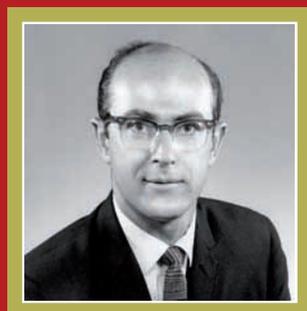


ALAN B. COLEMAN



LA FUNDACIÓN
DE
ESAN



Una aventura académica



esan
ediciones

50
AÑOS

Y. Mydske

LA FUNDACIÓN DE ESAN
Una aventura académica

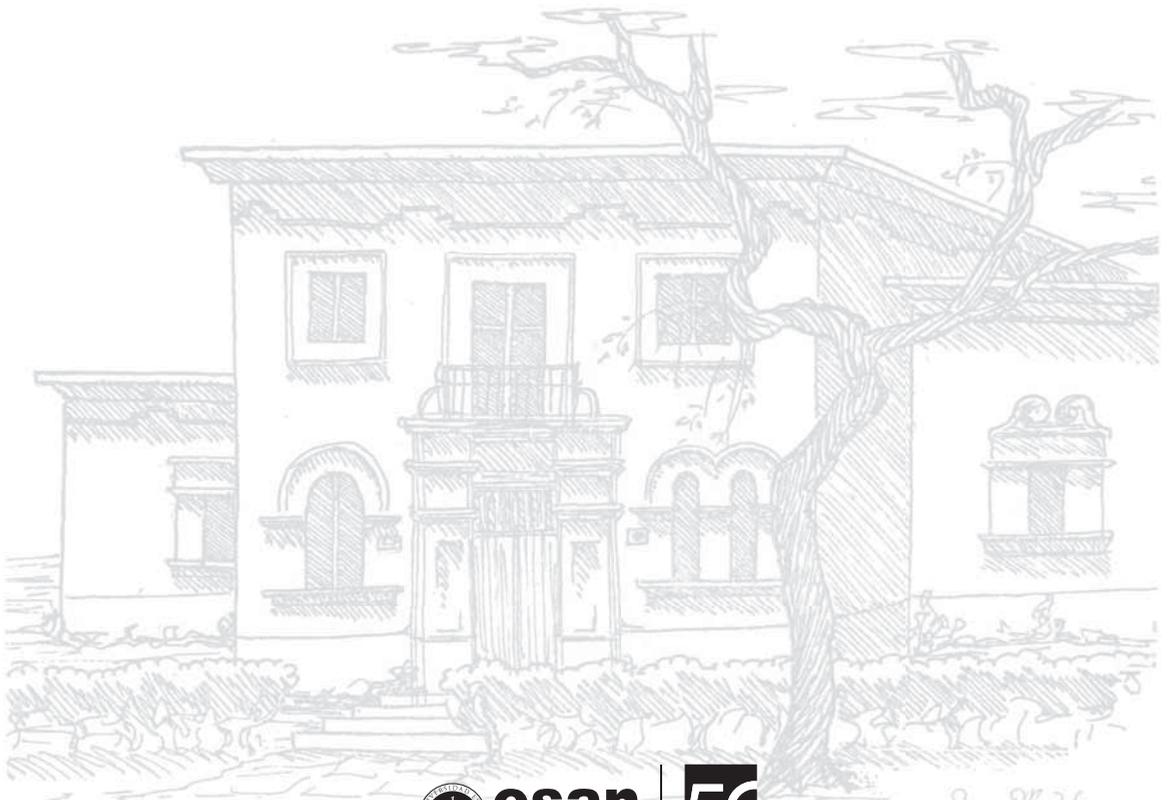
ALAN B. COLEMAN

LA FUNDACIÓN
DE
ESAN



Una aventura académica

TRADUCCIÓN DE
SIDNEY EVANS



esan
ediciones

50
AÑOS

J. Mydsko

ESAN/Cendoc

COLEMAN, Alan B.
La fundación de ESAN: una aventura académica. / Alan B. Coleman ; traducido por Sidney
Evans– Lima : Universidad ESAN, 2013. – 198 p.

ESCUELAS DE NEGOCIOS/ ENSEÑANZA SUPERIOR / HISTORIA / PERÚ

HF1135 P4C6 2013

ISBN: 978-612-4110-17-7

© Alan B. Coleman, 2005
Primera edición: del autor, California, Estados Unidos, 2005
Título original: *The founding of ESAN: An academic adventure*

© Universidad ESAN, 2013
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima, Perú
www.esan.edu.pe esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición de la Universidad ESAN
Lima, setiembre del 2013
Tiraje: 1000 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401300659

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2013-13054

Traducción

Sidney Evans

Cuidado de edición

Ada Ampuero

Corrección de estilo

Óscar Carrasco

Fotografías

Archivo del autor
Archivo de la Universidad ESAN

Diseño de carátula

Erik Chiri

Diseño de interiores y diagramación

Blanca Peirano

Impresión

Tarca Asociación Gráfica Educativa
Psje. María Auxiliadora 156, Breña
Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Este libro está dedicado, en primer lugar, a Janet M. Coleman, sin cuyo apoyo y aliento esta aventura educativa no se hubiese realizado.

Y a la memoria del decano Ernest Arbuckle y del profesor G. M. Oxley, de la Escuela de Negocios de Stanford, cuya visión, compromiso personal e interés en el Perú fueron vitales para esta empresa.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
PREFACIO	17
CAPÍTULO I. LOS INICIOS	21
Transiciones	29
La experiencia Imede	32
Planes de creación	37
Contratación de docentes	44
CAPÍTULO II. EL COMIENZO DE LA AVENTURA	49
En busca de un nombre para la Escuela	53
El primer programa educativo	55
La biblioteca de ESAN	58
Promoción y relaciones públicas	62
El Patronato	64
El presupuesto	66
Convocatoria de alumnos	67
La búsqueda de una sede y campus	68
El logotipo	77
Dificultades con el idioma	79
Momentos cruciales	81

CAPÍTULO III. EMPIEZAN LAS CLASES	91
La primera clase	92
Traducción e interpretación	95
Planeamiento: 1964-1965	95
La búsqueda de docentes peruanos	97
Acontecimientos a fines de 1964	104
CAPÍTULO IV. UN MOMENTO PARA LA REFLEXIÓN	109
Febrero-marzo de 1965: los planes para la graduación	110
Marzo de 1965	116
Proyección hacia las provincias	121
CAPÍTULO V. UNA IDEA MÁS SEGURA DE NUESTRA MISIÓN	125
Nuevas ideas e iniciativas	126
Un saludo a la plana docente inicial	128
Tributo a Norman King	132
La nueva plana docente: el inicio del cambio	133
Los PDE en provincias	134
Visita de retorno a Stanford	139
Ayuda financiera	146
La graduación y el nuevo inicio de clases	147
CAPÍTULO VI. UNA PAUSA ANTES DE VOLVER A EMPEZAR	151
Preparativos para la partida del Perú	153
Las Palmas Magisteriales	155
Logros y perspectivas	156
UN COMENTARIO SOBRE EL EPÍLOGO	163
EPÍLOGO	164

	179
APÉNDICES	
1. Decreto ley 14576, que crea la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN)	180
2. Estatutos de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados	184 187
3. Cuerpo docente residente a tiempo completo de ESAN	190
4. Personal docente y administrativo de ESAN, 1964	192
5. Resumen estadístico de la segunda promoción de ESAN	194
6. Resumen estadístico de la tercera promoción de ESAN	
7. Reunión del cuerpo docente de ESAN, miércoles 16 de febrero de 1966	196
8. Resolución 2749 del Ministerio de Educación, que otorga las Palmas Magisteriales del Perú al doctor Alan B. Coleman	198

PRESENTACIÓN

En el año de su cincuentenario, para la Universidad ESAN es sumamente grato y motivo de orgullo presentar la edición en castellano del libro *La fundación de ESAN: una aventura académica*, escrito por el doctor Alan B. Coleman, su decano fundador*. Es una historia magnífica contada por su protagonista, un joven académico estadounidense que en 1962 aceptó una misión trascendental en el Perú, sin conocer el país ni la idiosincrasia de su población.

Este relato nos brinda la extraordinaria oportunidad de conocer el desarrollo de los acontecimientos que dieron origen a ESAN, desde el acuerdo inicial entre los gobiernos del Perú y los Estados Unidos, con la participación de la AID, hasta el compromiso y la entrega con que la Escuela de Negocios de la Universidad de

* La edición en inglés data del 2005, pero para esta edición el doctor Coleman ha tenido la gentileza de actualizar al 2013 el epílogo de este libro, dedicado a una reseña de cómo es hoy la Universidad ESAN, cincuenta años después de su fundación.

Stanford asumió el encargo del gobierno de su país de establecer una escuela de posgrado en negocios en el Perú. Jugó también un papel importante en esta gesta el empresariado peruano, que alentaba la iniciativa de contar con un centro especializado en formación gerencial. Nuestro reconocimiento a todos quienes hicieron posible la creación de ESAN, en especial al doctor Coleman.

Creo que la razón fundamental del éxito de ESAN, el primer factor clave para su desarrollo, fue la definición muy clara de su misión y objetivos, en función de los cuales se trazó el camino por seguir. El equipo liderado por Alan Coleman soñó con un paradigma, con un modelo para la educación gerencial y nos dejó una herencia invaluable. Por ello, cuando dejó el país, el doctor Coleman fue condecorado por el Estado peruano con las Palmas Magisteriales en el grado de Comendador.

El segundo factor clave para ESAN ha sido su gente; en la dirección, los decanos, los directores y el personal administrativo; en la investigación, la consultoría y la docencia, los profesores; y en el campo gerencial, nuestros estudiantes y graduados, nuestro mejor producto. El tercer factor es la vinculación con el sector empresarial privado y público del país. El cuarto factor es la constante innovación, que es la marca distintiva de ESAN en su sector, y el permanente liderazgo a lo largo de su historia. El quinto factor es estar en perfecta sintonía con las megatendencias que influyen en nuestro sector, en particular las que afectan la cadena de valor, como la demografía, la tecnología y la globalización de las economías.

Nuestra satisfacción y sentimiento de logro nace de la esperanza de que no solo quienes fundaron ESAN, sino también la comunidad en general sienta orgullo de lo que significa ESAN después de cincuenta años.

Reiteramos nuestro compromiso de seguir la senda delineada por nuestros fundadores y de contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

Nuevamente, agradecemos todo lo recibido.

Jorge Talavera Traverso
Rector, Universidad ESAN

PREFACIO

Esta es la historia de una aventura educativa: la fundación de ESAN (Escuela de Administración de Negocios para Graduados). Fue la primera escuela de esta clase en América del Sur. Cuento la historia inicial de ESAN según la vi, en tanto organizador y decano fundador, por lo que esta narración refleja una experiencia y un punto de vista personales.

Me he preocupado de contar esta historia, ya que con el inevitable paso del tiempo muchos de estos recuerdos corren el riesgo de perderse. Lamentablemente, algunos de los miembros de la plana docente inicial ya han fallecido, lo que me motivó más aún a escribir estas memorias mientras todavía me sea posible recapturar la imagen de aquellos años.

Para recrear esos primeros momentos de la vida de ESAN, he recurrido en gran medida a mi propia colección de los cuatro grandes volúmenes de la historia de ESAN, que abarca desde 1962 hasta

1966, año en el que mi familia y yo partimos finalmente del Perú. En la biblioteca de ESAN se encuentra un juego duplicado de estos volúmenes, conocidos como el *Archivo Histórico de ESAN*. Los lectores interesados podrán consultarlos para conocer aquellos detalles que, por razones de espacio, no podían incluirse en este libro.

Si cuento esta historia de una manera algo personal, desde la posición que ocupé en el corazón de este proyecto, es porque se trata, en esencia, de una historia de cooperación entre un gran número de personas e instituciones, y entre los gobiernos del Perú y los Estados Unidos. Debo enfatizar particularmente la importante contribución de tiempo, energía y —de hecho— dedicación de la Universidad de Stanford, y en especial de su decano, Ernest Arbuckle, del profesor G. M. Oxley y del decano asociado Thomas Graves; de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y de quien era su director en Lima, Robert Culbertson, así como del Gobierno del Perú. Todos ellos hicieron posible este proyecto como parte de la Alianza para el Progreso, programa del Gobierno de los Estados Unidos.

Una gran admiración merece la plana docente inicial de ESAN, que estuvo dispuesta a compartir los riesgos y los considerables esfuerzos que se hicieron necesarios para lanzar esta aventura, y que de muchas maneras ayudó a convertir la idea en una realidad. Los primeros profesores —todos estadounidenses— fijaron el tono, el estilo y el espíritu que aún hoy en día se encuentran presentes en ESAN. Con ellos tenemos una permanente deuda de gratitud.

En el 2013, ESAN cumplió 50 años desde su fundación, periodo durante el cual ha pasado por interesantes épocas de transformación y crecimiento. Gracias al hábil liderazgo de los peruanos, ha superado de lejos los ideales y objetivos previstos por sus fundadores. En

el epílogo a estas memorias, proponemos una visión panorámica de la Escuela en la actualidad, después del gran salto hacia adelante que ha dado desde sus primeros días.

Este proyecto muestra claramente lo que se puede lograr mediante la cooperación entre gobiernos, universidades, líderes empresariales e individuos dedicados y visionarios. La creación de ESAN refleja el espíritu y el esforzado trabajo de muchísimas personas. Contrastar la ESAN de la actualidad con la de las primeras épocas pone de relieve la efectividad con que los profesores peruanos y el cuerpo administrativo se desempeñaron en todos estos años. Al escribir este relato, he tratado de captar y registrar la relación entre los fundadores y la institución tal como es ahora.

Para quienes tuvimos el privilegio de embarcarnos en esta aventura, nos queda ahora solo mirar y admirar los hechos acaecidos. El espíritu de empresa inicial ha madurado y dado lugar a una institución vibrante, exitosa y muy valiosa para el Perú. Y por ello, podemos todos sentirnos muy orgullosos.

Alan B. Coleman
Sea Ranch, California
Enero del 2005

CAPÍTULO I

LOS INICIOS

Todo comenzó con una simple llamada telefónica. Y es que a veces, a partir de acontecimientos aparentemente insignificantes, pueden surgir iniciativas de mucha importancia e, incluso, aventuras. Eso fue lo que sucedió un día de marzo de 1962 cuando sonó el teléfono en mi oficina en la Escuela de Negocios de Harvard. Me llamaba el profesor Leonard Marks Jr., de la Escuela de Negocios de Stanford, un buen amigo y colega mío con quien tiempo atrás había escrito un libro de casos sobre administración bancaria. Ted me llamaba para preguntarme si me interesaba participar en un grupo conformado por tres miembros de la plana docente de Stanford que llevarían a cabo un estudio de factibilidad en Lima, Perú. Esta consultoría había sido solicitada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para explorar la posibilidad de crear una nueva escuela de negocios como parte del Programa de Asistencia Externa de los Estados Unidos a América Latina. La iniciativa se

denominaba *Alianza para el Progreso*, lanzada por el presidente John F. Kennedy a inicios de su Gobierno.

La llamada telefónica de Ted Marks fue suscitada por la decisión que algunos meses antes había tomado yo de dejar mi puesto de docente en la Escuela de Negocios de Harvard, donde había trabajado cuatro años, para sumarme a la plana docente de la Escuela de Negocios de Stanford. Había obtenido mi Ph. D. en Stanford en 1960, y las raíces sentimentales e históricas de mi familia se encontraban en California. Por consiguiente, el regreso parecía una alternativa interesante después de una ausencia de casi cinco años. En ese momento, no sabía nada acerca del Perú, pero la perspectiva de pasar un mes en Lima, mientras exploraba la posibilidad de crear una nueva escuela de negocios, sonaba muy atractiva. Acepté la invitación de unirme a los otros miembros del equipo en Lima para comenzar nuestras tareas a fines de mayo de 1962.

En ese momento, poca cuenta me di de las profundas consecuencias que tendría mi decisión de prestar asistencia a este proyecto de consultoría, tanto para mí como para mi familia y para la escuela que nacería después y, además, eventualmente, para la educación superior en el Perú y su economía en desarrollo. Ahora, con la visión retrospectiva después de cincuenta años, me doy cuenta de cómo una decisión en apariencia menor, producto de una llamada telefónica, influyó en las vidas de miles de valiosos hombres y mujeres del Perú, tanto en Lima como, en la actualidad, en el resto del país.

Entonces, ¿cómo se inició efectivamente esta iniciativa educativa? El programa de la Alianza para el Progreso había designado a Robert Culbertson como nuevo director de la USAID para el Perú. Antes de aceptar este puesto, Culbertson había trabajado con la Fundación Ford, donde había conocido a Ernest Arbuckle, entonces

decano de la Escuela de Negocios de Stanford, y fue a través de esta relación que se había familiarizado con las actividades internacionales de Stanford y con el interés de larga data que tenía Arbuckle por América Latina. Stanford había recibido anteriormente una donación de la Fundación Ford para llevar a cabo más programas internacionales.

Después de su llegada a Lima, Culbertson empezó a reunir una serie de posibles ideas para la participación del Perú en la Alianza para el Progreso. Uno de estos proyectos fue apoyado con entusiasmo por algunos líderes empresariales de Lima: la creación de una escuela de negocios. Entre los partidarios más abiertos de este proyecto estaba Norman King, director de Relaciones Industriales de la Cerro de Pasco Corporation, empresa que en esa época era el mayor empleador del Perú. Más adelante, podré contar más acerca del extraordinario aliento y apoyo que Norman King le prestó a este proyecto.

Después de recibir señales positivas de interés por parte de los grupos empresariales limeños, Culbertson decidió escribir al decano Arbuckle, preguntándole si le interesaría enviar un pequeño grupo de docentes al Perú para explorar en mayor medida esta sugerencia y sus posibilidades prácticas. Arbuckle respondió afirmativamente, y se dedicó con prontitud a organizar el grupo exploratorio. Solicitó al profesor G. M. Oxley que asumiera la responsabilidad de la misión.

Oxley, que había ingresado a la plana docente de la Escuela de Negocios de Stanford en 1961, después de una distinguida carrera en el campo de las leyes y como alto ejecutivo de la corporación W. R. Grace & Co., tenía antiguas relaciones comerciales en toda América Latina y, especialmente, en el Perú. El profesor Oxley había recibido su grado de bachiller de la Denison University, su grado en

Leyes por la Universidad de Columbia, y en la W. R. Grace había sido vicepresidente de la División de América Latina, con misiones especiales en el Perú y Bolivia. La amplia experiencia administrativa y empresarial de Oxley fue un aporte importante para la creación y el éxito de las operaciones iniciales de ESAN en Lima, al tiempo que ocupaba el puesto fundamental de coordinador en el campus de Stanford.

Los siguientes integrantes del equipo de Stanford —con G. M. Oxley como presidente— fueron elegidos en marzo y abril de 1962: John Ewing, Ezra Solomon y yo. Mientras tanto, se iniciaron las negociaciones entre Stanford y la USAID con el fin de preparar un contrato de corto plazo para la misión del equipo exploratorio. Estas tratativas culminaron con el acuerdo entre Stanford y la USAID que se suscribió el 11 de mayo de 1962. En ese mismo mes, el grupo se volvería a reunir, según se había decidido, para iniciar una evaluación más seria de la posible creación de una escuela de negocios para graduados. Si el proyecto llegaba a materializarse, sería el primero de su tipo en América del Sur.

Después de su llegada a Lima, el equipo comenzó rápidamente una larga serie de entrevistas con miembros de universidades peruanas, como decanos y rectores, y con líderes empresariales, funcionarios del gobierno y representantes de la misión de la USAID. A veces, el grupo operaba como un equipo de cuatro integrantes, mientras que en otras ocasiones se dividía para realizar entrevistas y visitas de campo. Con alguna frecuencia, nos reuníamos para intercambiar nuestras experiencias, impresiones y opiniones.

Las principales interrogantes que abordamos fueron: si se necesitaba una escuela de negocios para graduados; si los dirigentes empresariales y académicos peruanos mostraban suficiente interés;

cuál sería la misión de dicha institución; cómo estaría organizada; y, sobre todo, cuál sería su relación con la comunidad universitaria existente. Estas dos últimas cuestiones fundamentales, la organización y las relaciones universitarias, resultaron ser las más complejas y desafiantes. Pronto se hizo evidente que se necesitaba una escuela de negocios para graduados, y que existía un gran interés en ella. Cómo organizarla y ubicarla en el entorno de la educación superior requirió mucha reflexión y generó diversas opiniones entre el equipo visitante.

Debido a nuestro interés en recomendar un programa riguroso de alta calidad y sin connotaciones políticas, el grupo de líderes empresariales peruanos con quienes nos entrevistamos nos instó enfáticamente a proponer una institución independiente y autónoma, sin relaciones organizativas directas con las antiguas universidades peruanas. Dichos empresarios sostenían que la creación de una nueva escuela de graduados dentro de una universidad ya existente sometería el programa a presiones políticas e influiría en el programa de estudios y la plana docente, lo cual probablemente comprometería pronto la integridad y la calidad del emprendimiento. Existía, sin embargo, al mismo tiempo, un claro interés en crear una escuela de negocios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la más antigua institución de educación superior del Perú. Su rector, el doctor Luis Alberto Sánchez, deseaba que nuestro grupo recomendase dicho curso de acción. Otras universidades también expresaron un deseo similar, pero la mayor insistencia provino de Sánchez, un prominente intelectual y político peruano de gran influencia.

En nuestras numerosas entrevistas dejamos en claro que cualquier escuela de negocios para graduados que se previese debería convertirse en una institución con raíces verdaderamente peruanas.

El papel de los Estados Unidos, en caso de que el proyecto se llevara a cabo, sería el de crear y organizar la escuela, encargarse de su operación durante unos cuantos años, aportar modelos mientras se iba preparando una plana docente local, y luego entregar la organización completamente a peruanos para su administración y dirección. Era vital que todas las partes entendiesen claramente cuál era el interés de los Estados Unidos y este objetivo de largo plazo. Durante los últimos días de las tareas del equipo, sostuvimos discusiones estratégicas para resumir y revisar las conclusiones que habíamos sacado de nuestras extensas reuniones y entrevistas. En último término, logramos responder muchas de las preguntas fundamentales.

La cuestión crucial, sin embargo, seguía siendo la que se refería a la organización: ¿qué lugar debería ocupar una escuela de este tipo en la estructura de la educación superior peruana? ¿Dentro de una universidad ya existente, o, de alguna manera, afiliada a una, o fuera del sistema, de manera independiente, por completo nueva, sin conexiones institucionales directas? En ese momento, nos dimos cuenta de que esta recomendación sería un elemento esencial para el futuro éxito de nuestro emprendimiento. También nos dimos cuenta de que, en cualquier caso, el lanzamiento de un proyecto de este tipo implicaba riesgos para su durabilidad y su éxito a largo plazo. Este tema se convirtió en el eje alrededor del cual giraría la mayor parte de las demás decisiones sobre la escuela. Al aproximarse el fin de nuestra estadía en Lima, estábamos poco seguros del curso de acción que debíamos recomendar, es decir, si la nueva escuela debería estar ubicada dentro de la estructura universitaria peruana existente o fuera de ella.

Teníamos varias preocupaciones relacionadas con esta decisión. En primer lugar, éramos conscientes de que el equipo conocía poco el

entorno político y universitario peruano, puesto que, salvo el profesor Oxley, ninguno de nosotros tenía experiencia previa en el Perú. Estábamos bastante preocupados por la aceptación de cualquiera de las decisiones que adoptásemos; más aún: era evidente que, para el lanzamiento de un nuevo programa, se necesitaría recurrir por completo a una plana docente enviada desde los Estados Unidos, la cual habría de permanecer en el Perú, por lo menos, en los primeros años. En aquella época, la educación en negocios a nivel de posgrado era poco conocida o comprendida en el Perú, y no podíamos predecir por cuánto tiempo se requeriría de los profesores estadounidenses antes de poder realizar la transición a los académicos peruanos. ¿Cómo sería considerada la presencia de docentes provenientes de los Estados Unidos si la escuela operase dentro de, por ejemplo, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos? ¿Gozarían el decano y los docentes de la libertad suficiente para llevar a cabo innovaciones, así como de la flexibilidad que necesitaba el nuevo emprendimiento? En resumen, ¿cómo sería vista esta iniciativa en el contexto del Perú en general? Después de más consultas de último minuto con diversos ciudadanos peruanos interesados, llegamos a una decisión.

En primer lugar, la nueva escuela sería independiente, es decir, se establecería fuera del marco universitario existente. En segundo lugar —y para nosotros de la mayor importancia—, se establecería una cierta relación tanto con la comunidad universitaria como con la empresarial mediante la creación de un patronato, o junta de directores, cuyos miembros representarían a una amplia gama de segmentos de la sociedad. Recomendamos que el patronato estuviese compuesto por un representante de cada una de las siguientes instituciones: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional de Ingeniería,

Universidad Agraria, Universidad del Pacífico, Cámara de Comercio de Lima, Corporación Nacional de Comerciantes, Sociedad Nacional de Industrias, Instituto Nacional de Promoción Industrial, Instituto Peruano de Administración de Empresas y un representante del ministerio rector. Esta junta se encargaría de proporcionar orientación a las políticas de la nueva institución.

Esperábamos que dicho compromiso pusiera de manifiesto la relación entre los intereses universitarios y empresariales, al mismo tiempo que se preservaba la libertad necesaria para el diseño, la innovación y el currículo de estudios que requería el programa experimental. Sin embargo, cuando el equipo tomó esta decisión, estábamos plenamente conscientes del permanente interés de algunos altos funcionarios de la Universidad de San Marcos y de la cierta presión que ejercían para que la escuela propuesta estuviese relacionada con esta institución. En retrospectiva, creo que los acontecimientos demostraron que la recomendación sumamente importante hecha por el equipo de estudio de factibilidad del proyecto fue la mejor posible.

Nuestra tarea de prospección en Lima concluyó en junio de 1962. El equipo regresó, entonces, a Stanford con la finalidad de preparar el informe de factibilidad para la USAID, cuya sede se encuentra en Washington D. C. Oxley y yo empezamos a redactar el mencionado documento, que luego fue revisado por el ya fallecido profesor Solomon, quien introdujo, además, varias mejoras de carácter editorial. El informe fue presentado a fines de mes.

Aunque el decano de la Escuela de Negocios de Stanford, Ernest Arbuckle, seguía interesado en la idea, aparentemente la Universidad participaría solo en la preparación de la visita de prospección y el estudio de campo. Al mismo tiempo, la USAID señaló de manera

informal que le agradecería que Stanford se encargase de llevar a cabo este emprendimiento, en caso de ser aprobado en Washington. La decisión final requeriría, en primer lugar, una aprobación formal del programa por el Gobierno y, en segundo lugar, un estudio del interés de otras universidades estadounidenses en llevar a cabo el proyecto.

Transiciones

Regresé a la Escuela de Negocios de Harvard, y en julio de 1962 mi familia y yo partimos de Boston rumbo a California para que yo pudiera ocupar mi nuevo cargo en la Escuela de Negocios de Stanford como profesor asistente de Finanzas. Ese verano, la USAID inició un examen más detallado sobre la posible creación de la escuela de negocios para graduados en el Perú, según los lineamientos detallados en el informe de factibilidad¹. También se envió información sobre el proyecto a algunas otras universidades, dos o tres de las cuales dieron indicios de un posible interés. Llegados a este punto, Stanford no había asumido todavía, sin embargo, una posición a favor o en contra de su futura participación. En particular, una institución, la Universidad del Estado de Oklahoma, y el decano de su Escuela de Negocios, Eugene Swearingen, expresaron un serio interés, incluyendo una posible visita al Perú para explorar dichas posibilidades. Pero, finalmente, la Universidad del Estado de Oklahoma no presentó una propuesta a la USAID.

¹ Una copia de este informe se incluyó en el primero de los cuatro volúmenes del Archivo Histórico de ESAN, preparado por el autor y que se encuentra en la biblioteca de ESAN.

A principios de setiembre de 1962, quedó claro que la USAID llevaría adelante el proyecto y envió a Stanford una comunicación para averiguar sobre su posible interés. El decano Arbuckle y los catedráticos Oxley y Solomon discutieron el tema y examinaron las posibilidades, si bien se daban cuenta de las importantes incertidumbres que subsistían.

Los riesgos que amenazaban un posible éxito a largo plazo eran significativos. No había grandes dudas acerca de la capacidad de un equipo formado principalmente por miembros de la plana docente de Stanford para administrar y operar una pequeña escuela para graduados y diseñar su programa de estudios. Los temas más relevantes giraban en torno a los asuntos de largo plazo: hacer que la nueva escuela fuese una institución con raíces verdaderamente peruanas y poder entregarla con éxito a una plana docente y administrativa local, al mismo tiempo que se protegían los objetivos de alta calidad y desempeño académico que se habían previsto en el estudio e informe de factibilidad. Las numerosas incertidumbres, sumadas al contexto político y universitario del Perú, eran causa de una gran preocupación para los formuladores de políticas designados por Stanford, en particular Arbuckle y Oxley; al mismo tiempo, los temas de la asignación de personal y de la plana ejecutiva para la escuela propuesta suscitaban serios cuestionamientos. El estudio de factibilidad subrayaba que, para permitir la continuidad del proyecto en sus frágiles etapas iniciales, el primer decano estadounidense debería comprometerse a permanecer en el cargo por un periodo de tres años.

Es difícil convencer a un docente para que deje su campus durante un tiempo tan prolongado. Desafortunadamente, la educación superior en los Estados Unidos no otorga grandes compensa-

ciones a quienes asumen un compromiso de este tipo, y una larga ausencia de un docente puede tener efectos adversos en su carrera. No obstante, el decano Arbuckle estaba muy interesado en llevar a cabo este emprendimiento, aunque solamente si los participantes eran docentes de Stanford. Tanto Arbuckle como Oxley tenían un gran interés en América Latina, debido sobre todo a su relación previa con la empresa W. R. Grace.

