valores típica de la época contemporánea, a los fundamentos morales de la doctrina cristiana; se quiere canalizar la fuerte voluntad de rescate de los jóvenes del Cono Norte y exaltar sus potencialidades, ayudándolos en su crecimiento humano y profesional.

De aquí la idea de la creación de una nueva Universidad, para transformar y mejorar la sociedad empezando por los jóvenes. Una Universidad en una zona pobre de Lima, con la evidente intención de llegar a todos, de permitir acercarse a

⁴ *Investigación Socioeconómica sobre el Cono Norte*, 2001, Lima, UCSS-CEASE

la cultura, incluso a quien hasta ahora ha sido excluido. Una Universidad seria y de alta calidad, que sea una válida alternativa a las costosas universidades privadas del centro de Lima y a las públicas, gratuitas pero de muy difícil acceso a causa de los severos exámenes de admisión.

Las dificultades son innumerables, ya sean financieras, debido a la necesidad de encontrar personas adecuadas para la formulación del proyecto y, luego, para la gestión del nuevo ateneo. Sin embargo, pesar de todo, lo que había nacido como un «sueño» para Mons. Panizza se realiza.

Fundamental es la colaboración de una parroquia local, que ofrece el edificio, y de un grupo de profesores universitarios italianos activos desde hace unos años en el mundo académico limeño y próximos a un movimiento de inspiración católica que aceptan con entusiasmo hacerse cargo de la nueva Universidad. Se procede, luego, con la redacción del Proyecto Institucional, necesario para obtener la autorización de funcionamiento desde las autoridades competentes. Así, el día 26 de diciembre del año 1999, la UCSS es aprobada por el Concejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) y, por lo tanto, puede empezar a obrar desde marzo del año 2000.

Hoy, la UCSS cuenta con dos facultades: Ciencias Económicas y Comerciales, y Ciencia de la Educación, y más de 1 500 estudiantes, en ocho carreras. Puesto que actualmente funcionan los primeros seis ciclos, de los diez totales, se prevé que, una vez completados los ciclos, los estudiantes serán más de 3 000.

La UCSS es ya una protagonista del panorama cultural, económico y social de Lima, también gracias a la actividad del Centro de Asesoría Empresarial (CEASE), del Centro Preuniversitario que organiza cursos en preparación del examen de admisión a la Universidad y del Centro de Idiomas.

2. La aplicación del modelo de Coda

Es ahora posible analizar el *modus operandi* de la UCSS y evaluar su contribución al proceso de desarrollo de Perú.

El modelo puede ser adaptado a un objeto atípico como una Universidad, además *non profit*, leyendo sus componentes desde un punto de vista parcialmente inusual.

¿Cuál es, de hecho, la misión de la empresa «Universidad Católica Sedes Sapientiae»? Por supuesto no es el beneficio, sino la formación y la activa contribución al desarrollo cultural, económico y social del entorno de referencia.

La *visión* que está debajo de eso es la de una comunidad académica y científica que promueve la formación universitaria de los jóvenes, para hacer de ellos unos

**La Universidad como empresa *non profit*:
el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.**

profesionales responsables y unos hombres libres, preparados para enfrentarse a los problemas y a las necesidades de la vida.

Es un objetivo muy ambicioso, aun más en el contexto de la realidad peruana contemporánea. La UCSS intenta ser elemento propulsor de una «revolución cultural», actor de un «proceso de producción» que tenga como *output* individuos responsables y libres: responsables, hacia sí mismos y hacia la sociedad; libres, porque instruidos serán capaces de defender sus derechos contra los abusos, de crecer personal y profesionalmente, de tutelar su identidad contra el neocolonialismo hecho por falsos mitos de progreso y de consumismo. La esperanza en esta visión es de lograr producir el cambio en el entorno circundante a través del rescate de cada individuo que, participando activamente a la vida social, revolucione los esquemas y guíe un proceso de desarrollo centrado en el hombre.

¿Sin embargo, la UCSS logra conseguir concretamente lo que se propone? Para contestar a esta pregunta es necesario, en primer lugar, sistematizar los elementos que constituyen su fórmula empresarial.

2.1 El sistema de producto

Con respecto al sistema de producto, es espontáneo preguntarse qué «vende» una Universidad, en particular la UCSS, cuál será su «producto». La respuesta no es fácil, puesto que las actividades de un ateneo son múltiples: además del típico *core business*, hay muchas iniciativas colaterales, como la organización de eventos culturales, la asesoría a las empresas, la asistencia social hacia los estudiantes, la gestión de estructuras auxiliares, por ejemplo, las bibliotecas, los centros deportivos o los laboratorios.

Intentando sintetizar lo más posible, se puede afirmar que la UCSS «vende» un *compromiso*: compromiso en contribuir activamente al desarrollo humano, social y económico del Perú y del pueblo peruano, teniendo como primer destinatario el entorno circundante, es decir, el Cono Norte.

¿Qué recibe, por lo tanto, el estudiante que se matricula en la UCSS?