Poco a poco aumentó el impulso para el proyecto por parte de la USAID Lima, Washington D. C. y Stanford. El entusiasmo creció gracias a la esperanza de que efectivamente fuese factible y de que, si se lograba el éxito a largo plazo, la futura escuela podría realizar una contribución sustancial al sistema universitario peruano y al desarrollo económico del país.

Mientras tanto en Lima, varios líderes empresariales siguieron apoyando el proyecto de la escuela. Entre ellos se encontraba Norman King, de la Cerro de Pasco Corporation, y Carlos Mariotti, principal ejecutivo de las Empresas Eléctricas Asociadas, además se contaba del respaldo del Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE). En vista del evidente deseo de la USAID de seguir adelante con el proyecto, la decisión dependía básicamente de la disposición de la Escuela de Negocios de Stanford a aceptar ciertas responsabilidades y de la capacidad de esta de proporcionar personal para el programa. El decano Arbuckle estaba decidido a seguir adelante solo si se podía resolver de manera satisfactoria esta última cuestión.

La experiencia Imede

Después de recibir mi grado de MBA de Stanford en 1956, mi esposa Janet y yo, junto con Kathleen, nuestra hija de tres meses de edad, viajamos a Lausana, Suiza, donde trabajé como investigador asociado en el Instituto para el Estudio de Métodos de Dirección de Empresas (Imede). Este instituto es auspiciado por la empresa Nestlé, cuya sede mundial se encuentra en Vevey, Suiza. Nestlé había llegado a un acuerdo con la Escuela de Negocios de Harvard para organizar y proporcionar los docentes, mientras que Nestlé se encargaría de brindar el apoyo financiero². Los docentes de Imede eran, o habían sido, principalmente catedráticos de la Escuela de Negocios de Harvard. Uno de ellos era Leonard Marks, quien acababa de retirarse de Harvard para aceptar un puesto en la facultad de Finanzas de Stanford.

Por esa época, yo estaba empezando a ocuparme de mi doctorado en Finanzas, y el profesor Marks me invitó a trabajar con él como investigador asociado en el primer año de funcionamiento de Imede, en 1957. Por entonces, el Imede era una de las dos o tres escuelas de negocios para graduados de Europa Occidental y, por tanto, también un emprendimiento pionero. Sus estudiantes, de nivel ejecutivo, ocupaban altos cargos en empresas de muchos países europeos y otras regiones del mundo.

Esta experiencia en Suiza fue de especial valor para ESAN. Aunque no me lo imaginaba en esa época, mi participación como joven docente de Imede me dio la oportunidad de ser testigo del

² Recientemente, el Imede se fusionó con otra escuela y ahora se llama IMD. Está considerada una de las mejores escuelas de negocios para graduados de Europa Occidental.

nacimiento de un nuevo establecimiento académico, observar la evolución de los temas referidos a políticas, así como los problemas organizativos a medida que iban evolucionando, y participar en la integración de docentes extranjeros (es decir, estadounidenses) en una institución educativa suiza. Ya que la creación de una nueva escuela de negocios independiente como Imede era un fenómeno raro y casi único en esa época, la experiencia de participar en las actividades durante el primer año de la Escuela constituyó una experiencia valiosa y me aportó conocimientos sobre el proceso y los retos que implican crear una institución. El aporte de un grupo de docentes de Harvard, de muy alta calidad y gran talento, también fue para mí un excelente ejemplo y una suerte de laboratorio de experimentación. Por supuesto, en aquellos días no tenía yo idea de la manera en la que cinco años después las lecciones aprendidas en los inicios de Imede influirían en mí a medida que el proyecto de ESAN iba desarrollándose. De no haber sido por el tiempo que pasé en Suiza, mi historia personal y la de ESAN habrían sido, probablemente, muy diferentes.

En octubre de 1962, recibí una segunda llamada telefónica profética en mi nueva oficina de la Escuela de Negocios de Stanford. Mi familia se acababa de mudar a una cómoda casa en el campo en Valle de Portolá, cerca de Stanford. De hecho, las cajas de la mudanza todavía evidenciaban el reciente cambio de dirección. Acababa de empezar a enseñar Finanzas en el primer año del MBA.

Esta nueva llamada telefónica, crucial y completamente inesperada, era del decano, Ernest Arbuckle. Para mi sorpresa, me preguntó si me interesaría y si estaría dispuesto a aceptar el cargo de decano de la escuela de negocios que se proponía para el Perú. Arbuckle había decidido aceptar la invitación de la USAID para

llevar adelante el proyecto, siempre y cuando se pudiese negociar un contrato satisfactorio entre dicha agencia y Stanford, y, más aún, que este esfuerzo pudiese contar con personal proveniente principalmente de nuestra universidad. En particular, el decano Arbuckle había llegado a la conclusión de que la dirección de la escuela debía reposar en un miembro de la plana docente designado de manera estable.

La oferta para ocupar el decanato me sorprendió totalmente por varias razones. En primer lugar, porque yo acababa de incorporarme a la universidad, si bien entre 1954 y 1957 había realizado allí estudios de posgrado. En segundo lugar, yo era un joven de 33 años sin experiencia previa en temas administrativos. En tercer lugar, no tenía conexiones en América Latina, excepto por el mes que había pasado en el Perú como parte del equipo que había realizado el estudio de factibilidad. Y, en cuarto lugar, por último, se trataba de un proyecto complejo de alto riesgo que llevaría asociados el nombre y la reputación de Stanford. Le dije al decano Arbuckle que consideraría su ofrecimiento y que le respondería después.

Francamente, no sabía qué pensar, puesto que nunca me había imaginado que me harían ese ofrecimiento. Durante tres semanas, Janet y yo conversamos a fondo sobre los problemas que ello representaría y nuestras preocupaciones. Además de las cuestiones profesionales, había muchos asuntos familiares involucrados, puesto que ya teníamos dos hijas: Kathleen, de cinco años, y Frances, de tres. La decisión de ir al Perú representaría una gran carga para Janet y para mí. La designación abarcaría tres años completos. En tanto esposa del decano, Janet tendría, por otra parte, responsabilidades adicionales ante las familias de los demás docentes, a lo que se debía añadir lo que significaba establecer y administrar un hogar en un

país completamente nuevo; por último, pero de igual importancia, el reto de llevar a cabo sus actividades cotidianas en una lengua extranjera. Más aún: nuestras pequeñas hijas iniciarían su vida escolar en el Perú. Por supuesto, Janet nunca había conocido en persona este contexto fascinante, pero muy diferente, que era el Perú, y mucho menos estaba familiarizada con él.

Por mi parte, también tenía serias incertidumbres. ¿El plan tenía oportunidades razonables de éxito? ¿Podría reclutar una plana de nueve docentes para llevar a cabo esta misión bajo la dirección de un recién llegado a Stanford? ¿Las cruciales decisiones y recomendaciones del estudio de factibilidad eran sólidas e inteligentes? ¿Se obtendría el apoyo de los sectores sumamente politizados de la economía peruana?

Se trataba de la decisión más compleja y difícil que yo hubiese enfrentado jamás. Un factor adicional era que hacía apenas unas semanas habíamos vuelto a California, nuestro estado natal, después de cinco años de residir en Suiza y de trabajar en Harvard. Estábamos felices de haber regresado al área de la bahía de San Francisco, donde nos habíamos reencontrado con nuestras familias y muchos amigos. Todas estas consideraciones especiales se acumularon apenas a los sesenta días de nuestro retorno desde la Costa Este de los Estados Unidos. Durante este periodo, busqué en especial el apoyo del profesor Oxley y del decano Arbuckle. Gail Oxley era mi mentor, un ejecutivo con experiencia en América Latina y, por supuesto, el líder del equipo de estudio. Conversamos con franqueza sobre los riesgos y oportunidades. Este programa crearía la primera escuela de negocios de nivel exclusivamente de posgrado de América del Sur, y, si el proyecto tenía éxito, sería una oportunidad única de hacer una contribución a la sociedad. También constituía un vehículo inusual

de desarrollo personal y enriquecimiento profesional para mí, para Janet y para las niñas.

Finalmente, una noche Janet me dijo: «Si no lo intentas, lo vas a lamentar siempre». Sabía que tenía razón: una oportunidad tan excepcional no se presentaría de nuevo. Al día siguiente, entonces, llamé por teléfono al decano Arbuckle para decirle que había decidido aceptar su oferta; él, a su vez, me respondió que estaba listo para autorizar la participación de Stanford en el proyecto. Y así, a principios de noviembre de 1962, se aceptó el compromiso de crear lo que al año siguiente se convertiría en ESAN; sin embargo, como nos enteraríamos pronto, antes de alcanzar esa meta, tendríamos que sortear los muchos obstáculos que se iban a presentar en el camino.

Durante mi breve estadía en el Perú, en mayo de 1962, había quedado fascinado con el país y su particular historia. Al mismo tiempo, la activa y elocuente comunidad empresarial limeña era una gran fuente de buenos vínculos con los Estados Unidos, factor que desempeñó un papel importante en nuestra decisión de aceptar la designación. Durante todos estos años, Janet y yo hemos seguido cautivados por la magia y el misterio del Perú.

¿En qué reside este misterio? Desde mi primera visita al Perú, quedé impresionado por el extraordinario legado humano y las antiguas raíces culturales de este país. El Perú puede jactarse de contar con una civilización y unos restos monumentales tan antiguos como los de las primeras dinastías egipcias. Quedé muy impresionado por la combinación de sus antiquísimas tradiciones culturales con el subsecuente extraordinario surgimiento y los logros del imperio incaico. A principios del siglo XVI, la conquista española, la llegada del idioma castellano y de las costumbres hispanas añadie-

ron otra dimensión a esta sociedad, ya de por sí tan inusual e interesante. No existen muchos lugares en el mundo donde se presenten tanta diversidad y logros artísticos e históricos, y ciertamente no las hay en el hemisferio occidental. Debido a que vengo de California, que cuenta con su propia herencia española —aunque mucho más reciente—, me imagino que no debe sorprender que el Perú me pareciera tan interesante. Y he mantenido ese interés desde mi experiencia inicial en él.

Planes de creación

Tanto la decisión administrativa tomada por Stanford como mi propia determinación profesional pusieron en marcha una larga serie de actividades de planeamiento y negociación. Una posible complicación de importancia se produjo poco después de que el equipo que tuvo a su cargo el estudio de factibilidad partió de Lima. A mediados de 1962 se llevaron a cabo elecciones generales en el Perú, y el aparente resultado electoral llevó poco después a un golpe de Estado militar que, en general, se produjo de manera pacífica. Por tanto, los resultados de las elecciones fueron descartados. La Junta Militar, encabezada por el general Ricardo Pérez Godoy y, luego, por el general Nicolás Lindley López, declaró poco después que se convocaría a nuevas elecciones y que el presidente elegido en ellas asumiría el mando el 28 de julio de 1963.

Esta promesa fue cumplida, pero la nueva situación política derivada del golpe significó que el contrato que requeríamos firmar con el Gobierno peruano para la constitución legal de la nueva escuela sería suscrito a través de canales militares con la Embajada

de los Estados Unidos y la misión de la USAID en Lima. Así pues, se produjo casi una crisis en el mismo momento en el que nacía el programa conjunto entre el Perú y los Estados Unidos. Felizmente, los problemas relacionados con este tema se resolvieron de manera satisfactoria tan solo setenta y dos horas antes de que la Junta Militar transfiriese formalmente el poder al recién elegido presidente Fernando Belaúnde Terry. Más adelante, daremos más detalles sobre esta crisis en ciernes.

En noviembre de 1962, se iniciaron las negociaciones entre Stanford, la USAID Washington y la USAID Lima. En representación de Stanford, estuvieron dirigidas por el profesor Oxley, mientras yo empezaba a ocuparme de las cuestiones iniciales necesarias para sacar adelante el programa. Oxley y yo viajamos a fines de año a Washington para seguir tratando estos temas, así como los numerosos asuntos contractuales que surgen de un acuerdo trilateral como este, que involucraba a los gobiernos de dos países y a la Universidad de Stanford.

A principios de 1963, se produjo un contratiempo significativo debido a que el profesor Oxley sufrió un ataque al corazón. Por fortuna, se trató solo de un problema cardíaco ligero y pronto estuvo en capacidad de llevar a cabo las tareas correspondientes a la negociación. Y mientras él seguía tratando los múltiples detalles del contrato, yo exploraba el posible interés de los docentes para participar en el grupo de fundadores. Al poco tiempo, se hizo evidente también que el reclutamiento de docentes se convertiría en una cuestión fundamental. El número de profesores interesados en una designación en el extranjero de un riesgo relativamente elevado y dispuestos a considerarla era limitado. El plan de trabajo detallado requería que el contingente estadounidense esté integrado por un

total de diez personas: un decano, cinco catedráticos, tres investigadores asociados y un bibliotecario. En otra sección de este libro, proporcionaremos más detalles sobre la búsqueda de estos docentes y el éxito alcanzado.

A medida que avanzaban los primeros meses de 1963, tuve que viajar a Lima para tratar asuntos relacionados con la constitución legal de la escuela, la creación del patronato recomendado, y los estatutos básicos de las políticas necesarias como marco de las operaciones de la escuela. En vista de la situación política, ya que la Junta Militar permanecería en el poder hasta julio de ese año, y dado el cronograma más bien ajustado que se había acordado para el inicio efectivo de los programas académicos a tiempo completo, fijado para el primero de abril de 1964, se hizo claro que se requeriría la aprobación de un decreto ley para que el programa empezara a funcionar. Los representantes de nuestra embajada y de la USAID llegaron a la conclusión de que esta era la mejor manera y la más rápida de proceder, y nos aseguraron que el decreto ley necesario se obtendría sin dificultad. Como veremos posteriormente, se alcanzó este objetivo, pero solo después de muchas complicaciones y demoras.

Si no hubiésemos podido contar con dicha norma, que sentaba las bases legales de la escuela, habría sido necesario que el Congreso recién elegido aprobase un proyecto de ley después de su instalación el 28 de julio de 1963. En tal situación, todo el cronograma se habría visto amenazado seriamente, ya que se desconocía cuál sería la composición política del nuevo cuerpo legislativo. Esperábamos, sin embargo, la oposición de los líderes de uno de los más importantes partidos políticos nacionales, algunos de cuyos dirigentes querían que la nueva escuela operase en la Universidad de San Marcos, posibilidad que el equipo de estudio había rechazado de manera explícita.

Durante los últimos cincuenta años, ESAN ha atravesado y superado con éxito muchas crisis y dificultades surgidas del contexto político y económico peruano. Las vicisitudes para lograr la aprobación del decreto ley fueron solo el primero de varios problemas serios que afectaron la existencia misma de la escuela. En ese momento, el equipo de estudio de factibilidad no apreciaba ni comprendía a cabalidad el contexto político-legal que afecta a los fundamentos mismos de un proyecto de este tipo ni, por supuesto, tenía la menor idea de que se produciría un golpe militar poco después de partir de Lima. Al recordar esos meses más bien agitados, dudo de que la nueva escuela hubiese cobrado vida sin la llegada y eventual apoyo que le prestó la Junta Militar a través de la dación del mencionado decreto ley. ¡Qué extraño es el papel que juega el destino en los asuntos del ser humano! Más adelante veremos cómo se desarrolló este drama.

Cuando viajé a Lima para ocuparme de los temas organizativos y legales, la Junta Militar acababa de emitir un decreto ley preliminar con fecha 17 de marzo de 1963. Se delineaba allí la necesidad de llevar a cabo reuniones para cumplir con la designación de los miembros de un patronato y elaborar los estatutos que regirían la nueva escuela; especificaba, asimismo, la creación de una comisión que tendría una vigencia de sesenta días y que se reuniría con un representante de la Universidad de Stanford, con quien trataría estos asuntos³. La norma legal enumeraba los miembros que integrarían la Comisión Especial a partir de las recomendaciones que se habían incluido en el informe de factibilidad.

³ Copia de este decreto se encuentra en el primero de los cuatro volúmenes que componen el Archivo Histórico de ESAN.

La misión de la USAID en Lima culminó los detalles y organizó estas reuniones a partir de la promulgación del decreto ley preliminar, de manera que, a fines de marzo, dimos inicio a las negociaciones. Después de las presentaciones correspondientes y de la designación del presidente de la reunión, empezamos a explorar los temas especificados en este primer decreto ley. Se me solicitó que explicase el papel de Stanford en el proyecto y la naturaleza general de una escuela de negocios para graduados. Describí la educación en negocios para graduados de los Estados Unidos de la mejor manera que pude, con ciertas limitaciones, sin embargo, debido a que mi manejo del castellano no era aún perfecto. También delineé el carácter y modo de funcionamiento del programa de negocios para graduados de Stanford, señalando que esperábamos introducir este modelo en el Perú con las modificaciones necesarias, teniendo en cuenta el contexto nacional.

Después de esta conversación, que fue más bien un monólogo mío, se hizo evidente que ninguno de los participantes en la conferencia tenía experiencia alguna ni estaba familiarizado con lo que era un programa de negocios para graduados. En consecuencia, el grupo me preguntó si podría redactar un esbozo de la constitución de la escuela tan pronto como fuera posible para presentarlo en una reunión posterior para su revisión y consideración. Acepté el encargo.

Salí, por tanto, con la misión de preparar el Acta de Constitución Operativa, una clase de tarea que nunca antes había realizado; más aún, se acordó que la misión de la USAID en Lima haría llegar mi proyecto a la Comisión Especial y se ocuparía de seguir impulsando el proceso, con la esperanza de que la Comisión lo aceptara sin modificar significativamente la estructura que yo hubiese delineado.

Me retiré a la habitación de mi hotel para empezar la redacción, muy preocupado por lo que podría ser el resultado de este enfoque, para nada familiar con la creación de una nueva escuela en un contexto significativamente diferente.

Mi principal consideración al proponer el proyecto era asegurar la independencia y la libertad de acción de las actividades académicas y administrativas de la escuela, y que estas se mantuvieran en el futuro. En aquella época, en los años sesenta, había una gran actividad y agitación políticas en las universidades peruanas. Me di cuenta de que la misión de la nueva escuela debía ser estrictamente académica y exenta por completo de influencias político-partidarias. También sentía preocupación por garantizar la máxima libertad académica de la plana docente y del decano, en particular en los años formativos.

Por supuesto que nuestro fin último era establecer un modelo operativo que trabajase durante los pocos años en los que los docentes estadounidenses administrarían y harían funcionar la escuela. Ello constituiría una guía para la futura instalación de docentes y decanos peruanos. La libertad y la flexibilidad, el control operativo, la exclusión de la política y una dedicación a tiempo completo al estudio serio y riguroso constituyeron los puntos de referencia que tuve en cuenta a medida que preparaba mis lineamientos para los estatutos, las políticas y los procedimientos que regirían este nuevo emprendimiento. Una vez que terminé el proyecto, lo hice llegar a los funcionarios de la USAID para que fuese sometido a consideración del comité encargado por el decreto ley y, posiblemente, editado de manera adecuada en función del marco educativo vigente en el Perú, siempre esperando que no se alterasen de manera significativa sus aspectos sustanciales.

Debido a mi programa de obligaciones, debía regresar a Stanford, ya que pronto se iniciarían las clases del periodo de primavera de 1963. Los funcionarios de la USAID Lima prometieron seguir impulsando la adopción del borrador y la aprobación, ahora evidentemente necesaria, del decreto ley. Así, llegamos al mes de abril con un proyecto que avanzaba de manera sostenida. No obstante, yo seguía preocupado acerca de los siguientes pasos que se debían dar en Lima, ya que era cada vez más evidente que el cronograma general para el inicio de las operaciones de la escuela podría constituir un reto importante. Todas las piezas tenían que engarzarse sin demoras indebidas, y aún quedaba mucho por hacer tanto en los Estados Unidos como en el Perú.

Cuando el equipo del estudio de factibilidad culminó sus tareas de campo y envió su informe, ninguno de nosotros asumía que se solicitaría a Stanford implementar efectivamente el programa. Más bien pensábamos que estábamos redactando una propuesta para crear una institución; por tanto, fuimos quizás demasiado optimistas acerca del tiempo necesario para dar vida a dicho esfuerzo y ponerlo en operación. Los pasos para la constitución legal que se necesitaban dar escapaban a nuestro alcance y comprensión. Estas iniciativas recaían en los dos gobiernos, el del Perú y el de los Estados Unidos; sin embargo, estas decisiones fundamentales resultaron vitales para establecer un cronograma realista e implementar el programa. Además, por supuesto, durante la realización del estudio de factibilidad, no teníamos idea de que se produciría un golpe de Estado.

Contratación de docentes

A mi regreso a Stanford, volví rápidamente a prestar atención al tema fundamental de la contratación de docentes. No habíamos podido encontrar ningún docente peruano que contase con la experiencia necesaria en una escuela de negocios para graduados. No obstante, nos preocupaba recurrir a una plana docente extranjera en una escuela nueva que, tarde o temprano, otorgaría títulos en tanto institución peruana. Durante el estudio de campo, una serie de personalidades peruanas nos habían asegurado que contar con docentes estadounidenses al principio constituiría una ventaja; sin embargo, nos dimos cuenta de la delicada situación política que ello tal vez crearía. Reiteramos varias veces, por supuesto, que la misión estadounidense solo tenía como propósito crear la escuela y ponerla en marcha: el objetivo era entregarla a un liderazgo académico completamente peruano unos pocos años después. Este énfasis, creíamos, disminuiría de modo considerable las posibles preocupaciones de carácter político.

Mientras tanto, en Stanford el proyecto requería que el decano Arbuckle, el profesor Oxley y yo mismo hiciéramos un cierto esfuerzo de ventas. En otras palabras: ¿habría un número suficientes de docentes de Stanford dispuestos a interrumpir sus carreras en su país y viajar al Perú junto con sus familias para lanzar este emprendimiento admisiblemente algo riesgoso? Más aún, desde un punto de vista realista, solo teníamos una idea imperfecta de los posibles riesgos que implicaba un emprendimiento educativo de esta naturaleza, y que era por completo nuevo, además. Una persona bien informada de Stanford nos dijo muchos años después: «A ti y al proyecto les daba menos de 50% de probabilidades de tener éxito a

largo plazo». Por fortuna, no me lo dijo entonces, y su apreciación resultó errónea.

Otro tema importante que me preocupaba estaba relacionado con mis calificaciones para dirigir el programa. Acababa yo de incorporarme a la plana docente de Stanford, era joven y carecía de la experiencia necesaria en administración o en asuntos latinoamericanos, aunque hablaba y leía castellano relativamente bien. En vista de tanta incertidumbre, ¿habría otros docentes dispuestos a sumarse al programa? A mediados de abril de 1963, solo se había avanzado de manera limitada en la contratación. Entonces, se produjo el primero de muchos acontecimientos afortunados.

Un miembro destacado de la plana docente de Stanford, con mucha experiencia en los negocios, el profesor Frank Shallenberger, decidió aceptar un puesto en el proyecto. Ello ayudó a «romper el hielo» y alentó a otros miembros que aún estaban pensando en qué decisión tomar. Gracias a su carácter sociable, experimentado, de orientación muy práctica, innovador y emprendedor, Frank, un hombre ya mayor, era la persona ideal para esta circunstancia. Después de Shallenberger, pronto se sumaron otros más: Lyle Jacobsen, en Contabilidad; Roy Shaw, de la Universidad de Utah, en Márketing; Robert Rehder, en Comportamiento Organizacional; y los candidatos al doctorado de Stanford Larry McKibbin, Harold Wyman y Clay Whybark. Como demostró luego la experiencia, estos excelentes docentes desempeñaron un rol relevante en la fundación de ESAN. A cada uno se le debe otorgar un enorme crédito por la manera como contribuyeron a establecer la escuela y, luego, a hacerla funcionar durante sus primeros años. Más allá de sus responsabilidades académicas, todos aportaron en diferentes ámbitos administrativos.

En el estudio de campo y en las subsiguientes conversaciones, pusimos mucho énfasis en la necesidad de crear una buena biblioteca como parte fundamental del proyecto. Por cierto, no había un bibliotecario en Stanford que pudiese emprender la tarea de crear la biblioteca de ESAN, así que llevamos a cabo la búsqueda de un candidato externo. Después de un gran esfuerzo, ubicamos a un excelente bibliotecario profesional bilingüe, el doctor Arnulfo Trejo, a quien se le asignó la misión de fundar y organizar la biblioteca de ESAN, que habría de tener un acervo de diez mil volúmenes.

Como quedó demostrado más adelante, el doctor Trejo fue un funcionario clave para el desarrollo de la Escuela⁴. Sentí un gran alivio cuando se culminó con éxito la contratación de los docentes.

El 13 de junio de 1963, después de prolongadas negociaciones, se suscribió el contrato final entre Stanford y la USAID Washington. El compromiso formal entre el Gobierno del Perú y la USAID Lima había culminado casi un año antes, el 28 de junio de 1962. En Stanford, el planeamiento e implementación de los detalles siguió adelante, aunque quedaban por resolver muchas cuestiones de gran interés. Aún no contábamos, por ejemplo, con información sobre el estado del importantísimo decreto ley. La USAID Lima respondió a nuestros múltiples mensajes afirmando que «todo iba bien y no había de qué preocuparse»; sin embargo, yo no sabía lo que podría estar sucediendo con el texto inicial del proyecto y los estatutos que había preparado y entregado a los funcionarios de la USAID en marzo. El tema seguía siendo vital, pero no teníamos otra alternativa que confiar en el buen juicio de la USAID para que se resolviese con éxito.

⁴ En el apéndice 3 y en el primer catálogo de ESAN (copia del cual aparece en el primer volumen del Archivo Histórico de ESAN) se incluyen más detalles sobre los miembros de la plana docente inicial, junto con breves biografías de cada uno de ellos.

A fines de junio, Janet y yo habíamos concluido nuestros trámites personales, alquilamos nuestra casa en Valle Portolá, guardamos muchos de nuestros enseres en un almacén, escogimos aquellas cosas que embarcaríamos al Perú, preparamos a nuestras dos hijas, Kathleen y Frances, que tenían por entonces seis y cuatro años de edad, respectivamente, y nos dispusimos a partir. Durante aquellos últimos meses, en especial, Janet desempeñó un papel invaluable para mantener unida a nuestra familia y concentrada en este proyecto durante periodos muy complicados. Su papel en este emprendimiento fue extremadamente importante, pues su calma e integridad durante toda esta experiencia fueron una gran contribución para un resultado exitoso en último término.

También debo dar crédito a los numerosos aportes que realizó G. M. Oxley para este esfuerzo. En tanto coordinador universitario del proyecto de Lima, Oxley se encargó de un gran número de detalles organizativos y administrativos en Stanford y con la oficina de la USAID en Washington para llevar adelante los compromisos de asignación de personal y arreglos logísticos relacionados con el traslado de los diez docentes, de sus familias y efectos personales a Lima. La experiencia profesional previa de Gail Oxley lo hacía una persona idónea para estas tareas. Aportó a nuestra labor su experiencia estable y profesional en los ámbitos empresariales y en América Latina, así como el conocimiento de primera mano que tenía de esta iniciativa desde que esta había sido concebida, pasando por su creación y funcionamiento. Al mismo tiempo, el proyecto involucraba muchos detalles administrativos relacionados con el contrato mismo, y, cuando llegué al Perú, Oxley siguió llevando a cabo tareas de coordinación entre Lima, Stanford y Washington.

CAPÍTULO II

EL COMIENZO DE LA AVENTURA

Mi familia —Janet, Kathleen, Frances— y yo partimos de San Francisco el 6 de julio de 1962, dos días después de haber celebrado con nuestros parientes nuestro décimo aniversario de matrimonio. Después de una estadía de dos noches en Panamá, llegamos a Lima en la mañana del 8 de julio. Nos recibió en el aeropuerto Richard Kaynor, el funcionario de la USAID responsable del proyecto, quien, gracias a arreglos previos, nos llevó al Country Club de San Isidro, donde nos quedaríamos por un corto periodo hasta mudarnos a una pensión cercana. Luego, Janet asumiría la responsabilidad de buscar una casa que alquilaríamos de forma más permanente.

Después de poco más de un año, finalmente, y tras largas y tediosas negociaciones, estábamos listos para inaugurar la primera escuela de negocios para graduados de América del Sur. Ahora, después de más de cuarenta años, recuerdo todavía las muchas emociones que rodearon mis primeros días en Lima: entusiasmo,

ajuste a un contexto básicamente nuevo, el desafío constante que planteaba el uso permanente de un nuevo idioma, establecer a la familia —lo que Janet manejó de modo admirable— y, sobre todo, los retos que planteaba la realidad que teníamos por delante. Fue un periodo emocionante, combinado con una nerviosa preocupación por las numerosas tareas que iban surgiendo ante nosotros. Y tal vez la mayor preocupación inmediata se relacionaba con el decreto ley que, hasta el 10 de julio de 1963, todavía no había sido promulgado. Este tema se convirtió en mi principal y mayor inquietud. En las recientes elecciones generales, había sido elegido el arquitecto Fernando Belaúnde Terry, quien asumiría el mando el 28 de julio de 1963.