Primero, recibe una formación académica de alta calidad, que contribuye al crecimiento de profesionales responsables y preparados. Sin embargo, el valor añadido de la oferta de la UCSS se encuentra en lo que ya hemos subrayado, es decir, en la atención al estudiante como individuo y, por lo tanto, en el propósito formativo a nivel humano. La excelencia en la docencia no son el objetivo por conseguir, sino una *conditio sine qua non*, el punto de partida imprescindible sobre el cual construir el posicionamiento estratégico e intentar conseguir una ventaja

competitiva. Lo que la UCSS se plantea es ofrecer al estudiante mucho más que un simple curso de formación: la organización se enfoca en el estudiante y lo considera, además de «cliente», hasta «recurso», de cierta manera parte del activo patrimonial; los estudiantes son considerados la verdadera riqueza de la Universidad.

Segundo, la UCSS se compromete en garantizar al estudiante un ambiente de estudio serio, y al mismo tiempo sereno y acogedor. Este aspecto es de gran importancia, sobre todo en un contexto social como aquel del Cono Norte, donde sentirse seguros y tutelados es una condición absolutamente no común. En la estructura organizativa existe un sector apropiado, denominado «Servicios de Bienestar Estudiantil», que se ocupa de todas las iniciativas en apoyo de la calidad de vida de los estudiantes: asesoría psicológica, orientación académica y al trabajo, seguro médico y servicio de primeros auxilios, organización de eventos deportivos, entrega de becas de estudio. También en esto se nota la distinción entre la UCSS y las otras universidades: no se quiere crear una estructura eficiente pero despersonalizada, sino una verdadera comunidad de estudio en la cual el joven pueda expresar sus potencialidades y relacionarse de manera proficua con los demás. Con respecto a eso, es emblemático un comentario, sólo aparentemente banal, muy común entre los gerentes: «La Universidad funciona bien si los estudiantes están contentos».

Pasando a la tercera modalidad de acción, es oportuno evidenciar las muchas iniciativas de formación cultural y espiritual organizadas con frecuencia: seminarios, charlas, encuentros, cursos de formación, etc. Se intenta favorecer el crecimiento del individuo en su entereza, prestando la debida atención a la esfera espiritual, como propia de cualquier institución que se define «católica».

Quedan por analizar las actividades de producción de bienes y servicios en sentido estrecho. Algunas, como el comedor, los talleres informáticos, la producción de material didáctico o la biblioteca, funcionan sobre todo para los estudiantes, mientras el CEASE, el Centro de Idiomas y el Centro Preuniversitario tienen una clientela potencial incluso, o sobre todo, externa a la UCSS.

2.2 El sistema competitivo

Se puede analizar el sistema competitivo en el cual actúa la UCSS por medio del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter¹. Sin embargo, es una premisa fundamental evidenciar que la relación con las otras universidades o

¹ PORTER M, 1979, «How competitive forces shape strategy» en *Harvard Business Review*, marzo-abril; PORTER M, 1999, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità.

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

instituciones similares no tiene que ser siempre y solamente competitiva, porque el tipo de actividad y el gran número de usuarios potenciales (varios miles de estudiantes sólo) en Lima hacen posible la creación de un sistema de colaboración para perseguir los comunes objetivos de apoyo al desarrollo del país¹.

Dicho eso, el sector en que se encuentra la UCSS parece escasamente competitivo, por lo menos en el corto plazo.

A pesar de que Lima tiene más de veinte universidades, razones económicas (el nivel de las pensiones), geográficas (la gran distancia entre el Cono Norte y el centro de la ciudad) y académicas (excesiva dificultad de los exámenes de admisión) limitan mucho el número de efectivos competidores. Los jóvenes del Cono Norte, residentes en barrios periféricos, con baja capacidad reidual y procedentes de colegios de baja calidad, tienen escasas oportunidades de acceso a la educación universitaria; pero la UCSS, gracias a su política de pensiones bajas (las más bajas de Lima) y a la proximidad geográfica, se pone como alternativa posible y sobre todo de alta calidad.

Además, estas características socioeconómicas del segmento principal de clientela lo hacen muy poco atractivo para nuevos sujetos económicos que decidan entrar en el *business* (potenciales nuevos entrantes), ya desalentados por los altos costes necesarios para poner en marcha una simil empresa.

La oferta de servicios alternativos a la formación universitaria está constituida principalmente por cursos de formación técnico-profesional o por la entrada en el mundo del trabajo: con respecto a la primera tipología, la Universidad coopera activamente con un instituto de formación patrocinado por la Diócesis de Carabayllo; mientras es la misma UCSS, a través del CEASE, la que promueve iniciativas de apoyo a la empresarialidad juvenil. No se trata, de hecho, de verdaderos substitutos del «producto universidad», porque tienen en común un mucho más temible «enemigo»: el «no hacer nada».

En efecto, la prioridad que una entidad como la UCSS se propone es, más que crecimiento del número de sus estudiantes, la disminución de la cantidad de jóvenes que pasan su vida desamparados en la calle, sin trabajo, y vuelven muy pronto a ser presa de la criminalidad.

Con respecto, luego, a la relación con los proveedores (poder contractual de los proveedores), se quiere proponer una interpretación original de este aspecto competitivo. Más que con los proveedores «tradicionales» de bienes y servicios (energía eléctrica, gas, agua, artículos de escritorio, etc.), hacia los cuales la

¹ CASELLI C., 1998, «Il Non Profit: aspetti aziendali», en *Personae & Imprese*, Año VIII, N.º 2, Milano, UMES.

Universidad tiene una buena «posición de fuerza» gracias a su dimensión económica en el entorno del Cono Norte, es interesante analizar la relación con el verdadero *input* del proceso de producción, la «materia prima» que «transformar»: el estudiante que acaba de egresar del colegio. Por eso es evidente la necesidad de establecer profundos vínculos con las escuelas secundarias, para dirigir hacia la UCSS a los estudiantes que cada año egresan de la secundaria. Para conseguir este resultado, son muy oportunas las actividades de presentación y orientación que la UCSS hace en todos los centros de enseñanza secundaria en el Cono Norte y el establecimiento de canales privilegiados de diálogo y cooperación con las escuelas católicas, en particular aquellas que gravitan alrededor de las parroquias y de la Diócesis. Hay que administrar muy bien la imagen y la reputación de la institución, utilizando todos los canales de propaganda y, sobre todo, dejando que los resultados concretos actúen como atractivo para los potenciales nuevos estudiantes.

Análogamente, con respecto al estudiante como «cliente» (poder contractual de los clientes), es admirable la atención a su satisfacción, de manera que se reduzcan cuanto más los casos de abandono y de cambio de Universidad. No se puede olvidar que un cliente insatisfecho, aun obligado por las circunstancias a no cambiar proveedor, puede tener un efecto muy negativo sobre la erogación del servicio y sobre la imagen y reputación de la organización, haciendo propaganda negativa entre los potenciales nuevos clientes: las consecuencias de un comportamiento similar pueden ser mucho peores de las que son causadas por la pérdida de un singular cliente. Desde este punto de vista, la presencia de altos *switching costs* para cambiar la Universidad puede ser la típica «arma de doble filo», porque detiene en la órbita de la empresa un estudiante insatisfecho y, consecuentemente, un potencial elemento destabilizador.

2.3 El sistema de los actores sociales y la propuesta proyectual

Los siguientes dos puntos del modelo están muy profundamente conectados entre sí, porque la empresa ofrece a cada tipología de interlocutor una propuesta diferente y espera diferentes formas de contribución y consenso.

Por lo tanto, es conveniente analizar individualmente los grupos a los cuales la UCSS se dirige, intentando delinear cada vez las líneas guía de la propuesta proyectual.

Se pueden identificar, en el entorno social relacionado con la UCSS, las siguientes categorías:

- empleados
- financiadores

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

- instituciones y colectividad local

La empresa tiene que instaurar un diálogo proficuo con todos sus interlocutores, porque el conseguimiento del los objetivos estratégicos está asociado indisolublemente con el nivel de *consenso*⁷. Se busca el conseguimiento de tal consenso con la *persuasión*, es decir, la confrontación crítica sobre el proyecto estratégico. Es una opción que empeña mucho, a la cual hay que destinar muchos recursos, sobre todo en un sentido humano y relacional; sin embargo, es aquella que asegura los resultados más válidos y duraderos, con óptimas repercusiones sobre la eficiencia y la eficacia de los procesos empresariales; además, es muy coherente con los valores (la colaboración, el diálogo, la transparencia,) que están a la base de las organizaciones sin afán de lucro, y eso hace que su aplicación sea aun más ausplicable.

Examinemos ahora cómo la UCSS administra su relación con las diversas categorías sociales de referencia.

En las empresa de servicios, caracterizadas por una fuerte *personality intensity*⁸, la relación con los empleados es fundamental. En el caso de la UCSS, su aspecto más importante es sin duda la necesidad de asegurar, dentro de la organización, un elevado nivel de uniformidad por lo que concierne a los valores y la cultura: la visión institucional tiene que penetrar en toda la estructura, de manera que el cliente la perciba plenamente.

Esta necesidad de cohesión representa seguramente una criticidad del proceso de desarrollo de la Universidad, sobre todo teniendo en cuenta su próximo crecimiento dimensional, que solicitará un incremento de los recursos humanos. Los métodos tradicionales de selección pueden ser inadecuados, porque es muy difícil coger un aspecto tan intangible como la presencia de una visión compartida. Adquiere, por lo tanto mucha importancia el contacto personal con el candidato, por ejemplo, a través de una entrevista.

La *personnel idea*⁹ que la UCSS propone está centrada en la figura de un empleado joven, muy motivado y deseoso de aprender, más bien próximo, por cultura y valores, a la visión institucional. El perfil retributivo está a un nivel parecido a aquél de las otras universidades de Lima, porque no se puede ignorar la importancia del factor económico si se quiere contratar profesionales de alta calidad; por otro lado, las peculiaridades de la UCSS, la fuerte proyección social y la ausencia de finalidad lucrativa pueden constituir factores de atracción para

⁷ CODA V., 1988.