El nuevo Gobierno no contaba con mayoría en el Congreso y debía compartir el poder político en el Poder Legislativo con dirigentes que tenían una actitud negativa hacia la propuesta de la nueva escuela de negocios tal como había sido concebida. Si no se promulgaba el decreto ley a más tardar el 27 de julio, la ley de autorización de la escuela tendría que ser aprobada por el nuevo Congreso, lo que, en el mejor de los casos, plantearía problemas. Pero igualmente importante era que todo el cronograma de actividades, que se había puesto ya en marcha (la llegada de los docentes y la implementación del programa en conjunto), se vería seriamente amenazado. Así, surgió la primera de las muchas posibles crisis de importancia que rodeaban a la nueva escuela. Para decirlo de una manera más sencilla: sin el decreto ley, ignorábamos cuáles serían los siguientes pasos legales necesarios para organizar el programa ni cuánto tiempo demandarían esos trámites. Quedaban apenas dos semanas para que finalizara el Gobierno de la Junta Militar y, ya que esta actuaba como Poder Legislativo y Poder Ejecutivo a la vez, sus decretos eran sínó-

nimo de acciones rápidas y eficientes. Por esta razón, diversos ministerios tenían que apresurarse en lograr la aprobación de la mayor cantidad posible de leyes durante los últimos días de la Junta.

Nuestro proyecto caía en el ámbito del Ministerio de Fomento y Obras Públicas (una especie de Ministerio de Desarrollo). La oficina de la USAID seguía en contacto casi diario con el ministerio para impulsar el tema. Pero incluso en una fecha tan avanzada, yo aún no tenía idea de lo que había sucedido con el borrador que hacía varios meses había redactado para el comité especial encargado de analizar la estructura y organización de la escuela. Yo estaba cada vez más preocupado por el resultado, aunque los funcionarios del ministerio y la USAID me aseguraban que todo saldría bien. Mientras se producían estos acontecimientos, establecimos una oficina temporal en el edificio de la USAID, anexo a la Embajada de los Estados Unidos, que en esa época se encontraba en la avenida Wilson (hoy Inca Garcilaso de la Vega), en el Centro de Lima. Se me asignó un pequeño espacio, y poco tiempo después contraté una secretaria bilingüe, Carmen Mongrut, quien continuó trabajando conmigo durante toda mi permanencia en el Perú. Carmen era muy eficiente, trabajadora y leal.

Janet siguió ocupándose de la familia, buscando un colegio para nuestras hijas y explorando varias posibilidades de vivienda para nuestra estadía de tres años. Este tema resultó más difícil de lo que habíamos imaginado, pero finalmente encontramos una casa adecuada de estilo colonial de Nueva Inglaterra y después de tres meses nos mudamos muy contentos a un hogar amplio y cómodo en la calle Alfredo Salazar de San Isidro, donde vivimos hasta nuestra partida de Lima. Esta casa estaba a solo unas 16 cuadras (1.6 kilómetros) de la que después sería la primera sede de la escuela, así que a

menudo iba a pie hasta la oficina cruzando por San Isidro, un barrio agradable, bordeando el campo del club de golf.

A mediados de julio, todavía no se había resuelto el tema del decreto ley, y yo había comenzado a perder la esperanza de que la escuela fuese a gozar de una situación perfectamente legal. Luego supe que la presión para la aprobación de decretos ley en los diez últimos días que le quedaban a la Junta Militar había aumentado tanto que cada ministerio había recibido una cuota de proyectos que debía revisar para fechas fijas, y la Junta tenía que reunirse casi todos los días. Solo quedaban cinco días cuando, por fin, recibí una llamada telefónica de la USAID: en ella se me comunicaba que, según les había informado el Ministerio de Fomento, el decreto ley de creación de la escuela sería aprobado el 25 de julio, apenas tres días antes de que terminara el Gobierno de la Junta Militar⁵. En ese momento, sin embargo, la USAID no podía decirme qué decía el decreto. Se me aconsejó comprar un ejemplar del diario oficial *El Peruano*, donde aparecería la transcripción oficial del Decreto Ley 14576, que creaba la escuela. En la mañana del 25 de julio, me apresuré a comprar el mencionado periódico. Allí aparecía el texto que ratificaba la creación de la escuela y, lo que era más importante, incluía todos los elementos originales relativos a las facultades organizativas y operativas que yo había delineado en el primer borrador presentado al Comité Especial en marzo pasado... ¡sin ningún cambio!

Quedé inmensamente aliviado por el hecho de que esta inminente crisis, la primera de las muchas que sobrevendrían en estos años iniciales, se hubiese resuelto a nuestra entera satisfacción. El

5 El apéndice 1 presenta una copia del Decreto Ley 14576, aprobado el 25 de julio de 1963 y que permitió la constitución legal de ESAN.

nacimiento legal de este programa de gran alcance potencial se había logrado con apenas 72 horas de margen, ya que la Junta Militar cesó en sus funciones, tal como se había programado, el 28 de julio, y ese mismo día asumió el mando el nuevo Gobierno, del arquitecto Fernando Belaúnde Terry.

En busca de un nombre para la Escuela

La mayor parte de las instituciones educativas estadounidenses se basan en antiguas tradiciones; para crear escuelas y universidades nuevas se siguen modelos históricos; las decisiones, tanto las grandes como las pequeñas, siguen la experiencia previa. Al fundar una escuela completamente nueva en América Latina, se tenía que reflexionar sobre todas las decisiones y políticas, y tratarlas una por una. Una de tales decisiones, y no la de menor importancia, se refería simplemente al nombre de la nueva institución. Poco a poco surgió el nuevo nombre de la Escuela en castellano: se hablaba de una Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Esta era una denominación genérica que se usaba para referirse a la Escuela, pero empezó a usarse, con algunas variaciones, en la prensa peruana y en otros medios. Pronto quedó claro, sin embargo, que ese nombre oficial era demasiado largo y complicado, así que se necesitaba alguna versión más corta, algún acrónimo que se pudiese usar en las miles de referencias escritas y orales que se harían a este nuevo programa. Pero, ¿cómo crear un acrónimo o abreviación adecuados? Poco después de la dación del decreto ley, empecé a tratar esta cuestión.

Experimenté con unas cuantas formas del nombre completo para crear un acrónimo útil, corto y efectivo. Después de algunos

experimentos, tomé *esc* de *escuela*, *a* de *administración*, y *n* de *negocios*, con lo que el resultado fue *Escán*. Lo compartí con varias personas, a quienes les pareció adecuado y estaban también de acuerdo en que se necesitaba un nombre más corto. Así que opté por *Escán* como nueva denominación abreviada, sin desechar, por supuesto, el nombre oficial completo.

Unos días después, Carmen entró a mi oficina de la USAID trayendo un paquete de papel membretado que me entregó con una expresión perpleja. Le pregunté en qué pensaba, y ella, con duda y amabilidad, me dijo que había mencionado el acrónimo a algunos amigos, y que estos le hicieron notar que *Escán* sugería otro significado, ya que *es* en castellano es la forma en presente del verbo *ser*, mientras que *can* es otra palabra de origen latino para decir *perro*, por lo que inadvertidamente había creado un acrónimo que quería decir «Es perro». Con gran desazón de mi parte, me di cuenta de inmediato de que había que cambiar el acrónimo.

Después de reflexionar un momento, le pregunté a Carmen qué le parecía si eliminábamos la *c* y convertíamos el acrónimo en *ESAN*. Decidí, además, consultar con otras varias personas si *ESAN* sugería algún otro significado o si tenía alguna otra implicación. Desechamos la papelería con el membrete anterior e hicimos un nuevo pedido. Esta pequeña aventura lingüística pone de manifiesto las posibles trampas de crear una institución completamente nueva. No fue la última de las decisiones que tuve que tomar, pero sí una con un final bastante auspicioso.

El primer programa educativo

Volqué toda mi atención en la organización del primer Programa de Desarrollo para Ejecutivos de ESAN con el patrocinio conjunto de ESAN y del Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE). La planificación de este seminario se había iniciado, en realidad, varias semanas antes con la invaluable asistencia de IPAE, especialmente en lo referente al reclutamiento de ejecutivos participantes. IPAE aceptó también asumir la responsabilidad financiera del programa, con excepción del pago de las remuneraciones de los docentes, que estaban cubiertas por el contrato con Stanford. En los primeros meses de la vida de ESAN, IPAE siguió prestando un gran apoyo mediante su orientación y contactos con el mundo empresarial, y de esa manera nos ayudó a difundir la creación de ESAN y sus planes para el futuro. Agradecí mucho la gran disposición de las autoridades de IPAE de apoyarnos en nuestros esfuerzos.

Se decidió organizar el programa para ejecutivos en el centro vacacional de Paracas, al sur de Lima, a suficiente distancia para aislar a los ejecutivos participantes de sus actividades profesionales y otras distracciones. La intención era mostrar un programa para ejecutivos riguroso a tiempo completo e ilustrar el tipo de actividad educativa que sería característica de ESAN, tanto para estudios de maestría como para los diversos cursos cortos dirigidos a ejecutivos. El programa para ejecutivos en Paracas se inició el 18 de agosto de 1963 y concluyó el 13 de setiembre de ese mismo año, cuatro semanas después. Se matricularon veintisiete participantes⁶.

⁶ Ver detalles del programa de Paracas en el primero de los cuatro volúmenes que forman el Archivo Histórico de ESAN.



Participantes y docentes del primer programa para ejecutivos de ESAN, Paracas, 1963.

Teníamos otras razones para dictar este seminario en Paracas. Queríamos que los mismos docentes que enseñarían en ESAN cuando esta empezara a operar a principios de 1964 tuvieran la oportunidad de adquirir experiencia docente en un contexto nuevo. También nos habíamos propuesto probar los materiales de enseñanza y tener un perfil más prominente en diversos grupos de la comunidad empresarial. El programa tuvo éxito en el logro de todos estos objetivos. Además, asistieron docentes de importantes universidades de Lima. Estos contactos nos fueron útiles después para reclutar postulantes para la admisión al programa regular de maestría.

La publicidad que rodeó el programa de Paracas nos permitió darnos a conocer y difundir aspiraciones futuras. Al concluir el seminario, en medio del gran entusiasmo de los participantes, empecé a dirigir mi atención a los urgentes temas de organización de ESAN y, sobre todo, a ubicar una sede que fuese una construcción apropiada, además de seguir con los esfuerzos de relaciones públicas para difundir nuestras metas y objetivos. No se entendía ni conocía bien la educación de negocios para graduados a la escala que habíamos previsto, por lo que aún nos quedaba por delante la ardua tarea de vender nuestro producto.

A estas alturas, el personal de ESAN estaba compuesto por mí mismo, mi secretaria y Bruno Guerrero, nuestro mensajero y encargado de tareas generales. Necesitábamos más apoyo con urgencia. El 10 de agosto de 1963, llegó con su familia el profesor Robert Rehder, nuestro siguiente catedrático a tiempo completo. Acababa de concluir su Ph. D. en Stanford, y su contrato contemplaba la docencia en Teoría Organizacional y Relaciones Humanas. También aceptó prestar su asistencia en muchas tareas administrativas que enfrentábamos desde el fin del programa de Paracas, donde él

también había enseñado, y el inicio del Programa de Maestría de ESAN, programado para el primero de abril de 1964. La ayuda de Bob Rehder en esta época fue muy valiosa, puesto que se hizo cargo de varias tareas administrativas que requerían atención inmediata. Se ocupó con gran entusiasmo de todo lo que se le solicitaba en un momento en que hacía falta mucho apoyo adicional. Quedaban apenas seis meses en los que debíamos hacer todo lo que se requería para lanzar con éxito un programa completo para graduados.

Como coautor del estudio de factibilidad de ESAN, empecé a darme cuenta de la magnitud de las tareas que aún teníamos por delante en el tiempo disponible. Quedó claro que el estudio de factibilidad que había establecido el cronograma básico para el lanzamiento efectivo de ESAN había subestimado el esfuerzo que requerían los pasos esenciales destinados a crear una escuela de negocios para graduados pionera en su género. No obstante, habíamos aceptado el compromiso, y yo estaba decidido a cumplir y a lograr nuestro objetivo de poner la Escuela en operación. Pero estaba también muy preocupado por mudarnos de nuestra pequeña y atiborrada oficina temporal en el quinto piso del edificio de la USAID a un local plenamente funcional en el tiempo del que disponíamos. Los retos eran sustanciales y, para mí, incluso intimidantes.

La biblioteca de ESAN

El 13 de setiembre de 1963, el director del proyecto de la biblioteca de ESAN, el doctor Arnulfo Trejo, llegó a Lima contratado por dos años. Como posteriormente demostraron los hechos, la designación del doctor Trejo fue una decisión extraordinaria. Su tarea consistía

en crear una biblioteca de diez mil volúmenes, según se requería en el estudio de factibilidad. El equipo encargado del estudio había acordado que la escuela necesitaría los recursos de una biblioteca de primera clase sobre temas de administración de negocios. Al comenzar nuestras tareas, no existía en Lima ninguna colección bibliográfica significativa en dicho campo.

El doctor Trejo había empezado a organizar la biblioteca de ESAN incluso antes de partir de California. Había culminado sus estudios de posgrado en la Universidad Nacional de México y posteriormente trabajó en la biblioteca de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). Comenzó pidiendo los libros y suministros en Stanford, en colaboración con la doctora Marion Smith, quien entonces era la bibliotecaria de la Escuela de Negocios de Stanford. Tras esta fase inicial, e inmediatamente después de su llegada al Perú, Trejo se embarcó en un intenso tren de actividades.

Trabajando en un espacio muy pequeño en el quinto piso del edificio de la USAID, Trejo pudo armar pronto una colección de 700 libros, un comienzo modesto. Luego, empezaron a llegar el equipo y los suministros de la biblioteca. El primero de octubre, se contrató a Mercedes Cánepa, secretaria, para trabajar con Bruno, nuestro asistente de oficina. Lo más significativo fue cuando el doctor Trejo contrató a la primera bibliotecaria, Isabel Olivera, que se encargó de una amplia gama de tareas organizativas de la biblioteca. Su designación constituyó un fundamental paso hacia adelante, ya que se convirtió en una colaboradora de importancia vital para el desarrollo de la biblioteca. Cuando el doctor Trejo culminó su periodo de dos años, Isabel Olivera fue la elección indiscutible para sucederlo en la dirección de la biblioteca de ESAN, puesto que ocupó hasta su jubilación en julio del 2004. En el curso de su carrera, Olivera ganó una



Janet Coleman (segunda de la izquierda), Arnulfo Trejo y dos invitadas durante la inauguración oficial de la Biblioteca de ESAN, junio de 1964.

reputación nacional y, de hecho, internacional, y fue consultora en la conformación de otras bibliotecas en América Latina.

Después se sumó una segunda bibliotecaria, Erlinda Chávez, que se encargó del catálogo, mientras que Bruno trabajaba realizando los arreglos físicos necesarios para almacenar y colocar en los estantes la colección bibliográfica, que se hallaba en rápido crecimiento. Más adelante, añadiré algunos detalles sobre el incremento y desarrollo de la biblioteca después de que nos trasladamos a nuestra primera casa, en San Isidro. Hasta bien entrado 1963, sin embargo, permanecimos en nuestros cuarteles temporales de la USAID. El doctor Trejo viajó por esos días a México con la finalidad de llegar a un acuerdo para la adquisición de libros y publicaciones periódicas en castellano. Aunque hicimos todo lo que pudimos por adquirir tantos textos en castellano como fuera posible, existía relativamente poco material que hubiese sido traducido del inglés. Esta situación fue cambiando gradualmente a medida que aparecían más materiales sobre gerencia, pero el inglés seguía siendo el idioma predominante. Desde mi punto de vista, la biblioteca seguía teniendo una gran importancia para que ESAN fuera una institución educativa de elevada calidad. Estábamos llenando una necesidad definitiva y creciente.

En el corazón de cualquier institución académica sería existe una buena biblioteca. El equipo de estudio determinó que se debería contar desde el principio con recursos bibliográficos sólidos como componentes centrales de esta nueva institución. Yo compartía plenamente dicha idea. Cuando ESAN abrió sus puertas, la biblioteca contaba con 1,682 volúmenes, 360 estudios de casos de negocios y alrededor de 188 publicaciones periódicas. Por último, el equipo de la biblioteca, sus aditamentos y suministros llegaron a Lima, y

fueron pagados de nuestro presupuesto en soles. Queríamos adquirir 10,000 volúmenes tan pronto como fuese posible, probablemente hacia fines de 1966, con un núcleo central bastante importante de referencias en castellano.

Promoción y relaciones públicas

Una vez que culminó el programa para ejecutivos de Paracas, llegó el momento de concentrarse en la promoción, las relaciones públicas, la admisión de postulantes y la búsqueda de un campus apropiado. Todos estos esfuerzos habían comenzado en setiembre de 1963 y, en vista de que esperábamos abrir las puertas de ESAN en abril de 1964, concentramos nuestros esfuerzos y atención en las tareas pendientes.

La promoción y las relaciones públicas ocupaban un lugar preponderante en mi orden de prioridad por muchas razones. Los conceptos que subyacían a ESAN eran algo diferentes de los que prevalecían en el entorno educativo local. Estábamos decididos a que nuestra nueva institución se caracterizara por los principios de estudio riguroso de posgrado a tiempo completo, una plana docente a tiempo completo, ausencia de actividad política y de «cogobierno»⁷, tal como se había delineado explícitamente en el Decreto Ley 14576, mediante el cual se creaba ESAN. Además, ya que la educación en negocios para graduados era relativamente desconocida y nosotros habíamos constituido una plana docente nueva extranjera y aún no probada en este medio, consideré que era importante subrayar nues-

7 Gobierno de la institución en el que los estudiantes participan directamente en los asuntos académicos y administrativos, a veces con importantes connotaciones políticas.

tras raíces y conexiones con la Universidad de Stanford como medio de validación de nuestros objetivos.

Como resultado del programa para ejecutivos de Paracas y las entrevistas con la prensa que habíamos conseguido previamente, hacia fines del otoño de 1963 contábamos con la ventaja de más de 25 artículos sobre la Escuela publicados en diversos diarios y revistas. También recibimos cierta cobertura en la televisión. Todos estos artículos subrayaban la afiliación con Stanford y la colaboración como parte de la Alianza para el Progreso entre los gobiernos del Perú y los Estados Unidos. Para complementar estos esfuerzos, acepté invitaciones para dictar conferencias ante varios grupos empresariales y organizaciones profesionales en el Centro de Lima en las que expliqué y convencí a mi audiencia de la importancia a largo plazo de este programa para el Perú y para el sistema universitario peruano.

La respuesta de la comunidad empresarial limeña siguió siendo muy positiva y alentadora. Como tenía que hacer presentaciones en público, sentía una gran presión por mejorar mi dominio del castellano, ya que prácticamente todas estas presentaciones, por supuesto, las realizaba en esta lengua. Se puso a prueba mi antiguo interés en este bello idioma, que se había iniciado con extensas lecciones privadas durante mis años en la secundaria. Alrededor de esta época, llegó ayuda adicional en temas de promoción. El 30 de octubre de 1963, Harold Wyman, nuestro director de investigación y desarrollo curricular, llegó con su esposa Rosie y sus dos hijas, Andrea y Angela. «Hal» había trabajado antes para la International Petroleum Company en Lima y hablaba castellano bastante bien. De inmediato empezó a ayudarme con mucha eficacia en algunas de nuestras tareas de promoción. Continuamos con la publicidad y la difusión en la medida de lo posible, dado nuestro reducido personal.

El Patronato

Nuestro decreto ley de fundación especificaba que se debía crear un patronato de once miembros que se encargase de supervisar las políticas del proyecto y de establecer una relación formal con el sistema universitario y la comunidad empresarial. La creación del patronato siguió detalladamente las recomendaciones del estudio de factibilidad de 1962. Los miembros fundadores del primer Patronato de ESAN incluyeron las siguientes organizaciones y personalidades: doctor Emilio Romero, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ingeniero Numa León de Vivero, de la Pontificia Universidad Católica del Perú; ingeniero Antonio Tarnawiecky, de la Universidad Nacional de Ingeniería; ingeniero Jorge Gonzales, de la Universidad Agraria; doctor Juan Elguera, de la Universidad del Pacífico; señor Juan Bazo Santamaría, del Instituto Nacional de Promoción Industrial; señor Norman King, del Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE); doctor Gonzalo Ortiz de Zevallos, de la Sociedad Nacional de Industrias; señor Eugenio A. Larco Larrabure, de la Cámara de Comercio de Lima; ingeniero Gino Rota, de la Corporación Nacional de Comerciantes; ingeniero Jorge Pflucker, del Ministerio de Fomento y Obras Públicas.

La primera reunión oficial del Patronato se realizó el 14 de octubre de 1963. La agenda abarcó principalmente cuestiones organizativas. Un elemento de particular importancia de esta reunión fue mi nominación y elección como primer decano de ESAN. Después de haber tratado asuntos organizativos, informé al Patronato acerca de nuestros progresos y actividades, y les pedí su apoyo continuo para la promoción y publicidad de la Escuela. Por último, acordamos reunirnos nuevamente la semana siguiente para tratar otros temas.

En la segunda reunión, se aprobó la creación de un comité ejecutivo compuesto por el doctor Emilio Romero, decano de la Facultad de Economía de la Universidad de San Marcos, el doctor Juan Elguera y el ingeniero Eugenio Larco Larrabure. El comité estaría autorizado para actuar, según fuese necesario, en nombre de todo el Patronato. La creación de este comité me permitió proceder más rápidamente en temas que requerían la revisión y autorización del Patronato. En la misma reunión, se aprobó y adoptó el reglamento, según lo estipulado en el Decreto Ley 14576⁸.

De igual importancia fue la designación del doctor Humberto Schenone como director administrativo de ESAN, cargo que había sido previsto en el estudio de factibilidad. Schenone tenía una experiencia administrativa considerable en el Perú y resultó ser de extrema ayuda tanto para mí, personalmente, como para la Escuela, en la medida en que debíamos tratar una gran cantidad de cuestiones y problemas administrativos de gran y pequeña envergadura. Era esencial contar con un ciudadano peruano bien informado acerca de estos temas. Schenone llevó a cabo sus tareas de manera muy eficaz y me proporcionó un apoyo y un aliento sumamente tranquilizantes durante los primeros dieciocho meses de la Escuela.

Luego de estas reuniones con el Patronato sobre cuestiones organizativas, acordamos sesionar cada trimestre, para que sus miembros se mantuvieran informados sobre los avances hacia nuestras metas, ya claramente establecidas, la más importante de las cuales consistía en iniciar operaciones de manera efectiva el primero de abril de 1964. Entre cada reunión, consultaba a menudo con el comité ejecutivo.

8 En el primero de los cuatro volúmenes que forman el Archivo Histórico de ESAN se encuentra una copia de este reglamento.

El presupuesto

El Patronato asumió también la responsabilidad de aprobar y supervisar el componente peruano del presupuesto operativo. El contrato de la USAID exigía que el Ministerio de Fomento del Perú otorgase los fondos necesarios para financiar todos los egresos locales, tales como apoyo de secretarías, servicios públicos, alquileres y gastos generales administrativos. La contribución de los Estados Unidos, por su parte, comprendía todos los costos de la plana docente, la creación de la biblioteca, así como los gastos administrativos en Stanford. El costo total del proyecto durante sus primeros años fue de tres millones de dólares, de los cuales dos millones provinieron de los Estados Unidos, mientras que el Perú aportó un millón, una suma muy importante en esa época.

El Congreso peruano aprobó un presupuesto de un millón de soles, con el cual ESAN cubrió sus gastos en 1963. Del millón de soles, 666,666 soles ya habían sido recibidos, y se estaban haciendo los trámites para que el Ministerio de Fomento transfiriese a ESAN la suma restante de 333,334 soles a principios de diciembre.

El Ministerio había solicitado un presupuesto de 500,000 soles para el año calendario de 1964, pero asegurarnos de que el presupuesto en soles llegase de manera oportuna para cubrir los costos locales resultó mucho más difícil de lo que habíamos imaginado. En algunos momentos se produjeron considerables demoras administrativas, lo que a veces nos obligó a obtener de forma provisional financiamiento bancario de corto plazo. Finalmente, el Estado cumplió con sus compromisos, aunque, de todas maneras, el financiamiento de los gastos locales siguió siendo un problema durante algún tiempo más. Los préstamos del banco local me causaban una

gran preocupación, pero no había alternativa. Al final, se pagaron todos los adeudos.

Convocatoria de alumnos

En octubre, y durante varios meses más, el reclutamiento de posibles candidatos graduados fue una prioridad. Este esfuerzo requirió múltiples visitas a los campus de las principales universidades peruanas de Lima: San Marcos, la Agraria, la UNI y la Católica. Se convino en realizar presentaciones ante los docentes y los alumnos de los últimos años de estas instituciones para explicar en qué consistía la educación en negocios a nivel de posgrado y los objetivos y metas de ESAN. Por supuesto que todo se hizo en castellano. Y visitamos nuevamente estas instituciones para hacer el seguimiento de las posibles candidaturas. Algunos miembros del Patronato ayudaron en esta actividad de crucial importancia. Wyman, Schenone y yo asumimos la mayor parte de esta responsabilidad, ya que éramos los únicos miembros de ESAN que en esa época podíamos dictar estas charlas en español. Más adelante, en 1963, viajé también a Arequipa, Trujillo y Cusco en búsqueda de estudiantes, ya que estábamos interesados en incluir desde el principio, en la medida de lo posible, alumnos provenientes de provincias. Aunque era evidente, sin embargo, que los integrantes de la primera promoción serían principalmente del área de Lima, tuvimos cierto éxito en lograr candidaturas y admisiones fuera de la capital.

Un aspecto de este reclutamiento de postulantes me preocupaba sobremanera: no había forma de medir nuestro progreso y estimar el grado de esfuerzo que se requeriría para lograr nuestra

meta de aproximadamente doscientos candidatos para una primera promoción admitida de alrededor de cincuenta estudiantes. No teníamos pautas ni ninguna manera de evaluar el grado de seriedad de su interés en un programa educativo nuevo, el cual requería, por otra parte, todo un año de estudios a tiempo completo y que era relativamente oneroso para los estándares del Perú. Las conversaciones con los jóvenes estudiantes evidenciaban un alentador grado de posible interés, pero no me era posible estimar en qué medida este interés se traduciría en solicitudes reales de admisión, de ahí la constante preocupación por el esfuerzo que se requeriría de un grupo tan pequeño de personal para efectuar una convocatoria. Otro motivo de incertidumbre estaba relacionado con la tendencia de los peruanos a actuar y decidir a último minuto: no existe en el Perú la costumbre de planificar con anticipación, a diferencia de los Estados Unidos, donde los postulantes envían sus solicitudes de admisión, por lo general, con muchos meses de anticipación. No era el caso del Perú. Me di cuenta, por tanto, de que no existía manera de determinar cuánta atención debíamos dedicar a promover las candidaturas de los estudiantes. Llevamos a cabo todo este esfuerzo dedicándole tanto tiempo como nos fue posible, aun cuando había otras exigencias que pesaban sobre los escasos recursos humanos con los que contábamos.

La búsqueda de una sede y campus

Cuando el proyecto estaba aún en sus inicios, decidimos que no era posible construir un edificio apropiado para nuestras necesidades debido tanto al costo que ello implicaría como a los plazos de

los cuales disponíamos. En consecuencia, la única alternativa real consistía en ubicar algún inmueble, alquilarlo y luego efectuar las modificaciones necesarias en sus instalaciones. También descartamos la posibilidad de ocupar un lugar en el campus de alguna universidad existente, ya que mantener nuestra independencia y libertad de acción seguía siendo una prioridad vital para la nueva escuela. No obstante, la dificultad de encontrar instalaciones apropiadas se hizo pronto evidente. Había muchos temas que requerían cuidadosa atención, tales como el tamaño, la adaptabilidad, la ubicación, la facilidad de acceso y el costo. Nosotros cuatro —Rehder, Wyman, Schenone y yo—, nos dedicamos a visitar diversos edificios que nos sugerían los agentes inmobiliarios. La búsqueda se intensificó en octubre y hasta principios de noviembre, ya que debíamos tomar una decisión a más tardar a fines de año.

Nos pusimos este plazo porque asumíamos que se necesitarían algunas modificaciones, las que evidentemente tomarían cierto tiempo. La presión por tener todo listo para el primero de abril de 1964 era un recordatorio permanente. Más aún: poco después de Año Nuevo empezarían a llegar otros docentes, y era esencial contar con oficinas para ellos y para el personal administrativo, aún reducido, pero en crecimiento.

La búsqueda continuó, pero la mayor parte de las opciones simplemente no nos parecían apropiadas. Llegamos a visitar más de treinta inmuebles, entre edificios, casas grandes y oficinas. Casi todas las descartamos por diversas razones. Al final, nos quedamos con dos opciones, ninguna de las cuales nos parecía suficientemente apropiada para nuestras necesidades, pero eran las mejores que habíamos encontrado. Una era una gran mansión en el distrito de Pueblo Libre, ubicada casi a una cuadra del Hospital Militar. La otra era un

antiguo colegio en la avenida Uruguay, en el Centro de Lima. Ambas propiedades presentaban desventajas significativas. La casa de Pueblo Libre, si bien era amplia, contaba con relativamente poco espacio para las aulas (necesitábamos por lo menos dos), así como para las oficinas de los docentes y del personal administrativo; además, como estaba algo apartada, exigiría muchos desplazamientos entre Lima y Miraflores y sus respectivas zonas comerciales. En cuanto al antiguo colegio, proporcionaba bastante espacio, pero estaba ubicado en una zona en extremo congestionada y ruidosa del Centro de Lima, y no ofrecía el tipo de ambiente que requiere una institución académica como la nuestra. El acceso y el estacionamiento de vehículos plantearían serios problemas; y el entorno del centro de la ciudad, muy ocupado y congestionado, habría restado mérito a nuestra misión. Estas eran las mejores ubicaciones que habíamos podido encontrar; yo sabía, sin embargo, que ninguna de las dos era realmente apropiada. Mientras tanto, se nos acortaba el tiempo y se requería tomar una decisión muy pronto. ¿Qué hacer?