⁸ NORMANN R., 1996, *La gestione strategica dei servizi*, Milano, ETASLIBRI.

⁹ *Ibidem*.

algunos segmentos de la fuerza laboral, sobre todo en consideración de la siempre mayor importancia que se atribuye, en la evaluación de una oferta, a los elementos extraretributivos, primero de todos la calidad del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista, la UCSS está muy bien posicionada, porque la misma atmósfera serena que los estudiantes parecen apreciar mucho se percibe incluso en las oficinas, lo que hace más agradable la ejecución de las tareas cotidianas.

El principio fundamental es la *colaboración*, como esfuerzo conjunto para el conseguimiento de una meta común; crecimiento de la Universidad y bienestar del individuo no son objetivos antitéticos, al contrario, hay que verlos como una cosa sola, porque el éxito de la empresa está ligado estrechamente con el grado de desarrollo social que logra favorecer, y los empleados son uno de los interlocutores sociales más relevantes.

De los empleados, la UCSS espera en primer lugar empeño y cooperación, y lo más importante, también una implicación no exclusivamente profesional sino personal, para que sientan ser parte de un gran proyecto de desarrollo, dirigido precisamente a aquellas realidades sociales y económicas desde las cuales ellos mismos provienen a menudo. Si esta comunión de propósitos es el valor añadido pedido, ella representa también el valor añadido ofrecido, porque la UCSS se propone como el instrumento más idóneo para que las potencialidades y capacidades del empleado den el mejor resultado en el perseguimiento de una finalidad que él siente propia y comparte.

Viniendo ahora a la política de gestión de los financiadores, hay que subrayar su importancia fundamental en la UCSS como en todas las empresas *non profit*.

La UCSS tiene una gran ventaja porque, por ella, la Diócesis de Carabaylo no es sólo un financiador sino el promotor, papel mucho más «comprometedor»; por eso no se necesita realizar actividades de *fund raising*¹⁰ dirigidas a la Diócesis, dado que ella está ya formalmente comprometida en el apoyo a la iniciativa educativa. De todas maneras, uno de los objetivos estratégicos de la UCSS es precisamente soltarse de la dependencia financiera y lograr autofinanciar las actividades corrientes con sus rentas. Sin embargo, hay que evidenciar cómo la Diócesis seguirá siendo, incluso en la visión de largo plazo, la fuente de los recursos necesarios para las grandes inversiones extraordinarias, por ejemplo, una ampliación infraestructural.

¹⁰ KOTLER P., ANDREASEN A., 1988, *Marketing per le organizzazioni non profit: la grande scelta strategica*, Milano, Il Sole 24 Ore; MELANDRI V., MASACCI A., 2000, *Fund Raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta di fondi per il terzo settore*, Milano, Il Sole 24 Ore.

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Con respecto a los otros aportadores de capital, un pequeño grupo de entidades públicas y privadas tiene un papel de primaria importancia. A la hora de empezar la realización de su «sueño», Mons. Panizza ha recibido la concreta ayuda de unas personas a él próximas y, en misura menor, de administraciones locales y universidades italianas, gracias a proyectos coordinados por algunas ONGs de varias nacionalidades. Para edificar un proficuo diálogo con sujetos de este tipo, es fundamental demostrar mucha seriedad y competencia, puesto que estas entidades solicitan una documentación muy detallada sobre las iniciativas que son llamadas a financiar; por otro lado, son seguramente, entre los potenciales financiadores, aquellos más sensibles al impacto social de las propuestas, ya que su atención está fuertemente concentrada en el interés público. Por lo tanto, se pone particular atención en la organización de los encuentros con los representantes de las entidades interlocutoras: en el tiempo limitado a su disposición, los miembros de las así llamadas «misiones explorativas», deben lograr coger los rasgos distintivos de las actividades de la organización que pide el financiamiento. Es muy positivo que la UCSS comparta con los principales financiadores las líneas de intervención que están en la base de su misión: son relevantes, en este propósito, la gran importancia que se da, incluso en los programas de la Unión Europea, al desarrollo de la empresarialidad juvenil, ámbito en el cual el CEASE puede ser catalizador de intereses y fondos, y la prioridad que muchas ONGs dan a los proyectos de formación y educación.

Se cree oportuno concentrar el flujo de inversiones principalmente en aquellas actividades en que se desempeña más la proyección social de la Universidad, porque el *core business* didáctico, además de ser difícilmente financiable por los sujetos mencionados, es capaz, por lo menos en la visión estratégica de largo plazo, de autosustentarse.

Al contrario, tienen una importancia marginal las donaciones individuales, forma de cooperación para la cual se espera un crecimiento. Una posible forma de incitación podría ser un sistema de ayuda a distancia, en el cual un donador se hace cargo, con pagos periódicos, de las pensiones de un estudiante con dificultades económicas.

Otro grupo de potenciales financiadores que es muy poco activo está constituido por las empresas, peruanas y extranjeras, activas en Lima. Sin embargo, se está organizando un sistema de pasantías: una forma de «financiamiento indirecto» para aquellos estudiantes que están próximos al final de la carrera y, por lo tanto, a la entrada en el mundo del trabajo; de esta manera se ofrecería a los jóvenes una oportunidad para acercarse a la realidad laboral y, al mismo tiempo, incrementar su renta, mientras las empresas tendrían por un lado

Riccardo Spinelli

un muy buen retorno de imagen y, por otro, el acceso a recursos humanos calificados, eventualmente integrables en su plantilla al final de la pasantía. Para las empresas sería incluso una forma de lo que Porter y Kramer¹¹ llaman *context-focused philanthropy* o «filantropía estratégica», es decir, una intervención de ayuda enfocada en el entorno estratégico con una convergencia de intereses entre el beneficio social para la colectividad y aquello económico para sí mismas, derivante del desarrollo del entorno de referencia.

Desde un punto de vista estratégico, en efecto, la filantropía puede ser una manera muy eficiente para mejorar el contexto competitivo, porque coordinándose —como en el caso de la UCSS— con instituciones *non profit*, las empresas pueden utilizar con más eficacia sus competencias y recursos para favorecer el cambio a nivel socioeconómico.

Con respecto, finalmente, a la relación con las instituciones y con la colectividad local, es importante la necesidad de tutelar y desarrollar hacia el exterior la *imagen* de la Universidad, sin duda uno de sus «activos» de mayor valor. En este marco se colocan la organización de frecuentes eventos, para tener una presencia constante en el panorama cultural y académico de la ciudad, y la publicación de *Studium*, una revista semestral que reúne artículos de eminentes personalidades académicas sobre temas culturales de gran relieve y acerca de los resultados de las investigaciones hechas en la UCSS.

La UCSS intenta siempre presentarse a las instituciones públicas de la mejor manera posible, sobre todo con aquellas que son más próximas a su área de actividad, por ejemplo, el CONAFU, que cada año, por los primeros cinco años, tiene que evaluar su gestión y autorizar la prosecución de las actividades. La importancia de las relaciones públicas es tan grande que justifica el gran empeño de recursos humanos y financieros y la presencia de una oficina dedicada, la Oficina de Promoción e Imagen Institucional.

2.4 La estructura

Se intentará ahora analizar la estructura de la UCSS en un sentido muy amplio, que incluye no sólo la organización y los mecanismos operativos, sino también todos los recursos, humanos y no, que constituyen el patrimonio tecnológico, comercial, directivo y económico-financiero de la empresa¹².

¹¹ PORTER M., KRAMER M., 2002, «The competitive advantage of corporate philanthropy» en *Harvard Business Review*, Dicembre.

¹² AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., 1989, *Lezioni di Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino.

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Con respecto a la infraestructura, está claro ya ahora que cuando las carreras sean completamente activadas con todos los ciclos en marcha, la sede actual no será suficiente para todos los estudiantes. Las alternativas que los gerentes están examinando prevén o la ampliación del edificio actual (ya en obras) o el traslado en un nuevo inmueble, construido *ex novo* en una zona adyacente.

Por lo que atañe al diseño de la organización de la UCSS, se necesita una premisa sobre la autonomía administrativa de la Universidad.

Como ya se ha evidenciado, la ley peruana obliga a las universidades recién creadas a subyacer por los primeros cinco años al control de una entidad pública, el CONAFU. Las consecuencias operativas son muchas: en primer lugar, los administradores tienen que entregar una rendicontación anual de gestión al CONAFU, cuya aprobación es indispensable para poder seguir funcionando; segundo, el Estatuto y los reglamentos internos del ateneo son provisionales y tendrán que ser aprobados por el CONAFU; tercero, los órganos de gobierno de la Universidad no tienen los plenos poderes y su denominación es temporal.

A pesar de esta situación de inestabilidad, se puede analizar la organización interna de la UCSS con los modelos clásicos de la teoría, y el más apropiado parece ser el *funcional*, en el cual «a los órganos directivos de primer nivel se otorga la responsabilidad de grupos de procesos afines en un sentido técnico y económico»¹³.

La actividad de la UCSS se divide, en efecto, sea a nivel operativo sea organizativo, en dos áreas funcionales, una administrativa y otra académica; la dirección general pertenece a un órgano colegial, la «Comisión Organizadora y de Gobierno», presidida por el Presidente, mientras cada área funcional tiene un Vicepresidente. En el caso en análisis, la estructura funcional parece la más idónea, porque la heterogeneidad de las dos áreas de trabajo y la peculiaridad de los «procesos productivos» llevan a la necesidad de separar claramente entre el ámbito administrativo y el académico; se requieren competencias profesionales y estilo de *management* muy diferentes, puesto que la didáctica tiene un nivel de *personality intensity* seguramente mayor que la gestión contable y administrativa. La confirmación de esta hipótesis viene de la constatación de la criticidad que surge en la frontera entre las dos áreas, con respecto a aquellos profesionales que, aun operando a nivel administrativo, tienen frecuentes contactos con el público.