Una mañana, a fines de octubre de 1963, Arnulfo Trejo nos visitó en nuestra residencia temporal en San Isidro mientras tomábamos desayuno. Su visita a una hora tan temprana nos sorprendió a Janet y a mí. Además de sus tareas en la biblioteca, Trejo había empezado a hacer muchas amistades en Lima, algo que, por ser hablante nativo de castellano, y además bilingüe, le resultó fácil. Uno de sus nuevos amigos era un agente de bienes raíces. Trejo le mencionó nuestra búsqueda —en ese momento casi desesperada— de un local para nuestra escuela. El agente le sugirió, entonces, una casa en San Isidro que podría ser apropiada para nuestros propósitos y lo llevó con él a visitarla. Al verla, el bibliotecario pensó que sería posible adaptarla perfectamente a nuestras necesidades, por lo que a

la mañana siguiente vino a informarme sobre esta nueva alternativa. En ese mismo momento le propuse ir a visitar la propiedad.

Se trataba de dos construcciones ubicadas en el número 210 de la avenida Santo Toribio. Ambas conformaban una residencia muy amplia que años antes había servido de sede a la Embajada de Canadá. También había una casa más pequeña al otro lado de un jardín cerrado que conectaba las dos edificaciones. En esta gran casa había espacio en el primer piso para las dos aulas, una biblioteca que podría servir como oficina del decano, una gran cocina donde los alumnos y el personal tendrían la posibilidad de tomar alimentos ligeros, y una bonita entrada. En la planta superior, había muchos dormitorios que fácilmente podrían convertirse en oficinas para los docentes y el personal. La amplia recepción daba a una terraza y un jardín que serían apropiados para recepciones y ceremonias públicas. La casa situada al otro lado del jardín podría ser adaptada para que funcionara en ella la biblioteca.

En el distrito de San Isidro hay residencias grandes y bonitas en calles llenas de árboles. Apenas a unas cuadras de la casa de Santo Toribio estaba el gran campo de golf del Country Club.

En conjunto, este lugar parecía casi perfecto para nuestras necesidades, y no requería demasiadas alteraciones interiores para que fuera la sede de operaciones de la Escuela. El entorno era especial, tranquilo y elegante, y la casa tenía suficiente espacio para cubrir la mayor parte de nuestros requisitos académicos previsibles. De inmediato hice arreglos para que los demás miembros de la plana docente y el personal visitaran la propiedad. Todos estuvieron de acuerdo en que resultaba apropiada.

Informé, entonces, al comité ejecutivo del Patronato y conversé con Richard Kaynor, nuestro valioso y servicial enlace en la USAID,



Edificio principal de la primera sede de ESAN.

recomendándole que comenzara las tratativas con el propietario para firmar un contrato de alquiler por dos años con opción de renovarlo. Todas las partes estuvieron de acuerdo y procedimos a negociar el contrato, proceso que, si bien fue algo tedioso, llegó a buen término. Nos pusimos de acuerdo en un alquiler mensual total de mil dólares, que se pagarían con el presupuesto en soles.

El éxito obtenido en la búsqueda de la sede de ESAN eliminó una gran preocupación entre los compromisos que nos quedaban por delante para alcanzar nuestras metas. Las otras dos ubicaciones alternativas no se comparaban en absoluto con la casa de San Isidro. De haber escogido alguna de ellas, hubiésemos enfrentado un serio problema y, de no haber sido por el afortunado descubrimiento del doctor Trejo, probablemente así habría ocurrido. Una vez más, se evitó una posible crisis.

El 20 de noviembre de 1963, el Patronato convocó una conferencia de prensa en nuestra sede de San Isidro para anunciar la apertura de ESAN. El anuncio nos dio una muy necesaria publicidad adicional, la noticia de la Escuela se difundió entre el público, y aparecieron excelentes artículos en los cuatro diarios más importantes de Lima. Ahora que ESAN tenía una dirección oficial, empezó a cambiar mi orden de prioridad: la mudanza y determinar qué cambios se necesitarían para adecuar los edificios cobraron gran urgencia. Por fortuna, las instalaciones no requerían modificaciones estructurales muy complejas.

Paralelamente, seguía ocupando mi atención la necesidad de hacer más publicidad y relaciones públicas. Además de las conferencias que tres de nosotros dictábamos a los estudiantes universitarios de cuarto y quinto año, nos esforzábamos por colocar artículos en los diarios cuando fuera posible. Preparamos también cincuenta



Edificio de la biblioteca en la primera sede de ESAN.

afiches a cuatro colores con desglosables para solicitar información y los colocamos en varios campus. Por último, empezamos a diseñar un prospecto de admisión a la Escuela en el que describíamos con mayor detalle el programa de estudios previsto, con fotos de los miembros del Patronato y de los docentes, así como breves biografías de estos últimos. La firma de relaciones públicas McCann-Erickson nos ayudó en la preparación del prospecto. Finalmente, hicimos circular unas tres mil copias de este en todo el país, pero en especial en Lima.

Mientras tanto, se requería resolver rápidamente otros temas sobre las políticas de la Escuela. En la reunión que tuve con el Comité Ejecutivo del Patronato el 15 de noviembre, decidimos que la Escuela debía otorgar el grado de Magíster en Administración. *Magíster* es la palabra latina correspondiente a *maestro*. El grupo decidió usar la voz en latín debido a que la traducción de la palabra inglesa *master* al castellano no describe de forma adecuada la naturaleza del título. Se escogieron los términos «en Administración» para subrayar la amplitud del concepto tal como se enfatizaría en el programa de estudios de la Escuela. En todo caso, la abreviatura del título (MA) se conoce y entiende bien tanto en los Estados Unidos como en Europa.

En consulta con el Patronato, decidimos, además, que la pensión debía fijarse en 900 soles al mes, con un total de 9,900 soles por año académico⁹. Tuvimos en cuenta varios factores cuando decidimos fijar esta cifra, relativamente elevada en el Perú. En primer lugar, pensábamos que los estudiantes tenían que invertir personalmente en sus estudios de posgrado, pues de esa manera se contaría con un

⁹ La moneda peruana se cotizaba a 26.81 soles por dólar. La pensión anual equivalía a 370 dólares de los Estados Unidos, monto significativo en el Perú por esos tiempos.

alumnado dedicado y altamente motivado. También había fondos de crédito educativo para ayudar a los alumnos aptos admitidos, pero que no podían pagar una pensión elevada. El costo de la pensión no debería impedir la admisión de ningún candidato. En segundo lugar, el otorgamiento de préstamos a los estudiantes necesitados estaba de acuerdo con la filosofía de la Alianza para el Progreso de apoyar a las personas para que se ayuden a sí mismas. Pensando a largo plazo, también debería contribuir a establecer el principio de que el alumnado debería pagar por parte del valor de la educación recibida. Esperábamos que ello contribuyese en el futuro al sostenimiento de la Escuela cuando dejase de recibir la ayuda financiera de los gobiernos del Perú y de los Estados Unidos. También pensábamos que sería más fácil convencer al sector privado, fundaciones y otras instituciones para que apoyasen financieramente a ESAN si podíamos demostrar que los mismos alumnos estaban efectuando un aporte importante en términos comparativos. En realidad, si se cobraba una pensión menor, los alumnos de familias más acomodadas estarían recibiendo un subsidio educativo de la Alianza para el Progreso.

El 18 de noviembre recibimos firmado el contrato de alquiler por las dos casas contiguas que serían el campus de la Escuela durante los primeros años por lo menos. Una de las casas tenía una extensión de 935 metros cuadrados sobre la avenida Santo Toribio, y la otra, 255 metros cuadrados sobre la calle Nicolás de Rivera. Nos mudamos de nuestras oficinas temporales al local de la avenida Santo Toribio el 10 de diciembre. En noviembre habíamos consultado y contratado ingenieros y arquitectos para conversar sobre las remodelaciones necesarias para acondicionar las casas. Había que pintar, dividir áreas y mejorar la iluminación, y todo esto se hizo mientras

el personal ocupaba la propiedad, ya que no íbamos a usar todas las habitaciones de las dos casas hasta que llegasen los demás docentes y comenzaran las clases. La remodelación empezó inmediatamente después de que nos mudamos, con la esperanza de que hacia febrero de 1964 ya hubiesen concluido. Fueron épocas de mucho trabajo en nuestras nuevas instalaciones, y por momentos había mucho ruido y agitación, pero le pusimos gran empeño a la remodelación porque ya disponíamos de poco tiempo.

El logotipo

Entre noviembre y diciembre de 1963, se suscitaron cuestiones importantes sobre las políticas de la Escuela, y otras no tan vitales, que demandaban pronta solución. Algunos ejemplos son la decisión de otorgar nuestros propios títulos de magíster y la fijación de una pensión educativa significativamente elevada. Uno de los temas menores, pero de todas maneras importante, fue la necesidad de contar con alguna clase de logotipo como medio de identificación visual de la nueva institución. La cuestión era cómo diseñar y elegir el emblema.

Después de cierto debate, decidimos convocar a un concurso universitario de diseño y elegimos a la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería como posible candidata. Les proporcionamos algunas pautas: tendría que aparecer el acrónimo ESAN, debería sugerir visualmente alguna relación con símbolos peruanos y con parte del logo de Stanford, además de incluir la fecha de fundación de la Escuela. Más allá de estos requisitos, los alumnos tendrían total libertad de expresar su creatividad. Nos pusimos en

contacto con la Asociación de Alumnos de la Universidad Nacional de Ingeniería (Acuni) y les propusimos la idea de ofrecer un modesto premio en efectivo a los tres finalistas. Y junto con la Acuni, hicimos la elección final.

La idea tuvo una buena aceptación y se presentaron muchas propuestas¹⁰. El 3 de diciembre, Acuni anunció a la ganadora del primer premio, que fue Margaret Cugler, estudiante de segundo ciclo de la Facultad de Arquitectura. El diseño original del logotipo de ESAN ha sufrido, desde entonces, varias modificaciones, pero su espíritu se ha preservado hasta hoy. Así, dimos un pequeño paso más en la organización y creación iniciales de la Escuela y pudimos empezar a usar el nuevo logotipo en casi todos los materiales impresos como un medio adicional para identificarla y relacionarla con su acrónimo, ahora ya oficial.

Después de mudarnos a la primera sede de ESAN, seguimos trabajando para llevar a cabo los muchos planes que requeríamos concretar para asegurar el inicio de clases el primero de abril de 1964. El profesor Rehder coordinó las tareas relacionadas con el primer catálogo de cursos de ESAN; se diseñaron e imprimieron los formularios de admisión, mientras continuaban las tareas de remodelación a cargo del contratista. El profesor Wyman ayudó con la compra de carpetas, mesas, pizarras y sillas, y se hicieron los primeros planes para organizar una jornada de puertas abiertas a principios de febrero. Contar con teléfono, por otra parte, se convirtió en una prioridad urgente. Se eligieron y ordenaron cortinas y muebles para la recepción, y se inició la instalación de los equipos de traducción simultánea en las aulas. En resumen, el periodo comprendido entre

¹⁰ El primero de los cuatro volúmenes del Archivo Histórico de ESAN contiene unas cuantas de las propuestas de logotipo.

diciembre de 1963 y marzo de 1964 involucró a todo el personal, así como la ayuda de algunos de sus cónyuges, para acondicionar esta hermosa y gran mansión.

El ritmo de actividad y de toma de decisiones siguió siendo intenso, ya que el calendario nos recordaba todos los días nuestras fechas límite. También empezamos a hacer planes para la ceremonia formal de inauguración, prevista para el 30 de marzo de 1964. Había que enviar invitaciones a destacadas personalidades empresariales y autoridades peruanas, a la prensa y a la televisión locales, a los funcionarios de la embajada de los Estados Unidos, a la misión de la USAID y a una importante representación de la Universidad de Stanford. Y todo ello con comunicaciones algo lentas y tediosas, tanto nacionales como internacionales.

Dificultades con el idioma

Mientras todos estos asuntos ocupaban nuestro tiempo y nos planteaban retos, surgió un nuevo problema que no había yo comprendido en toda su dimensión: la interpretación oral y la traducción escrita al castellano planteaban ahora una nueva amenaza. Por supuesto que me había dado cuenta de que necesitaríamos gran cantidad de ayuda para la traducción de los materiales de enseñanza escritos, pero esa tarea resultaba manejable. El principal problema surgió con la interpretación simultánea en las aulas. Al inicio, yo era el único docente que podía dictar clases directamente en castellano. Los demás catedráticos, en cambio, necesitarían interpretación simultánea, por lo menos durante el primer año. Asumí, de manera errada, como me di cuenta después, que en una gran ciudad cosmopolita como Lima

habría un número considerable de intérpretes simultáneos. En realidad, existían tan solo unos cuantos, tal vez cuatro o cinco. Después de entrevistarlos e informarles sobre nuestros sustanciales y continuos requerimientos, surgió virtualmente un plan de fijación monopólica de precios que nos habría demandado pagar una suma muy alta, mucho mayor que lo que permitía nuestro presupuesto local en soles. Era prácticamente imposible contratar a dichos intérpretes locales con las tarifas que proponían. Entonces, surgió una vez más la pregunta: ¿qué hacer?

Después de consultar con la USAID, supimos acerca de una especialista en la capacitación de intérpretes simultáneos, Gloria Olsen, de la Ciudad de México. Rápidamente hicimos los arreglos necesarios con la finalidad de que viajase a Lima para capacitar y preparar intérpretes simultáneos para los cursos de ESAN. La cuestión del tiempo se hizo crucial. Gloria llegó a principios de febrero y de inmediato colocó avisos anunciando cursos de capacitación pagados por ESAN. Los mejores intérpretes serían contratados por la Escuela y los demás habrían adquirido nuevas habilidades profesionales que podrían usar libremente. Un número significativo de candidatos, alrededor de cuarenta, respondió a los anuncios. Gloria los entrevistó y seleccionó a un grupo de quince para el curso de seis semanas. Todos demostraron considerable eficiencia en ambos idiomas. La capacitación consistió en entrenamiento para escuchar el discurso oral en un idioma mientras interpretaban el otro. Se trata de una tarea muy exigente que solo algunas personas pueden desempeñar con éxito.

Comenzamos el programa en febrero y lo concluimos a fines de marzo, justo a tiempo para la inauguración de ESAN. Una vez más, nos impulsaba la necesidad de cumplir con un cronograma

en extremo ajustado. El curso de interpretación tuvo un enorme éxito. Escogimos a los cuatro mejores intérpretes para integrar nuestro personal, mientras que los otros once siguieron trabajando en otros lugares. Si no hubiésemos logrado traer a Gloria Olsen a Lima en el preciso y último momento, hubiéramos tenido serios problemas. Gloria se quedó en ESAN varios meses más supervisando tanto a nuestros intérpretes simultáneos como el extenso programa de traducciones de los materiales de enseñanza que necesitábamos con urgencia. La necesidad de contar con interpretación simultánea fue un problema que debí haber previsto antes, pero se solucionó satisfactoriamente en última instancia. Por fortuna, habíamos podido evitar una posible crisis.

Momentos cruciales

El periodo de enero a marzo de 1964 resultó ser quizás el momento más atareado y crítico de la etapa de actividades previas a la inauguración de ESAN. En esos días, llegaron los nuevos docentes. Clay Whybark lo hizo el 25 de enero, mientras que Lawrence McKibbin arribó el 26 de febrero, ambos profesores con sus respectivas familias. Su ayuda fue muy bien recibida durante esta tratinada época. Janet ayudó a acomodar a cada una de las familias a medida que llegaban. Tanto Whybark como McKibbin se involucraron rápidamente en las múltiples tareas que requerían atención urgente. Durante toda su estadía contribuyeron siempre de manera importante al desarrollo de la Escuela. Llegaron a sentirse muy cómodos usando el castellano y demostraron un interés especial en los estudiantes, con algunos de los cuales entablaron amistad. A fines de junio, viajé por dos sema-

nas a Chile, Argentina y Brasil con el objetivo de sentar las bases de una futura convocatoria de alumnos e intercambio institucional con estos países. Mientras tanto, en el Perú, continuó el reclutamiento de postulantes en Lima, Arequipa y Trujillo. A fines de febrero, la biblioteca contaba ya con 1,149 volúmenes, de los cuales 600 habían sido completamente catalogados. Asimismo, continuó el trabajo de adaptación de las instalaciones, aunque más lentamente que lo previsto. Y por último, seguimos experimentando dificultades para asegurarnos de contar con el prometido presupuesto en soles que nos permitiría cubrir nuestros costos locales. Este problema me preocupaba mucho, pero después de muchas complicaciones se llegó a resolver de forma satisfactoria. Por tanto, en esos noventa días avanzamos hacia el logro de nuestros objetivos, al tiempo que experimentábamos verdadera ansiedad por problemas que podrían convertirse en verdaderas amenazas: el lento aporte de los fondos presupuestales locales, la culminación con éxito del curso para intérpretes, la finalización de los trabajos para acondicionar las instalaciones y un tema de extrema importancia, que fue el procesamiento final de las solicitudes de admisión de los alumnos, así como la selección de la primera promoción, ya que habíamos fijado el 28 de febrero de 1964 como plazo final para la recepción de las solicitudes de admisión de los postulantes.

Para mediados de febrero, sin embargo, apenas habíamos recibido unas pocas solicitudes, de las cuales, tras una revisión inicial, solo diez o doce parecían plenamente aceptables. A pesar de los considerables esfuerzos por conseguir alumnos y de la publicidad, este resultado provisional me desalentó mucho, puesto que solo quedaban dos semanas antes de que venciera el plazo final para la presentación de solicitudes. Mis amigos y colegas peruanos me acon-

sejaban que no me preocupase, puesto que «los peruanos siempre dejan las cosas para el último minuto»; sin embargo, me hallaba muy intranquilo, ya que después sería muy tarde para realizar cualquier nuevo esfuerzo promocional de envergadura. Hacia la tercera semana de febrero, habíamos sumado apenas dieciséis solicitudes completas y dieciocho parcialmente completas, mucho menos de lo que necesitábamos. Seguía muy desalentado, pues quedaban menos de diez días para que se venciera el plazo.

Mi oficina en ESAN estaba junto a la puerta principal del edificio. Desde mi ventana podía ver a todas las personas que entraban y salían de las instalaciones. Alrededor del 21 de febrero, bajo mi ansiosa mirada, el flujo de visitantes empezó a aumentar súbitamente de manera notable. Me dijeron que muchas de estas personas solo venían a recoger los formularios iniciales de solicitud de admisión. Faltaba apenas una semana para que venciera el plazo que nos habíamos fijado: ¿cómo podrían, entonces, completar una solicitud bastante detallada, adjuntar los certificados de estudios y cumplir con todos los demás requisitos de admisión en una semana o menos? El flujo de visitantes aumentaba día tras día y, hacia el fin de la semana, el número se había incrementado de manera sustancial. Aunque me habían dicho que los peruanos suelen esperar hasta el último momento, no podía creer en ese desfile de candidatos que pasaba bajo mi ventana. Quedé muy aliviado, sin embargo, de comprobar que no había manera alguna de evaluar la demanda potencial ni el esfuerzo de marketing necesario para suscitar dicha demanda. Evidentemente, habíamos hecho el esfuerzo necesario para convocar postulantes y, una vez más, otro de los posibles riesgos de la creación de ESAN se había superado con éxito. Hacia el 28 de febrero habíamos recibido ya doscientas diez solicitudes completas para cincuenta

vacantes, es decir una relación de 4 a 1, que consideramos muy satisfactoria para una escuela completamente nueva y sin ningún antecedente de desempeño. ¡Estaba eufórico!

Procesamos muchas de las solicitudes a medida que iban llegando, pero quedaba un gran número pendiente que requería análisis y decisiones, debido a la gran cantidad de ellas que se habían recibido dentro del plazo establecido. Decidimos, entonces, entrevistar a todos los postulantes admitidos provisionalmente. Esta tarea recayó en Schenone, Wyman, Trejo y yo, los únicos del grupo que hablábamos castellano. Además, programamos un examen de admisión para el 6 y el 7 de marzo, antes de tomar una decisión definitiva sobre cada solicitud.

Todo esto implicaba mucho trabajo, que se sumaba a los demás preparativos para el inicio oficial previsto el primero de abril. En la primera semana de marzo, se produjo la muy bienvenida llegada de tres miembros más de la plana docente: el doctor Lyle Jacobsen, profesor de Contabilidad, de la Universidad de Stanford; el doctor Jakob Diddens, profesor de Economía, procedente de Holanda; y el profesor Frank Shallenberger, de Administración Industrial, de la Universidad de Stanford. Un comité de esposas ayudó a las nuevas familias a instalarse. El arribo de estos docentes desencadenó diversas decisiones administrativas, como la asignación de oficinas, la contratación de más secretarías y la apresurada traducción de materiales de enseñanza.

Las esposas de los nuevos docentes se adaptaron bien a su nuevo ambiente. La mayoría de ellas empezó a tomar clases de castellano con profesores privados y en cursos grupales. También pusieron en marcha un programa de esposas de estudiantes con las cuales se reunían y realizaban actividades continuamente. Las damas

se mantuvieron en estrecho contacto social informal entre sí. Los niños asistían principalmente al colegio Franklin Delano Roosevelt, y varios de ellos, incluyendo a nuestras hijas, aprendieron a hablar y escribir en castellano bastante bien. Algunas de las esposas también se involucraron de forma activa en proyectos de asistencia social en la zona, cuidando niños y prestando otros tipos de ayuda en las áreas pobres de Lima.

Las tres semanas restantes de marzo estuvieron colmadas de actividades, y todos nosotros —docentes, administrativos y algunas de las esposas— dedicamos muchísimo tiempo extra a llevar a cabo y culminar las tareas pendientes. En estas semanas finales, continuó el trabajo de remodelación de las instalaciones. Notificamos a los postulantes admitidos, y siguió el entrenamiento de los intérpretes simultáneos. Compramos e instalamos el mobiliario y continuamos trabajando en la traducción de los materiales de enseñanza. Planificamos la logística operativa y organizamos la asistencia financiera y el programa de crédito estudiantil. Diseñamos un plan de matrícula de alumnos y la distribución de los materiales relacionados. Y también fue de gran importancia la organización de la ceremonia oficial de inauguración. Todos trabajábamos muchísimo para concluir todas estas ambiciosas tareas y cumplir con nuestro extremadamente rígido calendario. El planeamiento de las ceremonias de inauguración y del inicio oficial del programa requería que los docentes, trabajadores administrativos, invitados de Stanford y todos los cónyuges asistiesen a una recepción que se ofrecería el 29 de marzo. La ceremonia de inauguración se programó para las 7 de la noche del lunes 30 de marzo. El registro y distribución de los materiales de los alumnos se haría el 31, y el 1 de abril sería el primer día de clases. Los invitados especiales de Stanford eran Morris Doyle, presidente del consejo



Ceremonia inaugural, 30 de marzo de 1964. De izquierda a derecha: Alan Coleman, Victor Andrés Belaínde, Ernest Arbuckle (segunda fila), John Wesley Jones, Emilio Romero (segunda fila), Francisco Mitró Quesada, damas no identificadas.

directivo de la Universidad, y Ernest Arbuckle, decano de la Escuela de Negocios para Graduados.

Del Perú asistieron, entre otros, Víctor Andrés Belaúnde, ilustre humanista; Francisco Miró Quesada, ministro de Educación; John Wesley Jones, embajador de los Estados Unidos; el doctor Emilio Romero, decano de la Facultad de Economía de la Universidad de San Marcos; y muchos otros distinguidos miembros de los círculos académico y empresarial. Trabajamos mucho para que esta ceremonia fuera una celebración del esfuerzo de cooperación entre los dos gobiernos, las comunidades empresarial y educativa del Perú, y la Universidad de Stanford. También fue una buena oportunidad para atraer mayor atención del público hacia la institución y subrayar el papel del programa de la Alianza para el Progreso en el Perú.

Gradualmente, todos los temas administrativos claves se pusieron en buen orden. El programa de intérpretes simultáneos concluyó apenas unos días antes de la inauguración. Escogimos para el personal de ESAN a varios excelentes intérpretes, incluyendo a Gloria Olsen, Tamara de Querol, Nedra de Terry y Gloria Pérez. Tamara de Querol se convirtió en una intérprete de primer orden que también podía trabajar con el idioma francés; se involucró e interesó muchísimo en el desarrollo institucional de ESAN y, además de sus tareas como intérprete, actuaba como asistente administrativa.

Por esa época, nos llegaron las traducciones e impresiones de los primeros materiales de enseñanza, junto con los últimos muebles. Se culminó la planificación de los procedimientos de matrícula del alumnado y, el último día, literalmente hablando, antes de la inauguración, los equipos de traducción simultánea (micrófonos y audífonos para los alumnos y el resto de equipo eléctrico) pasaron las pruebas operativas. Los carpinteros siguieron trabajando en la cons-



Ernest Arbuckle pronunciando su discurso en la ceremonia inaugural, el 30 de marzo de 1964.

trucción de las cabinas de interpretación a prueba de ruidos hasta la noche del 30 de marzo y las terminaron justo un día antes del inicio de clases. Esa noche estábamos listos para empezar. Las semanas y meses pasados, de gran agitación y a menudo presión, quedaban atrás.

Los dos edificios de la Escuela se veían muy bien gracias al esfuerzo de todo el personal y a las esposas de los docentes, que ayudaron a colocar los adornos, la flores y la decoración. En los hermosos jardines situados entre el edificio principal y la biblioteca acomodamos a los 300 invitados que asistieron a la ceremonia. Los oradores fueron el señor Francisco Miró Quesada, ministro de Educación, el doctor Emilio Romero, presidente del Patronato, el embajador John Wesley Jones, el decano Arbuckle y yo.

Alrededor de los edificios, los reflectores realzaban la fachada de la Escuela. Las abundantes flores daban una gran alegría al interior de ambos edificios. Se multiplicaron las oportunidades para tomar fotos, y después de que terminaron las ceremonias formales, se sirvió champaña y deliciosos bocaditos a los invitados, mientras estos se paseaban entre los dos edificios. El memorable evento de inauguración de ESAN concluyó a las 9:30 p. m. Esta noche inaugural quedará indeleblemente registrada en mi memoria. Fue una ocasión grandiosa y festiva que nunca olvidaré.

CAPÍTULO III

EMPIEZAN LAS CLASES

En la mañana del primero de abril de 1964, se iniciaron las clases de la maestría de ESAN. Anteriormente, yo había decidido que dictaría la clase inicial y que a las 10:30 de esa mañana ingresaría al aula para moderar el primer debate. Este correspondía a un caso de finanzas denominado *Gold Coast Marine Supply Co.*, que trataba de un rápido crecimiento de las ventas y de la resultante insuficiencia de capital de trabajo. También decidí que dictaría todas mis clases de Finanzas en castellano, con lo cual me creé cierta euforia combinada con ocasional frustración. El resultado fue auspicioso, y los estudiantes parecían apreciar mi esfuerzo. Al comenzar a hablar en la clase, sentí una gran satisfacción, incluso orgullo, de haber enfrentado y, de alguna manera, superado, tantos obstáculos e incertidumbres. El alumnado inicial resultó ser una buena combinación de estudiantes con formación académica y empresarial, y todos parecían ansiosos de aprovechar esta nueva oportunidad educativa.

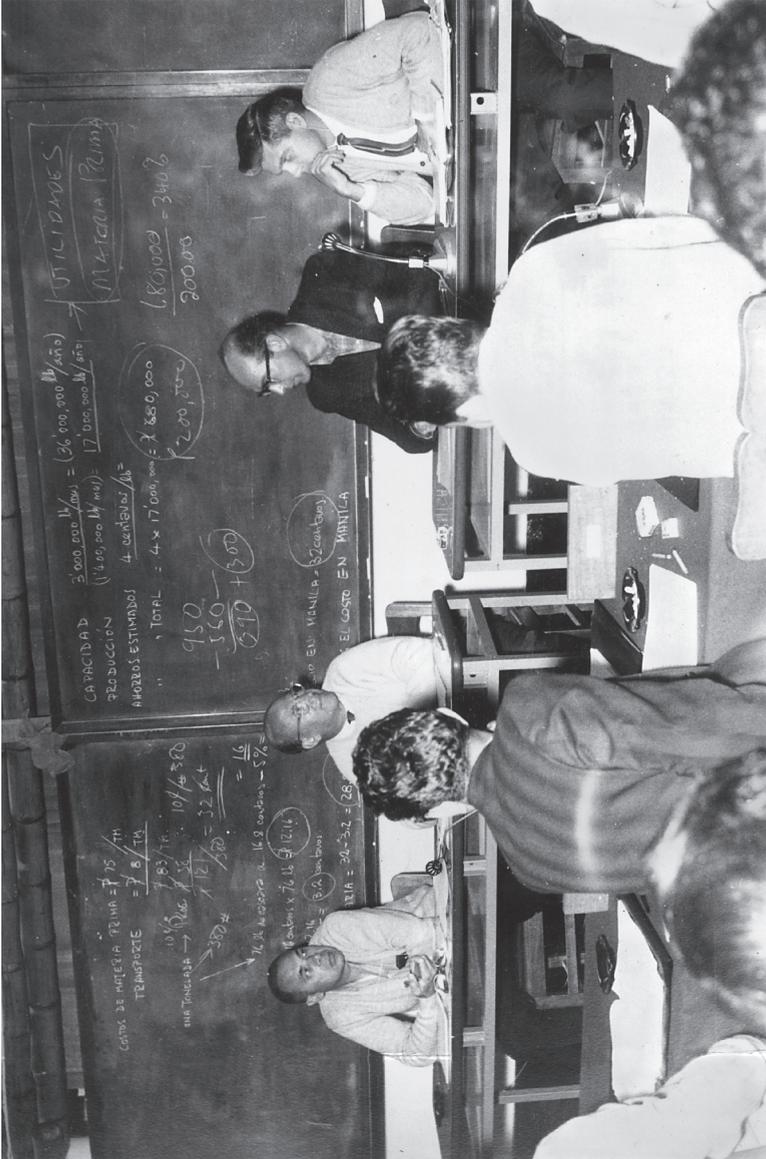
Antes del dictado de la primera clase, ofrecimos un programa de orientación de 8:30 a 10:00 de la mañana, durante el cual presentamos a los docentes, quienes expusieron brevemente sus planes académicos para los cursos y comentaron su experiencia universitaria previa. Después de una breve pausa para el refrigerio, el doctor Trejo e Isabel Olivera mostraron la biblioteca, explicaron su organización y el reglamento para los estudiantes. Por último, el doctor Harold Wyman presentó al equipo de investigadores, que incluía a los asistentes de investigación Lawrence McKibbin y Clay Whybark. El resto de la tarde se dedicó a la preparación del primer día completo de clases de los alumnos.