Los órganos de la UCSS que corresponden a la «producción de bienes y servicios», en particular el Centro Preuniversitario, el CEASE y el Centro de

¹³ PAOLETTI F., 1997, «La struttura elementare e funzionale» en COSTA G., NACAMULLI R. C. D. (eds.), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Torino, UTET (T. d. A.).

Idiomas, actualmente constituyen parte integrante de la estructura de la UCSS y sus responsables dependen directamente de la Comisión Organizadora; los tres centros no son administrativamente autónomos y deben adecuar su actividades a las necesidades, sobre todo de espacios, de la actividad académica. Esto provoca fuertes repercusiones operativas, y dado que las tres instituciones generan constantes flujos de renta y buenos beneficios, es probable que cuando sea posible se les dará más independencia. En el diseño final serían centros satélites de la Universidad, con la cual se coordinarían y a la cual destinarían en la parte no reinvertida sus beneficios; dentro del proceso de desarrollo de la UCSS, podrían tener una sede propia, que gestarían en total autonomía. El primer paso, de todas maneras, debería ser la decisión de financiarlos con un *budget* y no con la cancelación de los singulos gastos, para responsabilizar el *management* y conseguir un mayor nivel de eficiencia y eficacia. Además, no se puede olvidar que las características del *business* de los tres centros, en particular del centro de idiomas, hace que produzcan un constante flujo de renta, muy útil para regularizar el *cash-flow* total de la Universidad, acondicionado por la concentración de las entradas en el período de la matrícula y del pago de las pensiones.

El último aspecto que queremos examinar concierne a las relaciones institucionales con otras organizaciones afines, en el Perú y en el exterior.

Desde siempre, la UCSS se ha caracterizado por la fuerte protección internacional, que se ha concretado en muchos acuerdos que la asocian, directamente o a través del CEASE, con numerosas universidades: entre ellas se encuentran l'Università di Genova (Italia), l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (Italia), la Universidad de Alicante (España), la Universidad Particular Antenor Orrego de Trujillo (Perú) y el ESAN (Perú).

Con estas convenciones se busca conseguir formas de colaboración académica en diferentes áreas: intercambio de estudiantes y profesores, cooperación en proyectos de investigación, condisión de *know-how*. En un mundo que se define no siempre correctamente más y más «globalizado», es muy oportuno seguir reforzando esta red de relaciones entre la UCSS y otros ateneos, para conseguir con la misma terminología la «globalización de la cultura y de la solidaridad». Acercar estudiantes y profesores de otros países a un contexto como el peruano puede llevar, en efecto, a la maduración de una conciente atención hacia los problemas de los países en vía de desarrollo.

3. Conclusiones

¿Cuáles son, en conclusión, los rasgos principales de la fórmula empresarial de la UCSS?

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Para evaluarlos es útil leer las cinco variables del modelo como «un sistema dinámico unitario»¹⁴, en el cual se influyen recíprocamente y contribuyen a la determinación de una resultante final.

Comentando los resultados obtenidos, hay que subrayar un aspecto muy positivo, es decir, la gran consonancia entre los elementos de la estrategia de la UCSS. La consonancia es sinónimo de coherencia, sintonía y armonía, y es uno de los elementos que más influyen sobre el grado de éxito de una estrategia: en las empresas exitosas «todos los elementos de la fórmula competitiva... representan... el desarrollo lógico de un idea central sobre la manera de ser competitivos en aquel particular sector económico»¹⁵.

En el caso de la UCSS, la idea central es presentarse al mercado con una oferta de alta calidad que, sin embargo, por el hecho de no tener finalidad lucrativa, puede ser propuesta con un precio bajo. Consecuentemente es posible conquistar un segmento de mercado bastante seguro, puesto que se refiere a un entorno territorial y económico del Cono Norte donde la competencia es mínima y presenta muy poca atraktividad para potenciales nuevos entrantes. La fuerte proyección social de la UCSS hace que sea muy bien aceptada en el panorama social y eso facilita, por lo menos en parte, la búsqueda de los recursos necesarios para la sobrevivencia y el crecimiento de la institución. La estructura está dimensionada según las actuales disponibilidades económicas, pero con la mirada siempre hacia adelante.

Hasta ahora la gestión de la Universidad ha sido muy atenta y competente, además de hábil en disfrutar las fortalezas de la organización. Sin embargo, ¿cuáles son estas fortalezas?

La primera es la fortísima coherencia interior, que se concreta, como ya hemos acordado varias veces, en el hecho de que la visión y la misión institucionales son aceptadas y perceptibles en toda la estructura. En segundo lugar, desde un punto de vista estrictamente competitivo, el posicionamiento de la UCSS es estable y bastante seguro, capaz de asegurarle por lo menos unos años de competencia baja; además, el gran número de potenciales estudiantes permite mirar al mañana con optimismo, dado que el mercado, por el lado de la demanda, parece en constante crecimiento. En tercer lugar, la Universidad ha conquistado, a pesar de que funcione desde menos de tres años, una óptima reputación en el ambiente académico, científico, cultural y económico del Perú; esto es muy importante para una institución que, a nivel global, se mueve hacia una estructura de red, «más y

¹⁴ CODA V, 1988, (T. d. A.)

¹⁵ Ibidem.

más conectada con otras grandes organizaciones, con otras universidades, con sus mismos clientes y *co-maker* a través de relaciones culturales y conexiones telemáticas»¹⁶. A este aspecto se reconduce otra fortaleza de la UCSS, su densa red de relaciones internacionales. Última en orden, pero no por importancia, se evidencia la buena solidez económica y financiera, sobre todo en el contexto de los planes de desarrollo estratégico de la Universidad.

Por supuesto, la UCSS presenta también algunas debilidades, sea en la estructura sea en la organización.

Además de la limitada disponibilidad financiera, que condiciona muchos aspectos estratégicos, la carencia peor es— en mi opinión— de «mentalidad empresarial». No se ha difundido todavía completamente una impostación de la Universidad como empresa: la actividad educativa es considerada como un área en la que poca importancia deben tener las razones económicas, sacrificadas a las superiores finalidades morales y culturales.

Esta visión es— a mi parecer— errada o por lo menos incompleta, porque un acercamiento alcance «técnico» al problema gestional no disminuye ni desvaloriza los contenidos, sino hace posible una mayor eficiencia y eficacia. La finalidad institucional de la UCSS es muy ambiciosa: llevar la enseñanza universitaria al Cono Norte es un reto que más que una persona ha definido «imposible». Si se quiere conseguir hay que darse cuenta de la necesidad de un aposte científico, técnico y managerial.

Con respecto a eso, es muy positivo— en mi opinión— que los gerentes de la Universidad, después de un primer período creativo en el cual casi todos eran especialistas de pedagogía y filosofía, sean ahora en mayor número docentes de ciencias económicas y, en particular, de ciencias de la administración, porque con su contribución estas personas favorecerán significativamente al conseguimento de metas más y más ambiciosas.

A pesar de estas debilidades, el nivel de satisfacción de los usuarios, los estudiantes, es bastante alto; soportan esta afirmación los resultados de un detallado cuestionario que hice, con una muestra de 200 estudiantes, durante mi estancia en Lima, en el verano del año 2001: en una escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo), la evaluación global del servicio ha sido de 3,7; con el 90% de los entrevistados que afirma estar «satisfecho». Los estudiantes parecen apreciar mucho el clima sereno y humano que se respira en la Universidad, tanto que lo consideran uno de los aspectos en los cuales más fuerte es la conotación católica. Es también digno de atención el hecho de que los entrevistados, aun admitiendo

¹⁶ MAZZEI A., 2000, *La comunicazione per il marketing dell'Università*, Milano, FrancoAngeli.

La Universidad como empresa *non profit*: el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

haber elegido la UCSS sobre todo por el nivel bajo de las pensiones, ahora la aconsejarían a potenciales nuevos estudiantes, no tanto por la economicidad, sino por el nivel alto de la docencia y, en general, de la organización: esto significa que durante su experiencia universitaria han sido satisfechos por el servicio recibido, cuyo nivel es a menudo muy superior a sus expectativas.

3.1 El problema de la reproducibilidad

Sin embargo, ¿se puede reproducir la exitosa fórmula empresarial de la UCSS en otros contextos de subdesarrollo?

Dada por descontada la importancia de los elementos contingentes y la consecuente imposibilidad de una perfecta reproducibilidad, pienso que la UCSS puede representar un «experimento» exitoso y repetible. Su naturaleza de empresa *non profit* permite mirar a los comunes indicadores económico-financieros con algo de elasticidad, pero al mismo tiempo impone una gestión atenta y prudente de los recursos; en los países del Tercer Mundo, inestables y de difícil «lectura», estos son dos aspectos muy relevantes, porque por un lado surge de la necesidad de «hacer un beneficio» típica del *for profit*; pero, por el otro, no deja espacio a la «improvisación» o a una actitud de mera «sobrevivencia». El ser empresa obliga al conseguimiento de la autonomía o por lo menos de la economicidad de la gestión.

De todas maneras, hay otros elementos que pueden constituir un obstáculo a la realización de iniciativas afines a la UCSS.

En primer lugar, se necesita una entidad promotora, como la Diócesis de Carabayllo en este caso, que se haga cargo de los gastos e inversiones de la fase de *start up*, o directamente o canalizando los capitales de otros financiadores. Sin embargo, es otro el factor aun más difícil de reproducir: el capital humano para la gestión del nuevo ateneo. Es innegable que una buena parte del éxito de la UCSS depende del esfuerzo y del empeño de quien le dedica cada día su tiempo, considerándolo mucho más que un trabajo; además, no se necesitan solamente capacidades técnicas, sino un impulso humano, una disponibilidad y una vocación al servicio muy fuera del ordinario. Hallar símiles («recursos») es muy difícil, y aun más difícil es que estas personas, ya tan raras, se encuentren en un grupo y entren en contacto con un potencial financiador. En esta búsqueda, las organizaciones que operan en la cooperación para el desarrollo pueden tener un papel muy importante, actuando como trámites y punto de agregación para los componentes humanos sobrecitados.