La primera clase

El primer grupo de alumnos de posgrado de ESAN fue admitido a partir de seis criterios: 1) calificaciones de pregrado, 2) actividades extracurriculares, 3) experiencia laboral, 4) recomendaciones de profesores, 5) entrevista(s) personal(es), 6) exámenes de ingreso¹¹.

Se recibió y procesó un total de 210 solicitudes. Se aceptaron 55 alumnos, de los cuales 50 se matricularon. De estos, 47 eran varones y el resto, mujeres. De Lima procedían 41 alumnos y 9, de las provincias, además de un alumno extranjero. En el pregrado, 19 habían asistido a la Universidad Nacional de Ingeniería, 6 a la Universidad Nacional Agraria La Molina, 5 eran graduados de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 4 de la Universidad

¹¹ Los miembros de la primera promoción admitida en ESAN aparecen en el primer volumen del Archivo Histórico de ESAN.



Parte del primer cuerpo académico de ESAN: Roy Shaw, Frank Shallenberger, Alan Coleman y Lawrence McKibbin.

Católica, 3 de la Escuela Militar y 9 de la Universidad de San Agustín de Arequipa, la Universidad de Trujillo y la Universidad del Cusco; 4 habían asistido a otras instituciones de educación superior. Estos datos demográficos resultaron útiles para convocar y seleccionar el alumnado de 1965-1966.

Como parte de nuestra política, ofrecíamos asistencia financiera a los estudiantes aceptados y solo otorgábamos créditos a quienes solicitaban ayuda. No queríamos rechazar a ningún estudiante calificado debido a posibles dificultades financieras. Aproximadamente, 35 de los alumnos admitidos se inscribieron en el programa de créditos, financiado gracias a la asignación presupuestal que recibimos del Gobierno peruano.

Nuestro horario de cursos y enseñanza durante el primer año académico incluyó 19 cursos en 11 meses: Contabilidad (dos secciones), Política de Negocios, Economía (dos secciones), Finanzas, Relaciones Industriales, Márketing (dos secciones), Matemáticas, Comportamiento Organizacional, Producción (dos secciones) y cursos electivos. Programamos cuatro cursos en el primer trimestre y cinco para cada uno de los tres trimestres restantes. La primera promoción se debía graduar el 15 de marzo de 1965, o alrededor de esa fecha.

Un importante desafío en este momento fue encontrar o preparar materiales de enseñanza cuyos contenidos estuviesen directa o estrechamente relacionados con la realidad peruana. En un principio pudimos disponer de muy pocos, por lo que utilizamos materiales provenientes de los Estados Unidos o de otros países, y que fueran lo suficientemente sencillos como para que resultaran aplicables al Perú. Poco a poco, sin embargo, empezamos a contar con más material de enseñanza de contenido local.

Traducción e interpretación

Las complicaciones surgidas debido a las diferencias de idioma resultaron significativas en esta etapa inicial de la vida de ESAN. Gloria Olsen siguió supervisando a nuestros intérpretes simultáneos, así como la gran cantidad de traducciones escritas que trataban casos de negocios y notas de enseñanza de índole técnica. Al principio, toda nuestra plana académica, excepto Harold Wyman, Jakob Diddens y yo, llevaba a cabo su trabajo administrativo y docente en inglés con interpretación simultánea. Ello colocaba, naturalmente, una pesada carga sobre nuestros intérpretes —en especial durante el primer año—, pero tanto los alumnos como los docentes se las arreglaron sorprendentemente bien. Poco después, el profesor Jakob Diddens empezó a utilizar más el castellano, como también los asistentes de investigación McKibbin y Whybark.

Planeamiento: 1964-1965

A medida que se afirmaban los cursos y nos ajustábamos a una rutina más o menos regular, empecé a prestar más atención al planeamiento para el resto de 1964 y el inicio de 1965. Nos concentramos en organizar el próximo Programa para el Desarrollo de Ejecutivos en Paracas; revisamos nuestros esfuerzos de convocatoria de alumnos y discutimos posibles mejoras; nos organizamos para encontrar posibles docentes peruanos que primero obtendrían diplomas de posgrado en los Estados Unidos; alentamos a nuestro equipo de investigación a preparar materiales de estudio de casos peruanos e identificar otros materiales de enseñanza en español.

Ahora que ESAN ya estaba en funciones, teníamos que prepararnos para su posterior traspaso a docentes y administradores peruanos. Nos dábamos cuenta de que el verdadero logro de este emprendimiento descansaría en nuestra capacidad para identificar, capacitar y designar ciudadanos peruanos para que gradualmente sustituyeran a los estadounidenses. Debíamos contar con personal gerencial que pudiese administrar y operar la Escuela con éxito en el futuro. Ahora puedo mencionar que este objetivo crucial de traspaso se logró con gran éxito, aunque fue causa de gran preocupación en los primeros años.

El segundo programa en Paracas se inició con 27 participantes el 17 de agosto y se prolongó hasta el 12 de setiembre de 1964. Complementamos la plana de profesores de ESAN con tres docentes sénior de Stanford, contratados a corto plazo: Herbert Dougall (Finanzas), David Faville (Márketing) y John Walsh (Negocios Internacionales). Los demás éramos Diddens, Jacobsen, Shallenberger, McKibbin, Rehder, Shaw y yo. Una vez más, el programa concluyó con gran éxito, pero se había hecho más difícil conseguir participantes, ya que insistimos en que los ejecutivos permanecieran las cuatro semanas completas en Paracas, y muchas empresas consideraban que no podían dejar a sus altos ejecutivos ausentarse durante un periodo tan prolongado. Después del segundo programa, decidimos que los futuros programas para ejecutivos se dictarían en ESAN, en San Isidro, lo cual amplió considerablemente nuestro mercado.

En mayo y junio, empecé a organizar la segunda convocatoria de ESAN. Esperábamos incrementar nuestra matrícula a 75 alumnos, pero yo sabía que podría ser un objetivo demasiado ambicioso. Una vez más, nuestros esfuerzos de promoción de la escuela incluyeron más publicidad, charlas en las universidades de Lima y ante

grupos empresariales locales, todo ello complementado por anuncios en los diarios convocando a nuevos postulantes. También decidí que debíamos llevar a cabo estas iniciativas de convocatoria a una escala mucho mayor en las provincias para atraer estudiantes de fuera de Lima y alrededores, y para diversificar nuestra población estudiantil. Toda esta actividad de márketing continuó hasta principios de 1965. Por fortuna, la Escuela se convirtió en objeto de noticias, felizmente positivas, y la prensa limeña publicó muchos artículos acerca de ella. El prestigio de Stanford y su reputación académica ayudaron muchísimo en estos años iniciales.

La búsqueda de docentes peruanos

Empezábamos ahora lo que sería un largo y difícil camino: la búsqueda de candidatos que podrían ser los futuros reemplazos de los catedráticos provisionales estadounidenses de ESAN. En todas las etapas del progreso de la Escuela, había subrayado varias veces que la plana docente, principalmente procedente de la Universidad de Stanford, era solo un puente hacia el futuro. La prueba final del éxito de ESAN llegaría cuando sus docentes y su personal administrativo reflejasen con claridad la sociedad peruana. Ya que la calidad de cualquier institución académica sería descansar en primer lugar en las características de sus docentes, este elemento tendría que ser posiblemente el principal objeto de preocupación permanente en ESAN. A nosotros nos cabía solamente iniciar el proceso de búsqueda. El logro de nuestro objetivo demandaría muchos años y, a lo largo del camino, experimentaríamos, sin poder evitarlo, muchas desilusiones.

El plan estratégico se podía expresar en términos simples: identificar profesionales peruanos jóvenes calificados e interesados en una carrera académica a largo plazo, enviarlos a los Estados Unidos para que recibieran una rigurosa educación de posgrado a nivel de maestría o doctorado, y lograr que regresaran al Perú para incorporarse a ESAN, reemplazando así, a lo largo de varios años, a los docentes invitados estadounidenses y convirtiendo a ESAN en una institución académica verdaderamente peruana. ¡Qué fácil era decirlo! ¡Pero qué difícil de implementarlo con éxito! En los tres años para los cuales me habían encargado la dirección de ESAN, todo lo que podía hacerse era iniciar el proceso; sin embargo, culminarlo era lo que determinaría en último término el éxito de ESAN.

Comencé a investigar acerca de varios métodos de búsqueda. Enviamos cartas a los líderes de la comunidad empresarial y a los decanos de las universidades solicitándoles que recomendasen candidatos. Colocamos avisos en la prensa local (práctica corriente en el Perú) explicando nuestros intereses, y contactamos a los miembros de nuestro Patronato. Estos y otros esfuerzos siguieron en marcha durante 1964 y 1965. En verdad, el progreso real fue lento, pero el proceso, por lo menos, ya se había iniciado. También empezamos a pensar en que nuestros propios graduados podrían ser una fuente, probablemente muy buena, pues pronto se hizo evidente que algunos de los mejores estudiantes serían capaces de convertirse en docentes después de recibir más formación en el extranjero. En último término, resultó quizás la mejor fuente que podíamos haber identificado. Hoy muchos de los profesores de ESAN cuentan con grados de maestría de ESAN, además de educación en el extranjero a nivel avanzado.

Durante los meses que siguieron a la inauguración de ESAN, comenzamos también a planificar programas nocturnos de desarro-

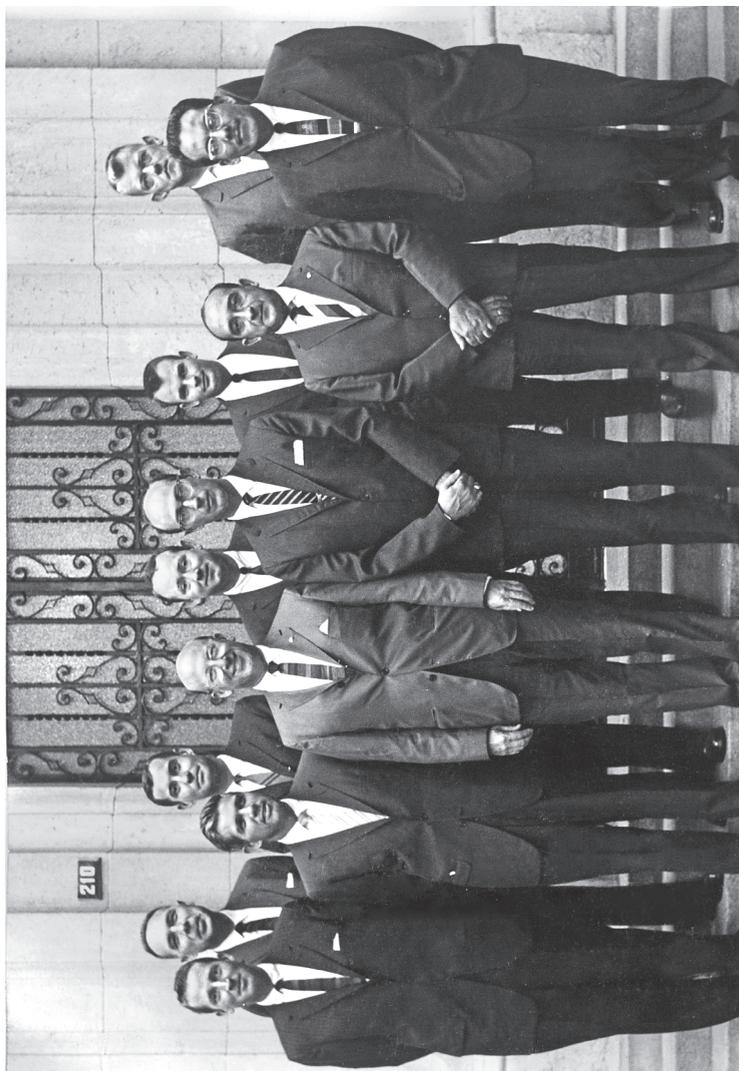
llo ejecutivo para altos ejecutivos. Estos cursos cubrirían algunos de los mismos materiales que se incluían en el programa de tiempo completo de Paracas, pero se prolongarían para que fuesen lo suficientemente flexibles, en vista de las múltiples y a menudo pesadas ocupaciones de los alumnos. El diseño de estos programas, que se inició más adelante, en 1964, tomó una gran cantidad de tiempo. Los programas para ejecutivos continuaron, se ampliaron durante mi permanencia en ESAN y se convirtieron en una manera muy popular y eficaz de colaborar con un contingente relativamente numeroso de gerentes. En los años posteriores, estos programas de menor duración, a tiempo parcial, dictados por las noches y que no conferían un grado académico, complementaron de modo eficaz el área de principal énfasis de ESAN, que seguía siendo el programa de maestría a tiempo completo. Estos cursos también fortalecieron y solidificaron nuestra relación con la comunidad empresarial de Lima. Entre abril y agosto de 1964, el ritmo de actividades de ESAN se aceleró considerablemente. En julio, llegó el profesor Roy T. Shaw Jr. para encargarse del programa de estudios de Márketing, lo que constituyó una bien recibida ampliación de la plana docente. Shaw, que había obtenido su Ph. D. en Stanford, completó nuestra plana docente inicial. Llegaba desde la Universidad de Utah, donde había ocupado la dirección del Departamento de Márketing.

La sede de Santo Toribio 210, San Isidro, respondía admirablemente a nuestras necesidades para el alumnado, personal y plana docente de ese entonces, pero se hizo evidente que, si incrementábamos el alumnado por encima de 75 u 80 alumnos de posgrado, enfrentaríamos problemas significativos. No obstante, durante los primeros años de vida de ESAN, estas instalaciones fueron bastante adecuadas. De hecho, no fue sino hasta 1971 en que la Escuela

se trasladó a las agradables y nuevas instalaciones que ocupa en la actualidad. Las dos casas de San Isidro proporcionaban un ambiente digno, tranquilo y sereno. Las edificaciones le daban personalidad a la Escuela gracias a un entorno que propiciaba un estudio serio. Nos sentíamos muy afortunados por poder disfrutar de ese lugar.

En agosto, otro valioso colaborador, el profesor G. M. Oxley, coordinador de la Escuela en el campus de Stanford, llegó para inspeccionar los progresos realizados. En Stanford, nos había dado un apoyo muy eficaz en la administración de nuestras detalladas solicitudes de docentes y demás personal. Durante sus dos semanas de estadía, revisamos todos los aspectos del progreso realizado por ESAN hasta la fecha. Al regresar a Stanford, redactó un informe muy halagador y alentador, sin dejar de subrayar los muchos retos que teníamos por delante. A fines de agosto, la biblioteca ya contaba con 3,306 volúmenes y 252 revistas, lo que demostraba un avance considerable hacia nuestra meta de contar con 10,000 volúmenes. El doctor Trejo encontró suficiente tiempo para preparar una extensa bibliografía de textos empresariales en castellano. El texto tenía una extensión aproximada de 175 páginas, y cuando fue publicado, circuló ampliamente en toda América Latina. Más adelante, fue reimpreso en una segunda edición aumentada.

El desarrollo de material didáctico se incrementó en estos primeros meses gracias a nuevos casos basados en el entorno empresarial peruano que se plantearon para su utilización en el aula. También ampliamos nuestra búsqueda de posibles docentes peruanos; sin embargo, el resultado de este considerable esfuerzo fue decepcionante. Era difícil encontrar jóvenes brillantes y talentosos interesados en aceptar un compromiso académico a tiempo completo; más aún: el elemento más crítico era lograr que aceptaran regresar al



Plana docente inicial de ESAN, 1964. De izquierda a derecha, primera fila: Lyle Jacobson, Lawrence McKibbin, Frank Shallenberger, Alan Coleman, Humberto Schenone y Arnulfo Trejo; segunda fila: Roy Shaw, Robert Rehders, Harold Wymann, Clay Whybark y Jacob Diddens.

Perú después de haber recibido una educación avanzada importante en el exterior para emprender una carrera académica. Convertirse en miembro de la plana docente de una escuela especializada para graduados era un concepto nuevo en el Perú. El requerimiento de hablar el idioma inglés con fluidez también limitaba el número de posibles candidatos.

En setiembre, ESAN podía jactarse de contar con 12 profesores y un personal de apoyo de 31 miembros¹². El hecho de sumar para entonces 43 personas constituía un incremento sustancial en menos de un año. Este crecimiento del personal representaba de por sí un logro administrativo de no poca monta.

La planificación del programa para ejecutivos de las noches se intensificó en octubre. El horario previsto requería dos sesiones de clase a la semana: los lunes y jueves de 6 a 9 p. m. Las clases eran dictadas por los docentes regulares de ESAN. Nuestro plan estimaba contar con 40 participantes, la mayor parte de los cuales serían ejecutivos de mando medio. Este sería el tercer programa para ejecutivos de ESAN, después de los dos dictados en Paracas. La plana docente estaba compuesta por Diddens, Jacobsen, Shallenberger, McKibbin y yo. El programa se dictaría del 16 de noviembre de 1964 hasta el 25 de febrero de 1965.

Una semana antes de que venciera el plazo de presentación de solicitudes, habíamos recibido solo 25 candidaturas, lo que desencadenó las usuales preocupaciones acerca del tamaño y la viabilidad del programa propuesto, pero durante la semana restante se produjo una verdadera avalancha de postulantes, con lo cual nuestras ofici-

¹² Ver en el segundo volumen del Archivo Histórico de ESAN y en el apéndice 4 de este libro, el informe hasta fines de agosto de 1964 y los nombres de los integrantes.

nas quedaron ocasionalmente abarrotadas por unas cien personas. La popularidad del programa nos abrumó.

Al final, aceptamos a 92 de las 125 personas que se presentaron, por lo cual fue necesario dividir el grupo en dos secciones y hacer pedidos de emergencia para que nos enviaran libros de texto, que tenían que llegar por vía aérea desde Ciudad de México. También tuvimos rápidamente que contratar a nuestros intérpretes por un número mayor de horas y preparar de manera apresurada los materiales de enseñanza adicionales que necesitábamos para dictar clase a dos secciones en lugar de solo una. Era evidente que toda la publicidad y promoción que nos había tenido tan ocupados durante los últimos meses había empezado a despertar un creciente interés en ESAN. De este modo, se podía lanzar lo que se convirtió después en un amplio conjunto de actividades educativas a tiempo parcial para ejecutivos, algo que había sido siempre uno de nuestros objetivos originales.

Aunque el programa de maestría a tiempo completo siempre fue nuestra misión principal, era evidente que la educación de ejecutivos formaría parte integral del trabajo de ESAN. La inauguración del tercer Programa para el Desarrollo de Ejecutivos (PDE) marcó un punto de quiebre en el desarrollo institucional de ESAN. El programa nocturno resultó ser muy popular, y los participantes otorgaron altos calificativos tanto a los docentes como al plan de estudios. De esta manera, la proyección efectiva de ESAN hacia la comunidad empresarial en conjunto se incrementó significativamente y le abrió muchas oportunidades.

Acontecimientos a fines de 1964

Hacia fines de 1964, se designó a Isabel Olivera como la próxima directora de la biblioteca de ESAN, ya que el contrato por dos años del doctor Trejo culminaría en julio de 1965. Decidimos enviar a Isabel a realizar una visita de tres meses a Stanford para que se familiarizara con el funcionamiento de la biblioteca de dicha universidad y estableciera contactos que pudieran ser útiles para el desarrollo continuo de la de ESAN. Hacia noviembre, teníamos ya unos 4,000 volúmenes, y este número crecía al ritmo de unos 350 libros por mes, lo cual nos ponía en vías de alcanzar nuestro objetivo inicial de contar con 10,000 volúmenes hacia 1966.

Otro tema importante para ESAN en los últimos meses de 1964 fue la asignación en soles para el presupuesto de 1965 que debería otorgarnos el ministerio del ramo del Perú. Había surgido, sin embargo, una controversia sobre cuál ministerio estaría a cargo de los gastos de ESAN en moneda local, como requería el contrato entre la USAID Washington y el Perú. El Ministerio de Fomento, con el cual se había suscrito el Acuerdo Binacional en 1962, no había incluido una partida para afrontar los gastos operativos locales de ESAN en 1965, como requería el contrato inicial. Se llevaron a cabo varias reuniones entre representantes de los ministerios de Hacienda y Fomento y funcionarios de la USAID, en las que yo participaba también. Mientras tanto, se habían hecho los arreglos para contar con desembolsos de un banco local que cubrirían nuestros gastos operativos normales hasta que se recibieran los fondos del Estado. Era una decisión algo arriesgada de mi parte, pero no tenía otra alternativa. El tema me preocupaba sobremanera, ya que si no se resolvía el problema, se pondría en peligro a todo el proyecto.

Seguí profundamente preocupado por los problemas presupuestales y la necesidad de recurrir a financiamiento bancario de corto plazo.

Al final, gracias a la intervención de algunas personas ubicadas en importantes cargos que apoyaban a ESAN a causa de su valor para el Perú, se resolvió de manera satisfactoria el problema presupuestal. La solución consistió en transferir el financiamiento de ESAN del Ministerio de Fomento al Ministerio de Educación. Este nuevo acuerdo fue suscrito el 23 de diciembre de 1964, lo que constituyó un adecuado y muy bienvenido regalo de Navidad. Se asignó la suma de 203,333 dólares para cubrir los costos operativos locales de ESAN y, a principios de 1965, el Congreso del Perú aprobó el presupuesto del Ministerio de Educación, que incluía la asignación para ESAN.

Por fortuna, habíamos obtenido unas «utilidades» significativas gracias al extenso programa para ejecutivos, así que logramos pagar gradualmente nuestros créditos bancarios. Una vez más, a último minuto, evitamos un riesgo considerable. No habíamos esperado la gran matrícula ni los beneficios financieros que otorgaría el PDE y que nos proporcionaron los fondos en moneda local para cubrir nuestros gastos corrientes hasta que se resolviese el problema presupuestal. Fue un ejemplo más de los riesgos de crear una institución joven y frágil. Con frecuencia me parecía que pasábamos de una crisis o problema a otro, pero siempre, de alguna manera, y la mayor parte de las veces a último minuto, aparecía una solución. Para mí, estos retos operativos en un entorno poco familiar constituían una fuente continua de preocupación y, a veces, de genuina angustia.

Mientras continuaban las negociaciones sobre el componente peruano del presupuesto, recibimos a fines de octubre una solicitud del ministro de Trabajo, Frank Griffiths, para dictar un semi-

nario sobre relaciones industriales a la plana mayor de su despacho. Constituía la primera solicitud de su tipo formulada por un alto funcionario gubernamental y decidimos que sería inteligente darle una respuesta afirmativa.

El seminario lo dictaron cuatro catedráticos de nuestra plana docente: Shallenberger, Redher, McKibbin y Diddens. Además, seis prominentes relacionistas industriales peruanos dieron charlas también. Se dictó un total de ocho seminarios, de cuatro horas cada uno, en ESAN con la participación directa del propio ministro de Trabajo, que asistió a todas las sesiones. Norman King, de la Cerro de Pasco Corporation, proporcionó una gran ayuda en la organización del evento. El programa fue bien recibido y sirvió como antecedente de muchas otras actividades conjuntas futuras entre ESAN y el Gobierno peruano. Considerábamos que eran de gran beneficio y utilidad para el desarrollo institucional de ESAN.

A medida que nos acercábamos al final de 1964, el ritmo de actividad en ESAN aumentó notablemente. Seguíamos preparando los materiales de estudios de casos sobre el Perú, que pronto fueron incorporados al currículo. Añadimos algunos cursos electivos para el tercer y el último trimestres, y, además de nuestros docentes regulares, los asistentes de investigación Wyman y Whybark empezaron a dictar algunos de estos electivos. La convocatoria para la segunda promoción de ESAN se intensificó. Se formó un comité de admisión compuesto por Diddens, Schenone y yo. Tamara de Querol se desempeñó con gran aptitud como secretaria coordinadora del comité. Se volvió a utilizar la mayor parte de los mismos métodos promocionales empleados para la primera convocatoria y se siguió poniendo gran énfasis en la publicidad en los medios nacionales para difundir la misión de ESAN y su importancia a largo plazo para el Perú.

Nos habíamos fijado como objetivo incrementar el alumnado de estudios de la maestría en un 40%, aunque estábamos decididos a mantener, e incluso aumentar, la calidad del estudiantado, aunque ello significara aceptar menos candidatos que lo que nos hubiera gustado; sucedió, sin embargo, que el número de postulantes para el ingreso del periodo 1965-1966 fue menor que el del año anterior, pero el promedio de los puntajes de los exámenes de admisión y los resultados de las entrevistas personales mejoraron de manera sustancial. La reputación que la Escuela había ganado por dictar un programa educativo riguroso disuadía de presentarse, evidentemente, a los postulantes menos preparados, lo que podía considerarse algo muy positivo.

Después de los exámenes de admisión —que incluían pruebas de razonamiento verbal y aptitud matemática— y de las entrevistas personales, se admitió a 58 estudiantes de posgrado, es decir a 15% más que el primer año. Todo el periodo de admisión, incluyendo el procesamiento del gran número de solicitudes de último minuto, terminó a fines de febrero, aunque con un poco menos de presión que el año anterior. La gran diferencia la marcaron los doce meses de experiencia operativa que ya habíamos acumulado.

Mientras sucedía todo esto, el 25 de febrero de 1965 concluyó el tercer PDE, gracias al cual 83 ejecutivos culminaron con gran éxito este programa nocturno para el desarrollo de ejecutivos, que había sido pionero en su género. En el curso de tres y meses medio, se habían dictado sesenta clases de Contabilidad y Control Gerencial, Finanzas Corporativas, Relaciones Industriales, Producción, Política de Negocios, Economía y Márketing.

En resumen, el tercer PDE constituía una revisión integral de la gerencia de empresas. Fue el primer programa para el desarrollo de

ejecutivos de su tipo, por su extensión y complejidad, que se había ofrecido en Lima. Tuvo tanto éxito y hubo tanta demanda de la comunidad empresarial por uno nuevo que decidimos repetirlo. El cuarto PDE se programó para comenzar el 19 de abril y terminar el 8 de julio de 1965, con el mismo formato y contenido que el anterior.

CAPÍTULO IV

UN MOMENTO PARA LA REFLEXIÓN

A mediados de diciembre de 1964, mi familia y yo regresamos a California y a Stanford durante un mes, haciendo uso de una licencia establecida en el contrato con la USAID. Los preparativos para dejar Lima y ESAN durante cuatro semanas dieron lugar a muchas reflexiones de mi parte acerca de lo logrado hasta el momento y las dificultades que teníamos por delante.

No tenía ninguna duda acerca de nuestra capacidad para organizar y administrar exitosamente un programa para graduados de modesta envergadura, gracias a que contábamos con una plana docente sólida y competente. El reto mucho más importante consistía en la capacidad a largo plazo de crear una institución de éxito sostenido y netamente peruana. Al reflexionar acerca de los dos años de esfuerzos intensos y concentrados por los que habíamos pasado para llegar a este punto, me daba cuenta de que tendríamos que enfrentar serias pruebas a medida que se iniciaba la transición

gradual. Mientras mi familia y yo nos preparábamos para partir a los Estados Unidos, sentí una gran satisfacción por los logros alcanzados hasta entonces. Habíamos enfrentado —y aparentemente superado— una serie de graves problemas, algunos de los cuales ponían en peligro la existencia misma de la Escuela. La dación del decreto ley de creación en el último momento, la financiación regular de nuestro presupuesto local en soles, la búsqueda de un local adecuado y la solución de las dificultades de traducción e interpretación me parecían logros remarcables. Nuestro progreso permitía avizorar un futuro esperanzador.

Durante nuestra permanencia en Stanford, sostuvimos largas conversaciones con el decano Ernest Arbuckle, el profesor Gail Oxley y otros funcionarios en las cuales examinamos el progreso alcanzado. Se expresó mucha satisfacción y ánimo por los logros que había obtenido ESAN hasta ese momento y me sentí muy complacido con el grado de apoyo e interés que se mostraba. Regresamos a Lima el 15 de enero de 1965 y encontramos que nos esperaba un nutrido calendario de eventos, el principal de los cuales era el proceso de admisión, que ya describí, de la segunda promoción de la maestría de ESAN, y la organización de la ceremonia de graduación de nuestra primera promoción, prevista para el 2 de marzo de 1965.

Febrero y marzo de 1965: los planes para la graduación

En febrero, se produjeron algunos eventos importantes para ESAN. El acervo de la biblioteca llegó a sumar cinco mil volúmenes, la mitad de nuestro objetivo de mediano plazo fijado para este fundamental activo. Además, designamos a nuestro primer docente

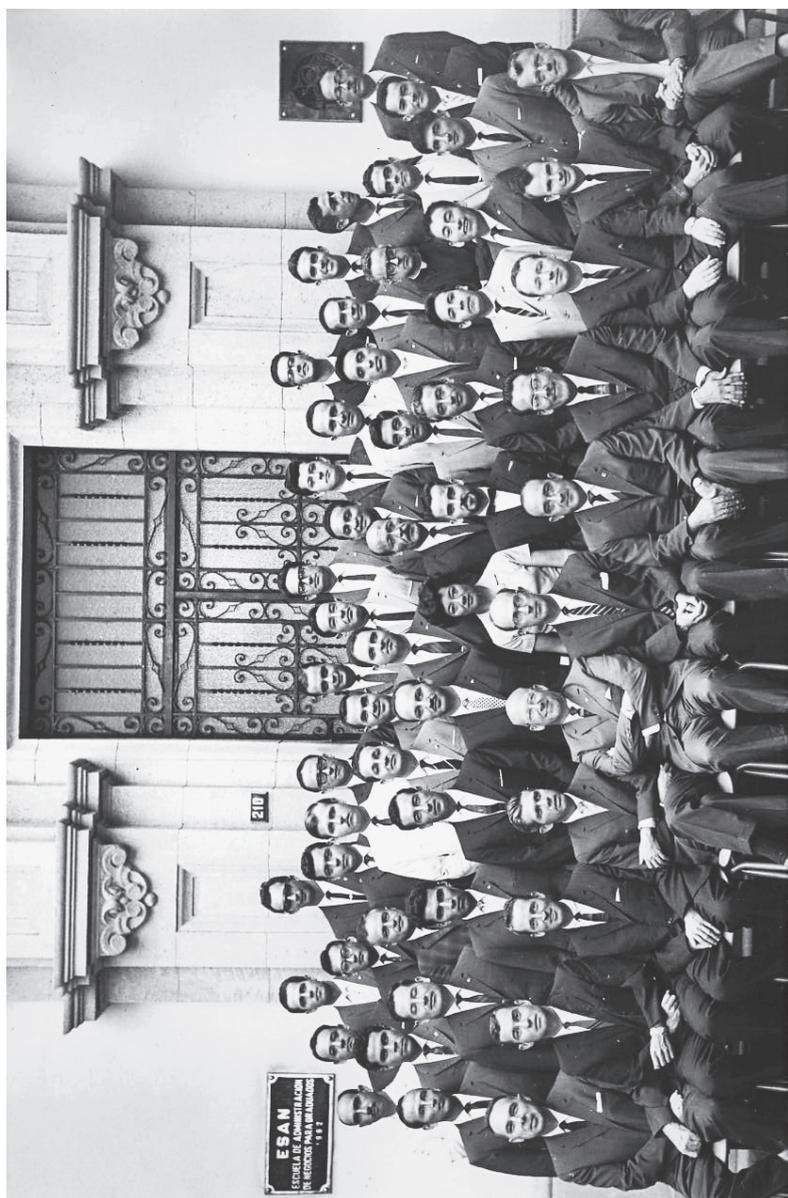


*Primera ceremonia de graduación de ESAN, con la asistencia de tres miembros del Patronato.
De derecha a izquierda: Norman King, Juan Elguera y Juan Bazo.*

peruano, Ricardo Saettone, quien sustituiría a Frank Shallenberger. El profesor Saettone había estudiado durante el año anterior en el Programa de Capacitación Internacional de Docentes de Stanford y comenzaría dictando el curso de Administración de la Producción. También decidimos contratar a dos o tres de los mejores alumnos de la primera promoción de ESAN para que nos ayudasen a acelerar la preparación de materiales de enseñanza sobre el Perú. Las entrevistas para los candidatos a estos puestos de asistentes de investigación se iniciaron ese mes. También recibimos los primeros fondos del Ministerio de Educación para cubrir el presupuesto de costos operativos locales, lo que constituía una esperanzadora señal del fin de las preocupaciones por la falta de presupuesto que habíamos venido experimentando. Nuestros créditos bancarios, que habían aumentado de manera significativa, se redujeron y, finalmente, fueron cancelados.

Ahora debíamos poner toda nuestra atención en la organización de las ceremonias de graduación de la primera promoción. Decidimos que este evento fuese un acontecimiento público tan resaltante como fuera posible y que se convirtiese en un homenaje a los graduados que habían estudiado y trabajado con tanta diligencia durante los once meses anteriores. Invitamos al decano Arbuckle, de Stanford, así como a Morris Doyle, presidente del consejo directivo de la Universidad de Stanford. Ambos aceptaron nuestras invitaciones, lo que puso una vez más de manifiesto el compromiso de la Universidad de Stanford con la creación de ESAN.

Dos días antes de la ceremonia de graduación, mi esposa y yo ofrecimos en el jardín de nuestra casa una gran recepción para los estudiantes graduados y sus esposas y para toda nuestra plana docente y el principal personal administrativo. La música animada



Primera promoción del Programa Magister de ESAN con la plana docente, 1965.

y las maravillosas delicadezas de la comida peruana añadieron gran algarabía a este feliz evento, que también contó con la presencia de nuestros destacados visitantes de la Universidad de Stanford.

Para la graduación, se decoró elegantemente los edificios de Santo Toribio y se pidieron abundantes bocadillos y bellos arreglos florales que dieron un toque especial a la reunión. Asistieron unos 300 invitados, entre los cuales se contaba una buena representación de la prensa, incluyendo a los canales de televisión de Lima. La ceremonia se llevó a cabo el 2 de marzo de 1965 a las 7:30 p. m., y en ella 43 estudiantes recibieron el grado de Magíster en Administración (MA). Los oradores en la ceremonia fueron el doctor Emilio Romero, presidente del Patronato, el decano Ernst Arbuckle, Carlos Martigena, en nombre de la promoción, y yo mismo. Se trató de una ocasión feliz y festiva que simbolizaba el importante trabajo realizado y que había comenzado con un simple estudio de factibilidad. Las fotografías que se incluyen en estas memorias registran la animación y la sensación de logro que todos experimentamos en esa noche memorable. Yo también compartí estos sentimientos, mientras reflexionaba sobre todo lo que se había conseguido en los tres últimos años. De cierta manera, sentía que esta empresa, fraguada con tantos riesgos e incertidumbres, demostraba que podíamos lograr nuestros objetivos y, a largo plazo, dejar al Perú un legado perdurable de gran valor.



Noche de graduación, marzo de 1965. Algunos miembros de la promoción del Programa Magíster con sus hijos.

Marzo de 1965

A medida que se desvanecía la excitación creada por la graduación de la primera promoción de ESAN, vimos que nos enfrentábamos a un apretado calendario para marzo. Cuatro actividades cobraron pronto gran prioridad. La primera fue buscar puestos profesionales adecuados para los graduados del programa de maestría. También necesitábamos convocar ejecutivos para el siguiente programa nocturno para ejecutivos; además, habíamos asumido la responsabilidad de ser la sede de una importante conferencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y debíamos, además, matricular a los alumnos del segundo programa de maestría de ESAN. Este calendario de actividades nos mantuvo bastante ocupados, ya que se sumaban a las tareas típicas del periodo entre dos semestres académicos regulares.

Conseguir empleos para los graduados de la primera promoción de ESAN resultó un éxito. Las entrevistas comenzaron casi inmediatamente después de la ceremonia de graduación. Al contrario del patrón usual en los Estados Unidos, los posibles empleadores no llevaron a cabo entrevistas y un proceso de selección antes de la culminación del programa. Habíamos creado un moderno sistema de notificaciones dirigidas a la comunidad empresarial, en las que se les informaba que pronto tendríamos una promoción de graduados y que estábamos dispuestos a coordinar las entrevistas tanto dentro como fuera de las instalaciones de ESAN. En el plazo de un mes, todos los miembros de la promoción, excepto dos alumnos, habían recibido por lo menos una oferta de empleo y muchos estaban considerando varios ofrecimientos. Quedó claro que existía una fuerte demanda por profesionales con capacitación y educación gerencial.

Como suele suceder, todo este esfuerzo de colocación laboral se produjo bastante tarde, si lo comparamos con la práctica usual en los Estados Unidos, y de manera más bien apresurada. No obstante, tanto la Escuela como los graduados considerábamos que el resultado era bastante satisfactorio.

Por otra parte, el proceso de selección para el cuarto PDE continuó, habiéndose fijado como plazo final el 23 de marzo. Se eligió a 55 ejecutivos, y el programa comenzó el 19 de abril. El formato era similar al del anterior, con la excepción de que esta vez incluía un periodo intensivo de estudios, de tres días, en el centro vacacional de Huampaní, cerca de Lima. En este tiempo, el grupo aprendía a preparar casos de estudio que se discutían en clase, recibía una visión panorámica del programa completo y los participantes se conocían entre sí.

A fines de marzo, y justo antes de que se iniciara la nueva Maestría en Administración, fuimos los anfitriones de la conferencia internacional auspiciada conjuntamente por la OCDE, con sede en París, y el Instituto Nacional de Planificación, del Perú. El tema de la conferencia era la «Estimación a largo plazo de las necesidades de fuerza laboral y políticas educativas». Nos sentimos muy halagados de que se nos pidiera brindar nuestras instalaciones para este evento de una semana de duración. El programa requería interpretación simultánea en castellano, inglés y francés, y dos de nuestros intérpretes podían llevar a cabo dicha tarea. Probablemente era ESAN el único sitio en Lima que podía asumir tal encargo. Otro aspecto importante de la designación como anfitriones de esta reunión fue que el presidente del Perú, el arquitecto Fernando Belaúnde Terry, había decidido asistir a la inauguración, lo que le dio a nuestra institución gran publicidad y un mayor reconocimiento entre el público.



El presidente Fernando Belatunde Terry inaugura la conferencia de la OCDE en ESAN, 2 de marzo de 1965. A la derecha, Alan Coleman, encargado de presentar al jefe de Estado.

Llegado el día fijado para la conferencia, había mucha animación en el ambiente debido a la visita presidencial. El arquitecto Belaúnde envió a la banda de música, que se formó en las puertas de la Escuela, ataviada con impresionantes uniformes. Cuando llegó la limusina presidencial, la banda empezó a tocar himnos y marchas. El jefe de protocolo me había pedido a último momento que, en mi calidad de decano de ESAN, hiciese la presentación del jefe de Estado, en castellano por supuesto, y que esta no debería exceder los diez minutos. No tenía tiempo para hacer ningún preparativo, de modo que improvisé mi discurso a toda prisa. En los años iniciales de ESAN, uno nunca sabía qué experiencia inédita podía surgirnos en el camino. Me sentí muy aliviado cuando terminaron los diez minutos de mi intervención y pude sentarme, después de haber presentado formalmente ¡al presidente del Perú!

La conferencia resultó un gran éxito. En medio de ella, uno de los directores de la OCDE me preguntó si estaríamos dispuestos a ser los anfitriones de otro evento similar para los directores de varios ministerios en el Perú. Acepté inmediatamente. Esta reunión de la OCDE y la participación en ella del presidente Belaúnde nos dieron un significativo impulso en la comunidad.

Por último, el 30 de marzo, justo después de la conferencia, matriculamos a la segunda promoción de la Maestría en Administración de ESAN. Estos alumnos pasaron por una sesión intensiva de orientación el 1 y 2 de abril, y el 5 de abril empezaron sus clases. Ahora, la Escuela cobraba un ritmo más sosegado y mejor organizado gracias a la experiencia acumulada durante un año completo de operaciones y un sentido mucho más claro de las tareas que quedaban por delante. De hecho, al recordar este periodo inicial, me doy cuenta de que los momentos de mayor presión y vulnerabi-

lidad organizativa se produjeron después del estudio de factibilidad hasta el éxito alcanzado en la convocatoria, la matrícula y la posterior graduación de la primera promoción de ESAN.

En los apéndices 5 y 6 de este libro, he incluido resúmenes de las características que tenían la segunda y la tercera promoción; asimismo, en el apéndice 7, hay un descripción general del currículo correspondiente al año académico 1965-1966. Por supuesto que en esos años iniciales no usábamos —y muchos menos entendíamos— las computadoras. Ni siquiera contábamos con las calculadoras de mano, de uso tan corriente ahora. Para nuestros análisis, tanto los estudiantes como los docentes, incluso yo, utilizábamos reglas de cálculo, y cuando pienso en el equipo técnico, debo referirme a un elemento vital: el teléfono. Finalmente, logramos que se instalaran tres líneas telefónicas en la Escuela. Empezamos con solo dos, que estaban siempre ocupadas. La tercera línea llegó únicamente después de hacer un pago especial para acelerar la instalación.

Otra operación significativa que me involucró, en tanto decano, provino de las llamadas telefónicas internacionales que debíamos hacer, en particular a la Universidad de Stanford, para resolver diversos problemas administrativos. A menudo, estas llamadas demoraban mucho, y la pobre calidad del sonido requería un gran esfuerzo para poder escuchar y ser escuchado. Actualmente, todas estas dificultades y limitaciones ya han desaparecido, y comunicarse por teléfono desde y hacia Lima es fácil y cómodo. Las reglas de cálculo han desaparecido por completo. Ahora, la computadora, la calculadora y la comunicación casi instantánea reinan por doquier. A veces me pregunto cómo logramos hacer todo lo que hicimos con las condiciones más bien primitivas de ese entonces, en comparación con la muy avanzada tecnología que hoy emplea ESAN.

Proyección hacia las provincias

Con las clases de la segunda promoción de la Maestría en Administración, se inició también el cuarto programa nocturno para ejecutivos con 58 inscritos. Las clases se dictaban de 6 a 9 de la noche, los lunes y jueves. El PDE terminó el 8 de julio de 1965.

Nos abocamos, entonces, a una nueva y osada iniciativa para tratar de proyectarnos hacia las provincias del interior, de manera que la educación gerencial llegase a las más apartadas regiones del Perú. Nunca antes se había intentado algo por el estilo, así que concentramos nuestra atención en Chiclayo, al norte, y Arequipa, al sur. Este esfuerzo se plasmaría en nuestro quinto PDE. Nuestro plan consistía en recurrir a los docentes visitantes de Stanford —que venían por periodos cortos—, los catedráticos Herbert Dougall (Finanzas), Arthur Kroger (Marketing) y Joseph Fetzer (Políticas Empresariales), para que dictasen las clases en ESAN. Con esto, se liberaría a los docentes regulares de ESAN para que pudiesen dictar los dos programas en provincias. La idea era llevar a cabo un programa a tiempo completo durante tres semanas en el norte y otro en el sur. Chiclayo concentraría el dictado para el alumnado de Trujillo y Piura, mientras que al programa de Arequipa asistirían estudiantes del Cusco, Puno y Tacna.

Sabíamos que sería difícil convocar ejecutivos, de por sí escasos, para un programa con internado de tres semanas de duración como el propuesto, pero estábamos deseosos de ampliar nuestra convocatoria tan pronto como fuera posible hacia el interior del país. Siempre habíamos considerado que esta era una parte importante de nuestra misión y responsabilidad hacia el desarrollo institucional de ESAN.

Habíamos previsto que nuestros docentes viajaran por vía aérea entre Chiclayo y Arequipa, lo que para nosotros en ese momento constituía un gran reto en términos de la energía y, en cierta medida, del riesgo que demandaba el proyecto. Las cámaras de comercio tanto de Chiclayo como de Arequipa nos dieron un gran aliento y apoyo para la iniciativa. Además, dos o tres brillantes recién graduados de la primera promoción de ESAN se ofrecieron de voluntarios durante sus vacaciones para apoyar sin remuneración en la docencia. Este ofrecimiento fue el inicio de una tradición de los graduados de ESAN, que tenía un «efecto multiplicador», ya que los graduados compartían sus nuevas habilidades con la comunidad en conjunto. En los siguientes años, hemos sido testigos de muchos ejemplos de cómo opera este efecto multiplicador.

Vale la pena mencionar otras dos cuestiones que surgieron durante el crucial mes de abril de 1965 con respecto al presupuesto en soles y a la biblioteca. Ese mes enviamos al Ministerio de Educación una solicitud de asignación presupuestal para nuestras obligaciones locales por el monto de 6'500,000 soles o 243,000 dólares, a la tasa de cambio de 26.80 soles por dólar, es decir un aumento de 1'100,000 soles o 41,000 dólares en comparación con el año anterior. Este aumento se relacionaba con el incremento del número de docentes peruanos. Esperábamos contar con siete profesores de nacionalidad peruana: un decano asociado (José Barandiarán), un catedrático asociado de Gerencia de la Producción (Ricardo Saettone), un catedrático asistente de Relaciones Industriales, la directora de la biblioteca (Isabel Olivera) y tres investigadores asociados (alumnos graduados de la primera y segunda promociones). Este personal constituía la primerísima etapa de la transición prevista.

Habíamos estimado que el traspaso total demandaría entre siete y ocho años.

Al mismo tiempo, Isabel Olivera regresó a ESAN después de una estadía de tres meses en Stanford que incluyó visitas a otras reputadas bibliotecas universitarias de los Estados Unidos. Estaba plenamente preparada para asumir la responsabilidad y la dirección de nuestra biblioteca. Su liderazgo en este puesto es una de las grandes historias de éxito de ESAN.

La biblioteca de ESAN contaba ya para entonces con 5,700 volúmenes, y a la tasa de adquisiciones, se lograría nuestro objetivo de llegar a los 10,000 libros a fines de 1966. Desde esa época, la biblioteca ha crecido de manera notable y ha llegado a convertirse en una institución importante en el Perú por derecho propio, con proyección e influencia bastante más allá de las fronteras del país¹³.

¹³ Ver en el epílogo, al final de este relato, la descripción de ESAN en el 2013, donde se presenta también la evolución de la biblioteca.

CAPÍTULO V

UNA IDEA MÁS SEGURA DE NUESTRA MISIÓN

Después del establecimiento de la segunda promoción de la Maestría de ESAN y del lanzamiento del cuarto Programa de Dirección de Empresas (PDE) nocturno, la vida académica fue más previsible. Muchos de los problemas de corto plazo y de las dificultades potenciales quedaron atrás. Los edificios funcionaban muy bien y satisfacían nuestras necesidades del momento. Teníamos señales más positivas sobre las cuestiones relacionadas con el presupuesto local, y nuestra nueva institución era de, cierta forma, mejor reconocida, al menos en Lima. Empecé a notar referencias esporádicas, no suscitadas por la Escuela, en la prensa local que mencionaban a ESAN o a algún recién graduado.

Recibía invitaciones para exponer ante varios grupos de profesionales y universitarios sobre la educación en Administración de Negocios y la creación de ESAN. Siempre enfatizaba que los objetivos de nuestra plana docente se centraban en la creación de una

institución que, en un periodo razonablemente corto, pasaría a ser dirigida y administrada por peruanos muy bien capacitados. En mi opinión, este énfasis era esencial ya que, desde el inicio, no teníamos una plana docente peruana, y la imagen pública de la Escuela parecía muy estadounidense. Al mismo tiempo, resaltaba que nuestros orígenes provenían de Stanford, como una forma de añadir prestigio y credibilidad. Siempre creí que tratar con diplomacia y sensibilidad la identidad y orgullo nacionales del Perú debería ocupar un lugar prioritario y principal en nuestra interacción pública con los sectores más amplios de la sociedad peruana. Éramos, después de todo, un grupo de extranjeros que había iniciado un nuevo programa educativo en todo el Perú y América del Sur. Era vital hacer un énfasis constante en que el programa era para *ellos* y no para nosotros.

Nuevas ideas e iniciativas

Alrededor del 60% de los graduados de ESAN de la primera promoción utilizaron nuestro programa de préstamos estudiantiles para financiar sus estudios de un año de duración a tiempo completo. Empezamos a explorar cómo podíamos utilizar estos créditos para ayudar a otras universidades peruanas. La sugerencia fue condonar la deuda generada por el préstamo estudiantil (por ejemplo, un 25% al año) si el graduado accedía a dictar clases a tiempo completo por un periodo razonable. Dos graduados aceptaron esta oferta experimental, uno en la Universidad Agraria y otro en la Universidad de Trujillo. Decidimos supervisar de cerca este experimento, que fue aprobado por el Patronato de ESAN en mayo de 1965, con la espe-

ranza de que se expandiese, en la medida en que nuestros recursos económicos lo permitieran.

Una segunda iniciativa involucró a varios graduados mayores pertenecientes a la primera promoción de ESAN, quienes ofrecieron dictar clases en un nuevo programa para ejecutivos ofrecido por la Universidad del Pacífico, recién fundada en Lima. Estas nuevas actividades fueron ejemplos adicionales del efecto multiplicador que se había enfatizado como elemento clave del desarrollo institucional de ESAN. Siempre opiné que la creación de ESAN surtiría un efecto magnificador, a través de sus graduados, en muchos sectores de la sociedad peruana. Los beneficios obtenidos a partir de los graduados capacitados que trabajaban tanto en el sector público como en el privado, así como en instituciones educativas, se multiplicarían con el paso del tiempo en una especie de crecimiento a tasa de interés compuesto humano. A menudo enfatiqué este concepto en mis declaraciones públicas y escritas. Al mirar adelante, más allá del periodo que abarca esta narración, puedo ver claramente que el efecto multiplicador de los programas de ESAN y sus graduados ha sido profundo y muy gratificante. La educación es la base de una sociedad democrática exitosa. Ese principio nos sostuvo y motivó a medida que avanzábamos en esta innovadora aventura institucional.

Durante la tercera semana de junio de 1965, recibimos dos importantes visitas de Stanford: el profesor G. M. Oxley y el doctor Thomas Graves llegaron al Perú para una semana de consultas intensivas. Oxley había culminado su designación de dos años como coordinador de ESAN y Tom Graves había aceptado reemplazarlo. Dedicamos una productiva semana a revisar nuestro progreso y a resumir los retos que iban surgiendo ante nosotros. Durante muchos años, ya después de su partida, el profesor Oxley mantuvo un vivo

interés en los asuntos de ESAN. Tom llevó adelante el trabajo en el campus. Luego, dejó Stanford para ser presidente del College of William and Mary, en Virginia, la segunda universidad más antigua de los Estados Unidos.

Un saludo a la plana docente inicial

A medida que se acercaba julio, una serie de acontecimientos relevantes se sucedieron. Para ese entonces, varios miembros de la plana docente original habían culminado sus compromisos de trabajo en el Perú y se iniciaron los preparativos para sus respectivas partidas, así como para la llegada de sus reemplazos. El tiempo había pasado tan rápido durante aquellos dos primeros años y habían ocurrido tantos hechos importantes que, de alguna manera, parecía extraño y un poco triste pensar en el cambio del equipo original. Recordé mis primeras preocupaciones, en agosto de 1962, con respecto a las posibles dificultades de reclutar un buen grupo de docentes con quienes compartir los riesgos de esta aventura educativa; sin embargo, a medida que evolucionaba, el equipo de profesores se desempeñaba extremadamente bien, y todos compartían el reto y la emoción de crear una nueva institución en América del Sur.

Un acontecimiento memorable fue la gran fiesta de despedida llevada a cabo en nuestra casa. Entre los invitados estuvieron el director de la USAID, Robert Culbertson, así como varios funcionarios de esta entidad, toda la plana docente de ESAN y sus cónyuges, y el personal clave de la Escuela. Fue una animada velada, con muchas expresiones de agradecimiento por lo que se había logrado hasta el momento, pero también de gran nostalgia de parte de los

que se iban y de los que se quedaban para continuar con el trabajo en la Escuela. En nuestros recuerdos, dicha reunión permanece como un evento importante entre las muchas experiencias maravillosas vividas en el Perú.

Aunque ahora es difícil identificar los logros uno por uno, hubo muchos. Para el lanzamiento de una nueva escuela, teníamos que diseñar, decidir y organizar desde cero casi todo lo que uno normalmente daba por sentado en las organizaciones de donde procedíamos. Dado que nuestra plana docente no era numerosa (solo aumentó de dos o tres miembros a unos diez) y que la inauguración de la Escuela y demás actividades estaban muy próximas, todos teníamos que asumir también diversas tareas administrativas y académicas. La gran cantidad de trabajo organizativo demandaba la ayuda de todos, y la plana inicial de profesores emprendió la tarea con buena voluntad y gran entusiasmo. Sin esa cooperación voluntaria y adicional, que iba mucho más allá de lo que, por lo general, se espera de las labores de un docente, no hubiésemos alcanzado nuestras metas.

Las primeras tres personas que arribaron a Lima, los profesores Rehder y Wyman y el bibliotecario Trejo, ayudaron con las numerosas tareas administrativas, muchas de ellas difíciles de lograr, y teniendo siempre al castellano como un continuo reto para la mayoría de nosotros. Hal Wyman demostró ser muy valioso en ese momento, ya que había vivido anteriormente en el Perú y tenía un buen dominio del español. Cuando McKibbin y Whybark llegaron, rápidamente sumaron su ayuda en numerosos proyectos.

El profesor Lyle Jacobsen contribuyó en gran medida, y su aprendizaje del castellano progresó de manera notable, al punto de que, tan solo luego de un año de residencia, dictó los cursos de Contabilidad en español. También estableció un fuerte lazo con los estudiantes. El

profesor Roy Shaw, de Márketing, fue un importante miembro de la plana docente principal; varias veces aceptó reemplazarme como decano cuando yo salía de viaje, y me ayudó sobremedida con diversos asuntos administrativos; asimismo, demostró ser un eficaz docente.

El miembro principal de la plana docente proveniente de Stanford fue Frank Shallenberger, que enseñó los cursos de Producción, Organización Industrial y Política de Negocios. Frank logró crear un vínculo sólido y admirable con todos. Fue una especie de personaje ilustre entre los profesores. A menudo me acercaba a él para pedirle consejo y asesoría, ya que tenía mucha experiencia, tanto empresarial como académica. Desde el 3 de agosto hasta el 7 de setiembre de 1965, el diario limeño *La Prensa* publicó una serie de artículos escritos por Frank titulados *Ese gran fenómeno que es el cambio*. Este interminable debate de los cambios en la sociedad, debidos al emprendimiento de los negocios y a un dinámico sector privado en crecimiento, creó un interés sustancial entre los lectores. El subtítulo de cada entrega era «De ESAN a la gerencia», lo que daba mayor reconocimiento público a nuestra misión¹⁴.

El último miembro en incorporarse a la plana docente fue Jakob Diddens, de los Países Bajos, que demostró ser un colaborador alegre y servicial. Él ya residía en el Perú y en esa época trabajaba en proyectos económicos para el Instituto Nacional de Planificación. Aportó un enorme conocimiento del contexto económico peruano a sus estudiantes y al desarrollo curricular. Finalmente, Humberto Schenone, que tuvo el cargo de director administrativo los 18 primeros meses, coordinó los interminables detalles relacionados con su función, que eran esenciales para el funcionamiento diario de la Escuela.

¹⁴ La serie completa de los artículos se incluye en el tercer volumen del Archivo Histórico de ESAN.

Toda la plana docente inicial hizo contribuciones significativas y memorables a la fundación de ESAN. La dedicación y motivación que mostraron se proyectó con claridad en los estudiantes y el personal. No hay suficientes palabras para agradecer su trabajo e interés en que la realización de este proyecto fuese un éxito.

Frank Shallenberger, Robert Rehder, Clay Whybark, Arnulfo Trejo, Jakob Diddens y sus familias dejaron el Perú en julio de 1965. Los cambios en la plana docente suscitaron grandes reflexiones e hicieron que se revisara una vez más los diversos problemas con los que nos habíamos enfrentado, muchos de los cuales aún no habían sido resueltos: la preparación de los casos peruanos había sido más difícil de lo que se esperaba; el relativamente poco conocimiento de matemáticas de los estudiantes fue, además, un obstáculo en los cursos de Economía. Asimismo, la plana docente se había involucrado, por necesidad y mucho más allá de lo normal, en los asuntos administrativos, debido al poco personal y a las complejidades que presentaba el inicio de nuevos programas ejecutivos y la maestría para graduados.

Después de alcanzar cierta experiencia, nos dimos cuenta de que el equipo encargado del estudio de factibilidad había subestimado el volumen y la diversidad de trabajo administrativo necesario para poner en funcionamiento la Escuela; sin embargo, una vez comprometido con el proyecto, creí que simplemente teníamos que cumplir el cronograma establecido, en especial porque fui coautor del estudio. Todos nuestros compromisos con la plana docente y otras obligaciones encajaban en dicho cronograma. Ahora, con el beneficio de la experiencia que habían ganado los profesores salientes, todos entendimos con mayor claridad cuáles eran las cargas que imponía el mencionado estudio. Los docentes también pensaban que

había mucho por hacer, muchísimo más, incluso, para fortalecer la experiencia educativa, tanto para los graduados de la maestría como para los participantes de los programas para ejecutivos. No obstante, creo que todos sentíamos que habíamos adquirido una experiencia notable con la creación de la institución en un corto periodo. Entre nuestros colegas que partían, existía un sentimiento de satisfacción personal mezclado con grandes e importantes expectativas para el futuro. Al partir, dejaron en ESAN la huella de su habilidad profesional, carácter e integridad, que siempre hemos recordado los que conocemos la especial historia de la Escuela.

Tributo a Norman King

En varias ocasiones, me he referido a las muchas preocupaciones y crisis ocasionales relacionadas con los inicios de ESAN. Debido a que yo era nuevo en el Perú y su peculiar contexto, a menudo necesitaba consejo y apoyo para resolver problemas e incertidumbres. Aunque había muchas personas que me proporcionaban buen consejo, a quien yo acudía de manera especial cuando necesitaba ayuda era Norman King, de la Cerro de Pasco Corporation.

Conocí a Norman King en 1962, cuando realizaba el estudio de factibilidad. Él se interesó muchísimo en el concepto de una escuela de negocios para graduados en el Perú y se comprometió a prestar toda la ayuda posible. Norman era ciudadano británico y mexicano al mismo tiempo, puesto que sus padres tenían origen inglés y mexicano. Era completamente bilingüe, y durante sus años de residencia en el Perú había establecido muy buenas relaciones con funcionarios del Gobierno y muchos líderes empresariales y laborales. Me

ofrecía generosamente su tiempo: siempre estaba presto a recibirme cuando iba a pedirle consejo y necesitaba ayuda; asimismo, ayudó al Patronato original de ESAN, y durante mis tres años en el Perú nos hicimos buenos amigos, y lo seguimos siendo hasta hoy. No sé cómo hubiese logrado superar muchos momentos difíciles sin su generosa y sabia asesoría. ESAN tiene una eterna deuda de gratitud con él.