3.2 La contribución al desarrollo

Nos queda una última pregunta a la cual intentar contestar: ¿cuál es la manera en que una iniciativa como la UCSS puede contribuir, por supuesto en medida proporcional a su alcance, al desarrollo socioeconómico del Perú y, en general, de un país en vía de desarrollo?

Teniendo en mente el esquema del «diamante nacional» de Porter¹⁷, se puede afirmar que la acción más eficaz se produce sin duda en la «creación» de «recursos humanos».

Las universidades pueden tener un papel fundamental en la creación de «activos» de este tipo, porque «producen conocimiento»: cada joven licenciado lleva consigo un gran valor añadido, sus conocimientos lo hacen un profesional capaz y responsable que puede contribuir activa y proficuamente al desarrollo económico de su país; representa, en la terminología de Porter, un factor de la producción «avanzado» y «específico». Además, aun una iniciativa a pequeña escala como la UCSS, puede crear eslabonamientos importantes: como Mons. Panizza ha intuido en su visión de la Universidad, para crear «buenos alumnos» se necesitan «buenos maestros», y la «producción» de la facultad de Ciencia de la Educación puede representar un elemento de innovación en este sentido. Con respecto, luego, a los estudiantes de Ciencias Económicas, su contribución tendrá dúplice forma: por un lado su educación hará de ellos buenos empleados y, por el otro, les dará los instrumentos para crear nuevas empresas, alimentando de esta manera el ciclo de creación de la riqueza con nuevas actividades productivas.

Otro ámbito, tal vez menos perceptible, en el cual una atenta política de soporte a la enseñanza universitaria puede tener buenos resultados, son las «condiciones de la demanda agregada», a nivel cualitativo y cuantitativo. Formar profesionales capaces de conseguir buenos trabajos y, consecuentemente, rentas superiores a la subsistencia, lleva al crecimiento de la «clase media», un grupo social fundamental en las dinámicas de los sistemas económicos. El incremento de las rentas implica la mejora de la calidad de la vida, una mayor seguridad e inevitablemente mayores consumos; a nivel agregado, esto puede soportar el conseguimiento de aquel nivel de demanda mínima potencial que muchas veces inhibe la creación de nuevas industrias en los países en vía de desarrollo¹⁸.

¹⁷ PORTER M., 1990, «The competitive advantage of Nations» en *Harvard Business Review*, marzo-abril; PORTER M., 1991, *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milani, Arnoldo Mondadori Editore

¹⁸ HIRSCHMAN A. O., 1973, *La strategia del desarrollo económico*, México, Fondo de Cultura Económica.

**La Universidad como empresa *non profit*:
el caso de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.**

Por último, es oportuno subrayar otro efecto de la actividad educativa de las universidades como la UCSS: la influencia sobre el «sistema de objetivos» de los individuos y de la sociedad. Es importante conocer los valores sociales que condicionan la actitud hacia el trabajo y se nota que a los jóvenes peruanos no les falta la voluntad de mejorar por sí mismos para contribuir al crecimiento de su país, para que se libere de la condición de dependencia y subdesarrollo que lo aprisiona. La Universidad representa un medio de emancipación y realización personal que pueden ser proyectadas a nivel colectivo. Formar una nueva generación, conciente y comprometida con el Perú, constituye un desafío cuyo éxito puede ser muy significativo.

Un papel fundamental para el conseguimiento de estos ambiciosos objetivos toca sin duda al gobierno, sin embargo, vale la pena precisar bien cuál será su efectiva área de competencia. En una visión liberal del Estado, no se requiere siempre y sólo una intervención directa en las actividades productivas: se le atribuye también el papel de crear los requisitos necesarios y actuar como «árbitro» y «revisor»¹⁹.

Iniciativas *non profit* como la UCSS se ponen como alternativas a la intervención pública, a la cual piden la predisposición de las condiciones básicas para obrar: certeza del derecho, infraestructuras, seguridad, etc.

Es una opción estratégica fundada sobre la «colaboración» y que puede llevar a grandes resultados: los gobiernos de los países en vía de desarrollo empeñados en las batallas contra la pobreza, el hambre y las enfermedades de sus pueblos pueden encontrar en las entidades *non profit* valiosos aliados con los cuales cooperar para conseguir una mejor locación de los recursos ya tan escasos.

En conclusión, de la experiencia de la UCSS se puede sacar un mensaje de esperanza: podemos auspiciar que, superando la dialéctica entre los modelos de desarrollo guiados por los gobiernos y los que son dejados a las espontáneas dinámicas del mercado, esta «tercera vía» fundada sobre la colaboración resulte ser la mejor forma para acompañar y apoyar a los países del Tercer Mundo en el camino largo y difícil del crecimiento, para que finalmente se afirmen a nivel global el bienestar y la prosperidad.

¹⁹ VITTADINI G., 1997, «A cosa serve il non profit: più società meno Stato» en VITTADINI G. (ed.), *Il non profit dimezzato*, Milano, ETASLIBRI.