La nueva plana docente: el inicio del cambio

Ahora dábamos los primeros pasos para la transferencia gradual de la Escuela a la plana docente peruana y la de algunos puestos de la dirección administrativa. A la larga, la transición confirmaría si este experimento educativo podría prosperar y perdurar. Nuestro reto consistía en encontrar y designar profesionales capacitados a tiempo completo que acogieran con agrado una carrera en la educación superior y que se comprometieran con ese ideal.

El más importante de estos primeros nombramientos fue el de José «Pepe» Barandiarán, decano adjunto y profesor de Relaciones Industriales. Pepe se graduó en la primera promoción de ESAN y era alto ejecutivo de la Marcona Mining Corporation del Perú. Era mayor y tenía más experiencia que los demás graduados de ESAN. Barandiarán había decidido cambiar sus objetivos profesionales, y fue una ayuda fundamental para mí y para ESAN, ya que mantuvo contacto con las autoridades locales y nacionales. La gerencia de la Marcona Mining no quería perderlo: me hicieron llegar sus protestas, las cuales, incluso, llegaron hasta el propio decano Arbuckle en Stanford. Esto me confirmaba su valor para ESAN. Pepe continuó prestando sus servicios de manera muy efectiva durante varios años.

Asimismo, se llevaron a cabo, en ese entonces, tres nombramientos más de profesionales peruanos: Konrad Fischer se unió a la plana docente para enseñar en el área de Márketing; Ricardo Saettone continuó en el área de Producción, enseñando los cursos que había dictado Frank Shallenberger; y, como ya lo había mencionado, Isabel Olivera asumió la dirección de la biblioteca de ESAN.

Además, tres nuevos profesores estadounidenses se unieron a la plana docente: Henry Steiner, que acaba de recibir su Ph. D. de Stanford, para reemplazar a Jakob Diddens en Economía; Robert Seiler, de la Universidad de Houston, para hacerse cargo de las clases de Contabilidad de Lyle Jacobsen; y Herbert Stewart, un antiguo miembro de la plana docente de la Escuela de Negocios de Harvard, que llegó por tres meses para dictar el curso Política de Negocios. Debido a que todas las partidas y llegadas se produjeron en los meses de julio y agosto de 1965, hubo una considerable actividad administrativa relacionada con la reestructuración de nuestro personal.

Ahora solo quedaba un año más de los tres por los cuales se extendía mi nombramiento como decano, además de uno adicional de trabajo administrativo y organizacional en Stanford, antes de nuestra llegada a Lima. Dado que el doctor Thomas Graves asumió en Stanford la responsabilidad de la coordinación con ESAN, una de sus principales responsabilidades era encontrar mi reemplazo, una tarea en la yo mantenía un profundo interés.

Los PDE en provincias

Durante todo este tiempo, Janet y yo viajamos a muchos lugares del Perú y disfrutamos de los espectaculares paisajes y de la diver-

sidad de este fascinante país. Algunos de esos viajes estuvieron relacionados con reuniones para presentar seminarios experimentales en Chiclayo y Arequipa. En especial, apreciamos la gran belleza natural de Arequipa y su majestuoso escenario en las faldas del volcán Misti. Las visitas más estimulantes y enriquecedoras, sin embargo, se relacionaron, evidentemente, con el Cusco, la antigua capital del Imperio Inca, el equivalente de Washington D. C. en el hemisferio occidental de los siglos XV y XVI. Este lugar, de una herencia cultural impresionante, con su monumental arquitectura de piedra, siempre nos ha producido un profundo sentimiento de historia y simbolismo. Hicimos muchos viajes al Cusco durante nuestros tres años en el Perú, y en nuestras numerosas visitas posteriores. Y, por supuesto, siempre valoramos la especial emoción de viajar a Machu Picchu, la preciada joya arqueológica peruana.

Continuamos la planificación y el reclutamiento para nuestros primeros PDE en provincias. Los cursos comenzaron el 16 agosto en Chiclayo y el 23 de agosto en Arequipa y terminaron unas tres semanas después. En total, fueron treinta participantes en Arequipa y veintidós en Chiclayo. Todos estuvimos de acuerdo en que ESAN debía hacer un esfuerzo para salir de la capital, incluso si esto creaba una presión significativa sobre nuestros profesores; sin embargo, avanzar sustancialmente hacia esta meta a largo plazo exigía que contásemos con una plana docente más completa, sólida y numerosa, un digno objetivo a lo largo del tiempo. En todo caso, estos dos modestos PDE constituían un pequeño inicio.

Mientras que los nuevos docentes asumían sus responsabilidades y comenzaban a dictar sus clases en el programa regular de Maestría (MA) de ESAN, nosotros seguíamos enfrentando el problema de la falta de materiales de enseñanza adecuados en castellano. Los

mejores libros en áreas fundamentales, como Contabilidad y Finanzas, simplemente no estaban disponibles. El personal de la biblioteca continuó con intensidad la búsqueda de las nuevas traducciones existentes de los materiales de administración y los casos que aumentarían nuestra habilidad para relacionar el contenido de aquellos directamente con las condiciones de negocio en el Perú. Encontramos, sin embargo, una diversidad de maneras para adaptar las estructuras de los cursos al contexto local. Estaba claro que la mejor solución era la incorporación gradual de miembros peruanos a la plana docente, un proceso que recién empezaba.

La permanente necesidad de promocionar y atraer la atención del público hacia ESAN seguía siendo un aspecto de especial importancia. Posicionar una institución nueva e innovadora en la mente del público tomaba tiempo y un gran esfuerzo sostenido. Se llegó a un acuerdo con la USAID para preparar un video promocional sobre ESAN para la televisión, que se transmitió en Lima, Arequipa, Tacna, Chiclayo y Piura. Se me pidió participar en un debate televisivo de 45 minutos en Arequipa sobre la educación en Administración de Negocios en el Perú. También se presentó un programa similar de radio utilizando el mismo formato.

Los numerosos cambios en la primera plana docente modificaron el nuevo escenario de las clases en Lima. Además de Barandiarán, Saettone, Fischer y Olivera, contratamos a tres investigadores adjuntos de nuestra primera promoción de graduados: Aníbal del Águila, Juan Bernuy y Juan Huamán. Asimismo, patrocinábamos ahora a dos graduados de ESAN que estudiaban en los Estados Unidos: Nissim Alcabés, en Stanford, y Carlos Martigena, en la Universidad de Columbia. Adicionalmente, llegaron tres nuevos docentes para una misión de un mes, los profesores Herbert Dougall, de Finan-

zas; Arthur Kroger, de Márketing —ambos de Stanford—; y Joseph Fetzer, de Política de Negocios, de la Universidad Estatal de San José (California). Todos estos cambios, así como los visitantes, nos dieron mucha energía y entusiasmo.

El 27 de agosto de 1965, se creó una asociación oficial de alumnos. La directiva electa estaba formada por José Barandiarán (presidente), Antonio Bazo (vicepresidente), Édgar Gaviria (secretario) y Hans Frank (tesorero). En ese momento, incluyendo el quinto PDE (Arequipa y Chiclayo), el total de alumnos egresados de ESAN era de 43 en maestría y 246 en PDE, un modesto inicio para un número que aumentó mucho en años posteriores¹⁵.

El primero de julio de 1965, Lawrence McKibbin, un miembro de la plana docente original de ESAN, fue designado profesor adjunto de Administración de Negocios en las áreas de Comportamiento Organizacional y Relaciones Industriales. Larry dictó sus clases en castellano, idioma que dominaba, y se volvió un miembro muy popular de la plana docente. Incluso extendió su contrato de permanencia en ESAN, ya que se había identificado íntimamente con ella y su misión. También asumió temporalmente el cargo de director de Investigación, reemplazando a Harold Wyman, que había regresado con su familia a los Estados Unidos, donde aceptó un nombramiento como docente de la Escuela de Negocios de Harvard. Para finales de junio, la segunda promoción completó su primer trimestre académico. Después de las evaluaciones, cincuenta estudiantes de la maestría continuaron con el segundo trimestre, que empezó en julio.

¹⁵ Ver en el epílogo impresionantes ejemplos de crecimiento y proyección.

En agosto, anunciamos públicamente nuestro sexto PDE, que empezaría el 13 de setiembre y terminaría el 9 de diciembre. Los PDE se habían consolidado en la comunidad empresarial peruana, y se fortalecía el interés por inscribirse en ellos. Con 55 ejecutivos seleccionados, el número de solicitudes de ingreso a los PDE se incrementó gracias a las recomendaciones de los graduados de los primeros programas. Este fue un respaldo muy alentador.

El 31 de octubre, llegó otro miembro más a la plana docente de ESAN: C. L. Kendall, de la Escuela de Negocios de Harvard, asumió el cargo de director de Investigación en reemplazo de Lawrence McKibbin, que continuó como docente en todos nuestros programas. Kendall fue muy bien recibido en la plana docente, ya que necesitábamos poner más énfasis en el desarrollo de los casos peruanos, las notas técnicas y otros materiales de enseñanza. Su nombramiento era por dos años. Él se adaptó a este nuevo ambiente con mucho éxito y se convirtió en un miembro muy importante de la plana de catedráticos.

Al mismo tiempo, el personal de la biblioteca empezó a planificar la publicación de una bibliografía de los libros de ESAN para atraer la atención de los diversos sectores del Gobierno y de las comunidades académica y empresarial hacia la biblioteca, que crecía rápidamente. La bibliografía del doctor Trejo sobre los libros de Administración en castellano tuvo una segunda edición y fue muy bien recibida.

Luego, en 1965, la plana docente empezó a explorar el uso de grupos pequeños de estudiantes (de tres a cinco personas por equipo) que trabajaban en varios proyectos de campo para dar un contenido más peruano a las sesiones de enseñanza en las aulas. El profesor Saettone identificó varios proyectos y ayudó a coordinar esta inicia-

tiva. Estos trabajos de campo estaban vinculados al curso Política de Negocios programado para el trimestre final de la segunda promoción. Este uso de los estudios de campo era práctico, ya que ahora habíamos empezado a incorporar docentes peruanos a nuestra plana de catedráticos.

De manera general, pero con mucha perspicacia, ESAN empezó a asumir un carácter más peruano. Podía sentir que cambiaba muy positivamente para adoptar una identidad nacional, un objetivo principal que habíamos establecido desde el inicio. El carácter de la Escuela empezó a transformarse notablemente. Una vez que las operaciones se llevaban a cabo con fluidez, los problemas y preocupaciones pasados se habían resuelto hasta cierto punto y teníamos una vinculación más grande con el Perú, empecé a sentir que las aspiraciones de largo plazo que compartíamos al inicio podrían volverse realidad. Para mí, ese fue un momento de optimismo y satisfacción personal crecientes.

Visita de retorno a Stanford

El decano Arbuckle y el decano adjunto Thomas Graves decidieron que debía regresar a Stanford para asesorar en el planeamiento posterior de ESAN después del final de mi periodo como decano. Mi familia y yo planeamos dejar el Perú en junio de 1966, cuando retomase mis responsabilidades como miembro de la plana docente del Departamento de Finanzas de la Escuela de Negocios de Stanford. Había mucho que discutir sobre el futuro de ESAN y cómo podría mantenerse e incrementarse el gran impulso en marcha. Tom Graves estaba buscando mi reemplazo. El nuevo decano cumpliría el cargo

durante dos años, desde 1966 hasta 1968. Anticipamos que el tercer decano, para los últimos dos años, entre 1968 y 1970, sería también estadounidense. Además, asumimos en nuestras discusiones sobre el planeamiento a largo plazo que el primer decano peruano tomaría el cargo en 1970 y 1971 y años posteriores, cuando la plana docente estadounidense ya se hubiese reducido considerablemente. Durante las sesiones con los decanos Arbuckle y Graves y el profesor Oxley, revisamos en detalle en qué posición se encontraba ESAN en ese momento, sus logros y sus futuras metas, así como las dificultades que conllevaba el reclutamiento de la plana docente en Stanford y otras universidades estadounidenses para asumir cargos en el Perú. Aún se daba el caso de que, dadas la naturaleza y la remuneración que otorgaban las instituciones estadounidenses, los nombramientos en el extranjero no constituían una motivación significativa. El tiempo que un docente de los Estados Unidos pasara apartado de sus instituciones de origen probablemente significaba que sus investigaciones se verían afectadas, mientras que la enseñanza y la creación de una institución en un contexto extranjero no era vista por algunos como un valor equivalente a la investigación y a la enseñanza en nuestro país, opinión con la que, no obstante, yo no estaba de acuerdo. Conseguir docentes estadounidenses, por tanto, fue siempre una tarea difícil.

En aquel entonces, e incluso muchos años después, yo pensaba que la experiencia y el valor para uno mismo de crear y compartir el lanzamiento de una institución única en una cultura y contexto empresarial nuevos superaban cualquier logro posible en el país natal en un periodo de tiempo similar. Sentí, al igual que nuestra plana docente original, que nuestras diferentes funciones en ESAN eran una gran oportunidad de hacer algo interesante, de

crecer personalmente y fomentar un sentimiento de logro. Ahora, mientras escribo estas líneas y recuerdo esos primeros momentos en ESAN, estoy más convencido que nunca de que esta dedicación de tiempo y energía representó para mí y mi familia quizás una de nuestras experiencias más invaluable y satisfactorias en una larga carrera académica. Nunca me he arrepentido y, en realidad, siempre he estado muy agradecido por la oportunidad de emprender esta aventura educativa.

Sin embargo, en nuestras discusiones en Stanford, nos dábamos cuenta de las continuas dificultades que constituía el reclutamiento de docentes. Decidimos que debíamos lanzar nuestra red hacia otras universidades para conseguir el personal que requeríamos. La pequeña plana docente de la Escuela de Negocios de Stanford no podía proporcionarnos en ese entonces todos los profesores necesarios. Tom Graves se comprometió a realizar esfuerzos en la búsqueda de reemplazos, en especial del mío.

Otros asuntos que discutimos durante mi visita de dos semanas a Stanford fueron: los créditos académicos que se darían por los estudios en ESAN para un título de MBA en Stanford (algunos estudiantes habían expresado su interés en esta posibilidad); las relaciones a largo plazo entre Stanford y ESAN; los compromisos provisionales de los profesores Shallenberger y Gerald Wentworth, de Contabilidad, de ir al Perú para futuros programas cortos de desarrollo de ejecutivos; muchos detalles administrativos de la relación entre Stanford y ESAN; y finalmente, los arreglos para que el decano Arbuckle, el decano adjunto Graves y Richard Guggenheim, presidente del Consejo Directivo de la Universidad de Stanford, asistieran a las ceremonias de graduación de la segunda promoción de ESAN programadas para marzo de 1966.

Se logró mucho durante esta serie de reuniones de planeamiento. Luego, regresé a Lima en noviembre, tras una ausencia de tres semanas que incluyó estadías en Guatemala para dialogar con funcionarios de la USAID sobre detalles de la escuela para graduados patrocinada por la Escuela de Negocios de Harvard (Incae). Los funcionarios de la USAID querían más información sobre la estrategia de crecimiento institucional de ESAN. Por suerte, estaban muy impresionados con nuestro enfoque de creación de la institución. También visité Bogotá y Cali, en Colombia; permanecí dos días en cada una de estas ciudades para poner al tanto a los funcionarios de las universidades sobre nuestros programas y para evaluar el envío de graduados colombianos a ESAN. Llegué a Lima el 20 de noviembre, listo para terminar mis deberes.

El sexto grupo del PDE finalizó sus clases el 9 de diciembre con 51 participantes, a los que se entregó los certificados correspondientes. Luego, se organizó la ceremonia de graduación. El tercer trimestre de la segunda promoción de ESAN terminó el 22 de diciembre. Esa noche se llevó a cabo un emotivo evento a manera de celebración navideña anticipada y con una presentación escénica organizada por los alumnos. El programa estuvo lleno de humor y parodias de las debilidades y peculiaridades de muchos docentes (incluido yo) y de algunos de los personajes más notables de la clase. Les siguieron luego los cócteles y una cena en el jardín. Después de tantos meses de presiones académicas rigurosas, fue muy divertido relajarse y disfrutar de tan buena compañía.

Debería comentar las presiones y retos experimentados por los estudiantes de ESAN. Para casi todos ellos, el programa de estudio había sido uno de los más exigentes de sus vidas y experiencias académicas. Los estudios a tiempo completo para graduados dicta-

dos por una exigente plana docente se convirtieron en una nueva y seria disciplina académica, siempre intelectual y, algunas veces, exigía mucho en el aspecto emocional. Como resultado, solía reinar cierta tensión en el ambiente, en especial cuando se acercaban las evaluaciones trimestrales. Los estudiantes percibieron desde el inicio del año académico que se habían matriculado en un programa de estudios difícil y serio. El tono prevaleció hasta el cuarto trimestre del cronograma de ESAN, en medio de una intensa presión por alcanzar las metas fijadas. Casi todos los estudiantes respondieron esforzándose más allá de sus propias expectativas, pero un número relativamente pequeño no lo logró, y pronto abandonó el esfuerzo. La fiesta de Navidad ayudó a que se disipara la ansiedad, sobre todo porque solo quedaban dos meses para completar el año académico. La fiesta y el buen humor nos dieron un respiro, al mismo tiempo que se acercaban los días feriados. La segunda promoción debía graduarse el 2 de marzo de 1966.

Como sucede usualmente, las muchas otras actividades, los visitantes y los eventos especiales coparon la agenda de diciembre. Por ejemplo, se llevó a cabo en ESAN un seminario de tres días patrocinado por la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA) para que los industriales peruanos y estadounidenses pudiesen reunirse, intercambiar ideas y explorar oportunidades creativas de negocios. Además de los ejecutivos locales, también asistieron 19 delegados provenientes de los Estados Unidos. A inicios de diciembre, el decano adjunto Barandiarán y el profesor Roy Shaw viajaron a Brasil, Argentina y Uruguay a promocionar la Escuela y realizar intercambios con universidades de dichos países. El 4 de diciembre, una delegación del Congreso de los Estados Unidos visitó ESAN como parte de una evaluación del programa de ayuda extranjera estadounidense en el Perú.

Empezó la búsqueda de puestos para la promoción que se graduaba en marzo. Se enviaron unas 160 cartas a las firmas y compañías locales advirtiéndoles sobre la disponibilidad de nuestros graduados. Por ese entonces, también renegociamos, después de largas discusiones con los propietarios de los inmuebles, los arrendamientos de las dos casas en San Isidro, por dos años más, con opción a renovación. Las instalaciones satisfacían muy bien nuestras necesidades por el momento, pero claramente se iba a requerir un campus más grande si, como se había anticipado, las matrículas, el personal y la plana docente aumentaban.

Y mientras toda esta actividad ocupaba nuestros días, la búsqueda y promoción activas continuaron para que la tercera promoción ingresara e iniciara sus estudios el primero de abril de 1966. Esta era la última promoción entrante de la cual yo sería responsable hasta el fin de mi permanencia. Por tanto, le puse un profundo interés al reclutamiento y la selección de alumnos.

El profesor Larry McKibbin había iniciado un estudio de los criterios de admisión utilizados para las dos primeras promociones a fin de evaluar cómo había evolucionado el proceso de selección; el propósito era contar con criterios de selección tan objetivos como fuese posible y mejorar la consistencia de su aplicación por el comité de admisión. Según este estudio y los varios debates con la plana docente, los siguientes factores se convirtieron en nuestra guía: notas de la universidad (30%), prueba de admisión verbal (15%), prueba de admisión cuantitativa (15%), entrevista personal (15%), experiencia personal y actividades extracurriculares (15%), recomendaciones personales (de 5 a 10%) y contratos con la universidad (5%)¹⁶. Estos criterios se convirtieron en la base de la selección de la tercera promoción. La última fecha de entrega de las solicitudes de

admisión había sido fijada para el 31 de enero de 1966 y, como ya era usual, un gran número de estudiantes interesados presentaban sus solicitudes recién a mediados de enero. Por tanto, hacer todo el trabajo documentario en tan corto tiempo generaba una carga administrativa muy pesada. Además, según indicios preliminares de inicios de enero, parecía que el volumen de los candidatos se incrementaría enormemente con respecto al año anterior y que necesitaríamos programar dos secciones en vez de una. Esto requirió modificaciones posteriores al edificio principal para añadir un aula.

Una vez más, había problemas con la culminación a tiempo de las obras necesarias en el local para el inicio de la nueva promoción. La opinión de que teníamos en perspectiva un crecimiento sólido se fundaba en que la reputación de ESAN, por sus rigurosos estándares de alta calidad, estaba ganando reconocimiento. A medida que avanzaba el proceso de admisión, se aceleraron nuestros esfuerzos por encontrar puestos de trabajo para los estudiantes que se iban a graduar y surgieron muchas más ofertas de trabajo para este grupo, en especial de compañías cuyos ejecutivos habían participado en nuestros PDE. Este desarrollo fue por cierto bienvenido y, finalmente, la ubicación en puestos de trabajo de nuestra segunda promoción de graduados fue un éxito.

La combinación del trabajo relativo al proceso de admisión con los esfuerzos de posicionamiento de los graduados significó un considerable estrés para nuestro personal administrativo, y ello hizo que los tres meses fuesen muy atareados; sin embargo, fue relativamente más fácil lidiar con estos asuntos que con las incertidumbres

¹⁶ Los contratos de la universidad se aplicaban a estudiantes de provincias patrocinados por sus escuelas o facultades para posibles nombramientos como docentes después de su regreso.

de los diversos problemas que habíamos enfrentado al inicio. En este punto, al menos, teníamos una modesta experiencia que nos guiaba y creaba una carga laboral más manejable y mucho menos preocupante.

Ayuda financiera

En enero de 1966, firmamos un acuerdo importante con el Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE) para que nos asistiesen económicamente con el financiamiento y la administración de los préstamos a los estudiantes.

El IPFE accedió a financiar el 40% de las solicitudes proyectadas de los préstamos a estudiantes de ESAN, que iban en aumento, y a gestionar la administración, la documentación y la recaudación de pagos de los préstamos pasados y futuros. El IPFE tenía mucha experiencia en la gestión de la ayuda financiera a otras instituciones de educación superior peruanas. Por tanto, este acuerdo nos alivió la carga administrativa y quizás, de manera muy significativa, marcó la primera inyección de fondos del sector privado en la Escuela.

Esta decisión sirvió de ayuda para mejorar nuestro presupuesto en moneda local y liberó de dichas tareas a nuestro personal, que ahora se concentraría en otros asuntos administrativos. Fue un voto de confianza muy apreciado y una contribución muy bien acogida en un momento en el que el crecimiento proyectado del alumnado constituía una sobrecarga de trabajo para nosotros. En febrero de 1966, se firmó el acuerdo para este nuevo programa.

La graduación y el nuevo inicio de clases

Las fechas se acercaban, y aún no habían culminado los preparativos para la llegada de nuestros visitantes de Stanford que observarían la ceremonia de graduación de la segunda promoción de la maestría de ESAN y participarían en ella. Una vez más, el decano Ernest Arbuckle persuadió al presidente del Consejo Directivo de la Universidad de Stanford, Richard Guggenheim, para que se nos uniera en esta memorable ocasión. El doctor Thomas Graves vino y nos dimos tiempo para discutir asuntos administrativos acumulados. Finalmente, el doctor Sterling Sessions, de la Universidad Brigham Young, también viajó al Perú, dado que había sido seleccionado como mi reemplazo. Me dio mucho gusto que tan destacado miembro de Stanford viniese a Lima para la última ceremonia de graduación que yo presidiría. La presencia simbólica del presidente del Consejo Directivo y de dos decanos de Stanford le otorgó una considerable importancia a nuestras ceremonias.

A medida que la planificación avanzaba, también tuvimos que tomar decisiones relacionadas con la admisión de la tercera promoción. Se recibieron aproximadamente 130 solicitudes de ingreso (un 35% de incremento respecto del año previo) y se seleccionó a 86 ingresantes. En los apéndices 6 y 7, he incluido un análisis de la nueva promoción y una lista de la malla curricular planificada para el año académico 1966 y 1967 (11 meses de duración). El comité de admisión concluyó que la calidad de los postulantes admitidos —tal como evidenciaban su desempeño académico, trabajo y experiencia extracurricular— confirmaba que estábamos logrando llegar a un conjunto de candidatos más preparados. Debo enfatizar que en el Perú de esa época no se entendían o no se encontraban bien implan-



Segunda promoción del Programa Magíster de ESAN con la plana docente, marzo de 1966.

tados los estudios serios de posgrado a tiempo completo como parte de algunas ciencias sociales. Por consiguiente, seguíamos siendo una institución pionera en el sistema universitario nacional. La matrícula de la tercera promoción se llevó a cabo el primero de abril y las clases empezaron tres días después.

En febrero, McKibbin y Barandiarán comenzaron a planificar un programa innovador en Relaciones Industriales que duraba tres meses y que empezaría en setiembre. Participarían treinta ejecutivos en relaciones industriales, diez dirigentes laborales y diez funcionarios del Ministerio de Trabajo en sesiones de dos noches por semana. El seminario reunió por primera vez a funcionarios gubernamentales, laborales y empresariales en un aula de clase para tratar un área muy sensible de la economía peruana. Así, tuvimos otra oportunidad de dar un alcance inusual y muy necesario a un sector vital de la vida nacional. Este seminario tuvo gran éxito y sentó las bases para muchas iniciativas similares en años venideros. Finalmente, fuimos anfitriones de numerosos oradores invitados de las comunidades empresariales, gubernamentales y académicas, así como de importantes conferencias de prensa para los periódicos y estaciones de radio y televisión que habían cubierto nuestra amplia gama de actividades de los dos últimos años.

La noche del 4 de marzo de 1966 presencié la ceremonia de graduación de nuestra segunda promoción. Fue un evento muy alegre y emocionante que compartimos con los destacados visitantes antes mencionados. Una gran audiencia se reunió en el jardín de la Escuela, y hubo una gran cobertura periodística del evento, lo que reflejaba la modesta, pero creciente, reputación de ESAN en Lima. Como en ocasiones anteriores, los edificios habían sido bellamente decorados, y se sirvieron delicias peruanas y champaña a alrededor

de trescientos cincuenta invitados que habían llenado el campus. Las nuevas medallas de graduación diseñadas fueron bañadas en plata (para los diez mejores alumnos) y en bronce, y colocadas con cintas de colores alrededor del cuello de los felices graduandos. La ceremonia de las medallas se convirtió en una tradición permanente. Fue una noche alegre y reconfortante para los estudiantes, la plana de docentes y el personal de ESAN, así como para los numerosos familiares y amigos que asistieron.

La promoción organizó una gran cena para celebrar la ocasión. En esta alegre reunión, que incluyó mucha ceremonia, se otorgaron dos grandes y hermosas placas de plata finamente grabadas: una para el decano Arbuckle y otra para mí. Esa placa ha ocupado un lugar de honor en la pared de mi hogar desde ese entonces. Me recuerda la emocionante noche en que celebramos la graduación de la segunda promoción, que tan fuertemente ligada estuvo a nuestra plana docente durante los últimos meses de mi residencia en el Perú.

CAPÍTULO VI

UNA PAUSA ANTES DE VOLVER A EMPEZAR

El primero de abril de 1966, la tercera promoción de la maestría de ESAN inició su orientación y sus clases con 82 estudiantes inscritos, un 62% más que el año anterior. Se siguieron los mismos procesos de organización, y la promoción, dividida en dos secciones, se pudo instalar muy cómodamente. Luego empezó el sétimo PDE nocturno con 80 participantes, divididos, una vez más, en dos secciones, alternando clases en la misma noche. El curso se llevó a cabo desde el 18 de abril hasta el 4 de julio de 1966. La demanda por este programa había aumentado fuertemente y teníamos cien postulantes calificados para ingresar. Se nos hizo evidente que el desarrollo institucional y el reconocimiento público de ESAN a partir del PDE nos había aportado un beneficio sustancial, además del valor educativo del programa para los mismos participantes. Asimismo, los ingresos de los PDE ayudaron de manera significativa a financiar nuestro presupuesto en moneda local. Esto fue importante para nosotros, ya que

los pagos acordados por contrato con el Ministerio de Educación seguían pendientes. Por ejemplo, en abril de 1966, con la considerable ayuda de Norman King y del senador Ferreyra, llegó por fin el dinero correspondiente a los meses de enero hasta abril de 1966. Casi siempre el flujo de caja estaba bajo presión debido a la irregularidad de los desembolsos del Gobierno; sin embargo, se cumplieron finalmente los acuerdos contractuales entre los Estados del Perú y de los Estados Unidos.

Una vez que la tercera promoción inició sus clases y se completaron las admisiones del PDE, mi esposa y yo salimos de Lima para una corta visita a Chile, Argentina y Brasil. En Chile, dicté un seminario corto en la Universidad Católica de Valparaíso por invitación del rector. En los tres países, me contacté con personas de las universidades y empresas interesadas en conocer ESAN y en establecer vínculos de cooperación entre esta y sus instituciones. Este viaje exploratorio fue un agradable respiro en medio de las obligaciones administrativas cotidianas, así como una oportunidad para aprender más sobre la realidad de la educación para ejecutivos en esos países. El deseo de iniciar estudios en Administración de Negocios había empezado evidentemente a despertar, y el interés por estos programas había surgido sobre todo a nivel del pregrado universitario.

Por tanto, durante el atareado mes de abril, nuestras modestas instalaciones estaban utilizadas a su máxima capacidad por los estudiantes de la maestría y los ejecutivos. No podíamos pensar en crecer más allá del estado presente de nuestras instalaciones y, además, todos los miembros de nuestra plana docente y el personal estaban por completo ocupados. La Escuela siguió funcionando tranquilidad y con más confianza, nos sustentábamos en los débiles cimientos

de nuestros dos años de experiencia. En aquel momento, estábamos razonablemente bien establecidos y gozábamos de la aceptación del público. Habíamos recibido considerable reconocimiento de los círculos empresariales y universitarios, así como alguna evidencia de estima por parte de varios ministerios, en especial los de Educación y Trabajo. También habíamos demostrado, aunque de manera limitada, nuestro objetivo y deseo de ir más allá del mundo de los negocios, al ayudar a otros actores claves del Perú: las universidades de provincias, los ministerios y las diversas instituciones sociales. Creía firmemente que para que ESAN alcanzara verdadero éxito institucional a largo plazo, sin perder su independencia, esta proyección y ayuda a muchos sectores de este país en sostenido crecimiento seguiría siendo una preocupación fundamental.

Preparativos para la partida del Perú

Con la Escuela funcionando eficientemente, la tercera promoción bien establecida y el séptimo PDE en curso, volqué la atención de mi familia hacia los planes para nuestra partida. El nuevo decano, el doctor Sterling Sessions, llegaría en junio y, después de un corto periodo de transición, dejaríamos el país para viajar a Europa y tomar unas largas vacaciones —muy necesarias— antes de regresar a Stanford. Durante abril y mayo, reuní copias de los documentos importantes que resumían los diversos elementos de la creación de ESAN. Desde inicios de julio de 1963, había pedido a mi secretaria, Carmen Mongrut, que guardase memorandos, acuerdos, actas de reuniones importantes y documentos parecidos para que se conservase una parte de la historia de nuestros esfuerzos y decisiones. En

mayo, le pedí a Tamara de Querol que se hiciera cargo de revisar y organizar lo que se había convertido en una enorme cantidad de materiales bibliográficos que se debían ordenar de manera coherente para documentar los primeros años de la Escuela.

Juntos reunimos los materiales e hicimos las copias necesarias para tener dos juegos completos. Propuse que uno quede en la biblioteca de ESAN al cuidado de nuestra bibliotecaria, Isabel Olivera, mientras que yo me llevaría el segundo juego para guardarlo de manera segura en los Estados Unidos. Para ese entonces, estaba convencido de que ESAN tenía el potencial de contribuir sustancialmente a la educación superior en el Perú. En realidad, creía que serviría como un modelo de organización institucional con gran potencial para el país, si bien aceptando que subsistían muchos riesgos que podían poner en peligro los objetivos de la institución a largo plazo. La palabra *potencial* resumía mis sentimientos en ese momento.

Tamara y yo trabajamos durante esas últimas semanas reuniendo, organizando y preparando la documentación histórica que sería un punto de referencia para el futuro. Cuando por fin terminamos la tarea, llevé ambos juegos de documentos a un establecimiento donde empastaban libros. Pedí que los encuadernaran de manera esmerada, con tapas hechas totalmente de cuero para que se conservasen bien en el futuro. Cuando regresé a los Estados Unidos, mi juego llegó a salvo junto con nuestras demás pertenencias —que incluían muchos recuerdos artísticos y culturales del Perú— y permanece en mi biblioteca hasta la actualidad. Lo he usado extensamente para escribir estas memorias. Gracias a Dios, se ha preservado esta historia, ya que el paso del tiempo y el fallecimiento de muchos miembros fundadores importantes del dedicado equipo de

ESAN han empezado a borrar inevitablemente la memoria institucional de esos primeros años de vida.

Mientras tanto, continuamos con los asuntos prácticos y administrativos relacionados con nuestro retorno. Hubo muchas despedidas conmovedoras organizadas por los numerosos miembros de los círculos empresarial y académico. En una de las reuniones, llevada a cabo en el hotel Bolívar, de la plaza San Martín, se congregaron alrededor de trescientos empresarios, académicos y amigos de ESAN. Como es costumbre en el Perú, estaba obligado a pronunciar unas palabras de despedida. La cena y demás ceremonias fueron muy emotivas y tristes para mí. También se programaron otros almuerzos y cenas para expresar un cálido aprecio por la creación de ESAN a todos los miembros del grupo fundador, al que yo estaba muy orgulloso de representar. También hubo una reunión memorable con todo el personal de ESAN en un chifa, donde se nos entregó un hermoso par de candelabros para conmemorar nuestros tres años en el Perú. Guardamos esta muestra de aprecio y amistad como un recuerdo de esos tiempos felices y memorables.

Las Palmas Magisteriales

El 31 de mayo de 1966, recibí una carta de la Secretaría General del Ministerio de Educación en la que se me informaba que se había decidido otorgarme las Palmas Magisteriales —una prestigiosa condecoración que se destina a los maestros más destacados del Perú— en el grado de Comendador por mis contribuciones a la educación superior peruana como decano fundador de ESAN. Este honor, raramente otorgado a docentes extranjeros, fue una sorpresa

para mí. Definitivamente, me proporcionó la gratificante confirmación de cuánto apreciaban las principales autoridades gubernamentales el rol de ESAN y los valores que representaba para el país.

La ceremonia de condecoración de las Palmas Magisteriales del Perú se llevó a cabo en la oficina del ministro de Educación, Carlos Cueto Fernandini, el 2 de junio de 1966. Le expresé personalmente mi agradecimiento y, al mismo tiempo, les recordé a todos los presentes lo que en realidad representaba este honor: la colaboración efectiva entre dos gobiernos —el del Perú y el de los Estados Unidos—, el apoyo y la gran motivación de la Universidad de Stanford, la enorme ayuda de los miembros de las comunidades universitaria y empresarial peruanas, y la dedicación y el apoyo entusiasta de la plana docente inicial y de las que se sumaron a ESAN más adelante. Acepté la condecoración y el honor en su nombre por el enorme trabajo que habían dedicado para darle vida a esta joven institución. La ceremonia quedó grabada en mi memoria como un día inolvidable para mí y mi esposa, Janet, que asistió como invitada especial. La condecoración reposa en mi escritorio delante de mí mientras escribo estas líneas. Esta expresión de reconocimiento nacional fue la culminación de jornadas llenas de eventos en el Perú. Días más tarde, viajamos hacia Europa.

Logros y perspectivas

Mientras nos preparábamos para partir entre tantas despedidas, seguía pensando mucho sobre lo que realmente habíamos logrado. Descubrí dentro de mí mismo una mezcla de orgullo por las contribuciones de nuestra maravillosa plana docente y del personal y, al



Ceremonia de condecoración con las Palmas Magisteriales del Perú, en el Ministerio de Educación, el 2 de junio de 1966. A la izquierda, el Ministro de Educación, Carlos Cueto Fernandini; a la derecha, Alan Coleman.

mismo tiempo, de preocupaciones por lo desconocido y los riesgos que sabía que surgirían en el futuro.

¿Qué habíamos logrado? Se había creado la Escuela, y ella estaba funcionando sin problemas. Habíamos formado una institución totalmente nueva con valores y altos estándares que ayudaría al Perú en los próximos años. Nos habíamos ganado una muy buena reputación para un serio y riguroso programa académico de estudios a tiempo completo en un contexto políticamente neutral. Habíamos organizado una biblioteca principal. Además, habíamos introducido un programa educativo de Administración para graduados donde nunca antes había existido uno. Estos logros, conseguidos en un corto periodo de tres años, nos dieron gran esperanza para las siguientes etapas de la vida institucional de ESAN.

Sin embargo, la experiencia en el Perú me había enseñado que aún existían muchos peligros. Nuestros objetivos más importantes a largo plazo —crear una institución académica no política, independiente y autónoma de alta calidad, dirigida y administrada por una *plana docente peruana* bien educada y bajo el liderazgo de *decanos peruanos* calificados y muy motivados— podrían estar en riesgo.

Estaba orgulloso del inicio que habíamos logrado, pero también me daba cuenta de que quedaba un camino institucional muy largo y difícil para alcanzar todos nuestros objetivos fundamentales. ¿Qué enfrentaría ESAN en un futuro próximo? Estas preocupaciones estuvieron, y siguieron estando por un tiempo, en mi mente.

¿Sería válido el modelo organizacional básico a largo plazo? Es decir, una institución para graduados independiente y autónoma con pocos vínculos con la comunidad universitaria peruana. No existía un claro ejemplo de este modelo en los Estados Unidos, aunque sí en Europa: Imede en Suiza e Insead en Francia. ¿Sobreviviría esta

estructura organizacional a largo plazo? Hasta ahora había sido muy útil. Esta era una de las principales interrogantes que habíamos enfrentado con el equipo del estudio de factibilidad en 1962. A mediados de 1966, aún me hacía la misma pregunta.

¿Sería posible encontrar y conservar una plana docente peruana a tiempo completo, calificada y educada con nivel de Ph. D.? Según nuestra muy limitada experiencia, hasta 1966 ese reto seguía siendo muy serio. Durante dicho delicado periodo de transición, ¿los altos estándares académicos seguirían siendo una norma?

El financiamiento de la Escuela en los próximos años sería un reto importante para su supervivencia y expansión. Era evidente que el Ministerio de Educación no costearía de manera indefinida los gastos operativos peruanos. El acuerdo gubernamental con la USAID tenía una vigencia finita. Por tanto, se necesitaría un financiamiento totalmente nuevo. En este punto, nuestros PDE habían proporcionado un beneficio generoso que ayudaba mucho a cubrir los gastos locales de funcionamiento. No creía que podríamos seguir contando por más tiempo con dicha fuente de ingresos si la estructura institucional de ESAN crecía y se volvía más compleja.

Otra cuestión principal se relacionaba con las instalaciones físicas de ESAN. El local de San Isidro se utilizaba a plena capacidad. Simplemente, no había más espacio para crecer y, al mismo tiempo, la biblioteca se acercaba a su meta preliminar de 10,000 volúmenes, lo que creaba más problemas de espacio. ¿Dónde encontraríamos un nuevo campus o un conjunto de edificios? ¿Cómo se lograría la adquisición y construcción de un nuevo campus y cuánto tiempo demoraría? Y, sobre todo, ¿cómo sería financiado? Era evidente que, debido a las nuevas instalaciones y una escuela más grande, los gastos operativos rutinarios aumentarían de forma significativa.

El futuro decanato a cargo de peruanos seguía siendo un tema fundamental. El acuerdo conjunto convocaba a tres decanos estadounidenses, yo por tres años, luego dos más por dos años cada uno. A inicios de 1970, un peruano asumiría el liderazgo. Este paso sería crucial para el éxito sostenido de ESAN. ¿Quién sería y cómo se llevaría a cabo la selección?

Finalmente, también me preocupaban otros riesgos no medibles. ¿Qué podría ofrecer el futuro clima político? ¿Apoyaría a una escuela de negocios del sector privado, independiente y capitalista? La vida política peruana siempre había dado sorpresas y provocado cambios en la administración. ESAN ya había sobrevivido a una casi crisis al asegurarse que para su creación se dictase el Decreto Ley 14576 durante el Gobierno de la Junta Militar en julio de 1963. No había manera de evaluar un futuro problema político, aunque, en realidad, unos años más tarde y durante algún tiempo, la vida institucional de ESAN se vio amenazada.

La Escuela también debía diversificar sus vínculos con otras universidades extranjeras y de los Estados Unidos para recibir apoyo y asesoría de diferentes maneras. Aunque la Universidad de Stanford proporcionó el impulso inicial para comenzar este experimento, se hizo evidente que el vivo interés del inicio empezaría a desaparecer a medida que la plana docente y los decanos regresaran a Stanford.

Me preocupaban mucho los riesgos que en el futuro pudiesen amenazar el éxito de ESAN. La única prueba *realmente válida* de éxito vendría con el tiempo y *a largo plazo*. Si ESAN prosperaba en, por ejemplo, los próximos 25 años, y de alguna manera cumplía y superaba muchos de los retos que he descrito, entonces se podría sostener que habíamos hecho un trabajo verdaderamente sorprendente. Sin embargo, esto solo podría lograrse con un liderazgo y

una dirección totalmente en manos peruanas. El inicio fue crucial, pero solo los resultados a largo plazo confirmarían la sensatez de esta intrépida iniciativa en el campo de la educación.

A mediados de junio de 1966, Janet, Kathleen, Frances y yo partimos del Perú. Nuestras experiencias en este país enriquecieron nuestras vidas de manera considerable. Hemos mantenido un permanente interés en el país, en su gente y en su gran herencia cultural y artística. Janet y yo consideramos muchas veces la posibilidad de regresar al Perú en los siguientes años. Hasta el momento de redactar este documento, he realizado 13 visitas a lo largo de más de 35 años. Cada vez que lo hago, para mi satisfacción, descubro que ESAN está creciendo, enfrentando retos con éxito y ampliándose por caminos que no habría imaginado al inicio. Considero que la responsabilidad de organizar y dirigir ESAN en los primeros años fue quizás la experiencia más importante y singular de mi vida profesional. Janet comparte totalmente conmigo este sentimiento.

Por último, para cerrar este relato, me referiré —como ya hice anteriormente—, a la preparación de los volúmenes del Archivo Histórico de ESAN. Después de reunir esa colección, escribí en el primer volumen un breve prefacio para cerrar la narración de la historia de ESAN:

Estos volúmenes resumen y quizás lleguen a describir una experiencia única en la educación universitaria latinoamericana como fue la fundación y los primeros años de ESAN. Esta escuela se inició como una experiencia conjunta entre los gobiernos de Perú y los Estados Unidos. El objetivo original de ESAN fue capacitar a gerentes y administradores para una economía peruana en crecimiento. Sin embargo, ESAN podría, en el futuro, significar mucho más para el Perú y su población, ya que busca desarrollar los recursos materiales y humanos del país. Esperamos que ESAN demuestre ser un símbolo (un modelo), un ideal, para la educación en el Perú.

Para aquellos de nosotros que aceptamos comprometer el nombre y los recursos de nuestra universidad en ESAN, esto representó un reto: la posibilidad de demostrar que los altos estándares, la enseñanza activa y los estudios universitarios serios a tiempo completo representan una meta que en la actualidad puede alcanzarse en el Perú y perpetuarse en el futuro. Las páginas de estos volúmenes describen cómo dos gobiernos buscaron la creación de una nueva empresa académica. Estas crónicas resumen los ideales, las oportunidades, algunas frustraciones y con suerte algunos de los logros de los primeros años de ESAN. La prueba de este éxito y nuestro deseo por implantar nuevos y elevados estándares universitarios en el Perú reside en el futuro. Sin embargo, el inicio, como se resume aquí, determinará en gran medida el resultado. Tenemos la esperanza de que estos primeros pasos nos lleven al desarrollo de una institución de la cual todos estemos orgullosos.

Alan B. Coleman
Lima, 4 de junio de 1966

Un comentario sobre el epílogo

Una gran transformación ha ocurrido en ESAN desde su fundación en 1963. Este relato de los “inicios” de la Escuela termina a mediados de 1966. En consecuencia, he pedido a las autoridades de ESAN que describan brevemente la Universidad tal como se encuentra en el 2013, cincuenta años después de su creación oficial*.

En las páginas finales de esta historia, resumí las dificultades e incluso las preocupaciones que albergaba sobre el futuro de ESAN tal como la veía cuando dejé el Perú. Por fortuna, esos problemas se han resuelto. Si uno lee los hechos, observa las fotografías del campus actual y reflexiona sobre el presente de ESAN, creo que puede considerar que la transformación en realidad ha sido sorprendente y reconfortante. Dado que la educación ejecutiva estaba dentro de los objetivos principales de ESAN en sus primeros días, es especialmente gratificante para mí señalar que más de sesenta mil personas han pasado por sus aulas.

El lector interesado debería visitar la muy completa página web en www.esan.edu.pe. Esta página contiene amplia información sobre la Escuela: plana docente, programas, recursos de la biblioteca, actividades de proyección a la comunidad, investigación, convenios de intercambio internacional y mucho más. Esta página web resalta y hace patente la transformación que ESAN ha experimentado durante estos años así como su excepcional gama de actividades educativas.

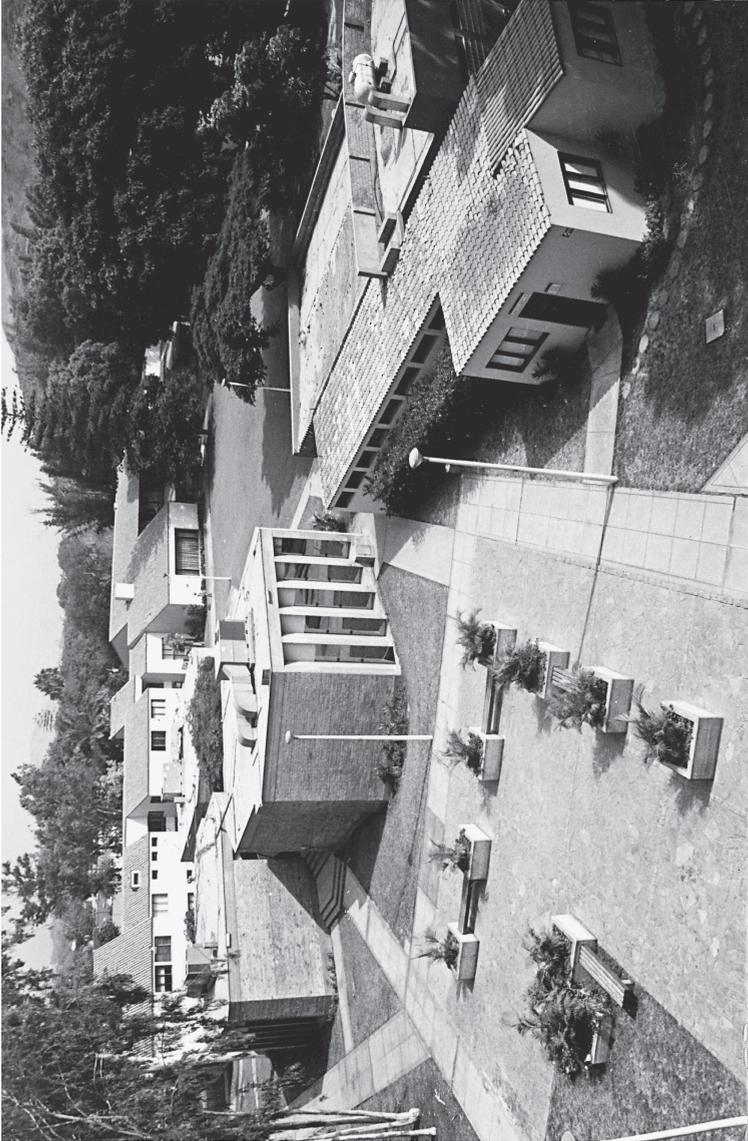
* Agradezco a Ana María Villanueva, antiguo miembro del cuerpo administrativo de ESAN, por recopilar este material.

EPÍLOGO

ESAN, ACTUALMENTE UNIVERSIDAD ESAN CINCUENTA AÑOS DE CONTRIBUCIÓN EXITOSA EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN

Construida sobre la base del prestigio y la experiencia de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) —fundada el 25 de julio de 1963 tal como se relata en este libro—, la Universidad ESAN adquirió su actual condición de universidad mediante la Ley 28021, el 11 de julio de 2003. De acuerdo con ello, la antigua ESAN entró en un proceso de transformación. Elegidas sus primeras autoridades en el 2006, la institución inauguró su primer ciclo universitario en el 2007 con cinco carreras: Administración y Marketing, Administración y Finanzas, Economía y Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial y Comercial, e Ingeniería de Tecnologías de Información y Sistemas. Dos años después, añadió a su oferta tres carreras más: Derecho Corporativo, Psicología del Consumidor y Psicología Organizacional. La primera promoción de las primeras cinco carreras se graduó en mayo del 2013. En este periodo, la Universidad ESAN ha crecido a un ritmo vertiginoso, no solo en número de alumnos, sino en infraestructura. Hoy su campus, ubicado en el distrito de Surco desde 1971, ha sido remodelado y cuenta con modernas instalaciones equipadas con lo más reciente en tecnología.

Mientras el Pregrado se consolida, el Posgrado también se expande y diversifica. El Magíster en Administración, el programa



Vista parcial del campus de ESAN hacia mediados de la década del 2000.

por excelencia de ESAN desde su fundación, es un MBA líder en el Perú y uno de los más importantes de Latinoamérica. Hoy se dicta a tiempo completo y tiempo parcial en Lima, y desde el 2003 se ofrece a tiempo parcial en diversas ciudades del interior —Arequipa, Cusco, Piura, Chiclayo, Trujillo, Pucallpa, entre otras— para contribuir con el proceso de descentralización del país.

Además del MBA, en respuesta a las necesidades del mercado y el desarrollo económico del Perú, ESAN ofrece trece maestrías especializadas: Finanzas y Derecho Corporativo, Dirección de Tecnologías de Información, Gestión y Desarrollo Inmobiliario, Márketing, Organización y Dirección de Personas, Supply Chain Management, Gerencia de Servicios de Salud, Finanzas, Agronegocios, Project Management, Gestión de la Energía, Gestión Pública, e Investigación en Ciencias de la Administración. Esta última maestría constituye un paso previo para quienes desean proseguir estudios doctorales en Europa, en universidades con las cuales ESAN ha establecido convenios; nació como el primer programa que se incorporó, voluntariamente, al proceso europeo de homologación de estudios (Declaración de Bologna).

En cuanto a la educación ejecutiva, la Universidad ESAN ofrece la formación más sólida del medio, con programas que cubren las múltiples necesidades del mercado. La oferta educativa comprende los programas avanzados (PADE), que conducen a la especialización en áreas relativamente tradicionales de la gestión empresarial, como márketing, finanzas, administración, operaciones, logística y gestión del potencial humano; los programas de alta especialización (PAE), que surgieron ante el crecimiento de nuevos sectores económicos que demandaban materias más específicas, como la gerencia de servicios de salud, la gestión del desarrollo sostenible, el márke-



Antigua fisonomía del edificio que alberga al auditorio.

ting de servicios, la dirección de ventas, la dirección avanzada de proyectos y la gestión de la cadena de abastecimiento, entre otros; los programas de especialización para ejecutivos (PEE), que son cortos y ofrecen un abanico de posibilidades en todas las áreas: casi una cincuentena de cursos diseñados tanto para jóvenes profesionales que inician su carrera laboral como para ejecutivos experimentados que necesitan actualizarse. Complementan esta oferta las decenas de diplomados diseñados con propósitos específicos, y que se encuentran en aumento.

Otra modalidad de educación ejecutiva son los programas institucionales, que se dictan para una empresa u organización específica y de acuerdo con una investigación de campo acerca de las particulares necesidades de capacitación y la propia realidad de la institución solicitante. Son programas “hechos a medida” que se adaptan al tiempo disponible de las empresas y se desarrollan, según el caso, en ESAN o en los propios locales institucionales (*in house*). La gama de organizaciones que reciben estos programas es amplia: empresas de distintos rubros, instituciones microfinancieras, entidades de gobierno, fuerzas armadas y policiales, colegios profesionales, organismos sin fines de lucro, entre otras. Y los programas comprenden distintas estructuras, pueden ser PADE, PAE, diplomados, seminarios, talleres o conferencias.

Al igual que el MBA y las maestrías especializadas, los programas de educación ejecutiva llegan también a una veintena de ciudades del interior, donde se dictan diplomados, programas de especialización para ejecutivos (PEE), programas de alta especialización (PAE), programas avanzados (PADE), y programas institucionales.

Y en el ámbito internacional, desde sus años fundacionales la Universidad ESAN ha establecido vínculos académicos con casas

de estudio del extranjero para enriquecer la formación de sus estudiantes. En la actualidad, los convenios firmados con numerosas universidades y escuelas de negocios de todo el mundo se plasman en trabajos conjuntos, intercambio de profesores y alumnos, y la posibilidad de obtener dos grados académicos.

El MBA ofrece la opción de participar en un programa de intercambio de estudiantes con más de setenta universidades del mundo. Algunas maestrías especializadas ofrecen un módulo internacional completo que se lleva a cabo en una universidad contraparte. Los alumnos de pregrado también tienen la oportunidad de cursar un semestre en el extranjero, a partir del quinto ciclo; además, pueden seguir programas de corta duración, de una semana o dos, fuera del país.

Del mismo modo, el MBA ofrece a los estudiantes la alternativa de obtener un doble grado. Sus participantes estudian el primer periodo del programa en ESAN y completan los dos últimos en una de las universidades extranjeras. Al final del programa, los estudiantes obtienen el grado otorgado por ESAN y un segundo grado otorgado por la institución del exterior. Entre las universidades contrapartes en doble grado, se encuentran la Ecole Supérieure de Commerce de Clermont (Francia), la Florida International University (Estados Unidos), la Groupe Sup de Co Montpellier (Francia), la Handelshochschule Leipzig (Alemania), el Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales, ICHEC (Bélgica), el IESEG School of Management (Francia), el Itesm, Campus Guadalajara (México) y la University of Texas at Austin (Estados Unidos), entre otras. A nivel de pregrado, los estudiantes también pueden conseguir un doble grado internacional a través de la red de universidades con las que se mantienen convenios.

El enfoque internacional de la Universidad ESAN se expresa también en la estructura de sus programas. Actualmente, todos los PADE, los PAE, el MBA y las maestrías especializadas incluyen un viaje de estudios al extranjero en su malla curricular. Este viaje comprende la visita a empresas y la asistencia a cursos en otras universidades y escuelas de negocios. En cada destino, ESAN compromete la participación de prestigiosas instituciones educativas. Sus socias más antiguas son Esade, de España; el Tecnológico de Monterrey, en México; la Universidad de Chile y la Universidad Católica de Chile, en el vecino país del sur; y la Universidad de los Andes, en Colombia. Entre los destinos más frecuentes de los últimos años, para el caso de las maestrías, se encuentran los Estados Unidos, España y la República Popular China (el primer viaje al país asiático fue en el año 2004).

Otra actividad que contribuye a la exposición del alumno a otras realidades es la Semana Internacional, que se organiza dos veces al año, en enero y en julio. Se trata de una semana intensiva de clases en la que participan más de 1400 estudiantes de maestrías de diferentes partes del Perú y del mundo, así como más de cuarenta profesores extranjeros, reunidos en el campus de ESAN. Los participantes tienen la oportunidad de capacitarse en un abanico de cursos (más de cincuenta temas específicos) dictados por profesores de universidades extranjeras: Arizona State University (EE.UU), University of Michigan (EE.UU), University of Colorado (EE.UU), Universidad de Lovaina (Bélgica), Esade (España), Fundación Getulio Vargas (Brasil), IESA (Venezuela) y la Universidad de Chile (Chile).

Las perspectivas académicas de la Universidad ESAN apuntan a que sus graduados se desenvuelvan con solvencia en un entorno global. De esta manera, extienden su red profesional a otros países,



Edificio administrativo del Programa Magister en Administración (MBA).

obtienen una visión de negocios con mayores proyecciones y aumentan sus oportunidades laborales en el exterior. Por ello, todos los programas brindan cabida a materiales y cursos en inglés. Asimismo, se ha desarrollado un nuevo programa, el MBA Internacional, para aquellos interesados en estudiar la totalidad de los cursos en inglés. De la misma manera, en las carreras universitarias, se brinda una formación bilingüe con un plan de estudios que incluye cursos de carrera dictados en inglés.

La Universidad ESAN integra prestigiosas redes académicas internacionales con las que lleva a cabo diversos proyectos, como el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea), la Network of International Business & Economic School (NIBES), el Partnership in International Management (PIM) y la Red Global Partners in Education (GPE). Asimismo, es miembro de organizaciones acreditadoras y de calidad académica, como la Association of MBAs (AMBA), la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) y la European Foundation for Management Development (EFMD).

Precisamente, en el año 2002 la Universidad ESAN obtuvo la acreditación internacional de la Association of MBAs (AMBA) para su Programa Magíster en Administración; fue la primera escuela de negocios peruana en conseguir esta acreditación, y en los años 2005, 2008 y 2013 logró reacreditar este programa. Por otra parte, en marzo del 2013 obtuvo la acreditación de la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) para siete de sus programas de posgrado y tres de sus programas de pregrado. Según la prestigiosa AACSB, de los trece mil programas de negocios en el mundo, solo el 5% han recibido su visto bueno. Los programas de ESAN se encuentran en este grupo.



Uno de los pabellones con que se inició la reciente expansión de la infraestructura física.

Otro aspecto de la gestión académica de la Universidad ESAN es su rol de anfitriona de prestigiosas conferencias internacionales, en las que participan profesores e investigadores de diversos países. En el año 2012 fue sede de la conferencia del Partnership in International Management (PIM) y de la conferencia anual de Cladea; y en el 2013, de la conferencia de la Business Association of Latin American Studies (BALAS). La importancia de todos estos foros radica en la difusión del conocimiento reciente en las ciencias administrativas.

A propósito de ello, la Universidad ESAN ha consolidado un espacio institucional para la investigación y la consultoría. Sus políticas estimulan, en sus profesores, la búsqueda de un balance adecuado entre la experiencia profesional, la docencia y la investigación. Para impulsar aun más el desarrollo de investigaciones, ha creado la figura del profesor investigador, miembro del cuerpo académico cuya carga de dictado de clases se reduce a cambio de su compromiso de realizar actividad de investigación, que exige dedicación y tiempo. Con el mismo fin, se está incentivando a la facultad a seguir estudios doctorales; incluso las nuevas contrataciones están orientadas a profesionales con grado doctoral.

En los últimos años, ha habido un crecimiento notable en el número y la calidad de las contribuciones intelectuales. Estas comprenden artículos en prestigiosas revistas académicas extranjeras arbitradas por pares (*peer review journals*), libros, capítulos de publicaciones, documentos de trabajo, entre otras. Asimismo, la participación de los profesores en conferencias y congresos internacionales es continua.

Como editorial universitaria, la Universidad ESAN aumenta su catálogo de publicaciones año tras año con títulos de desarrollo conceptual, análisis o discusión. Además de libros independientes



Actual ingreso al campus de ESAN, 2013.

y documentos de trabajo, ofrece también series de investigación y publicaciones periódicas de diferentes características. Sobresale el *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, que tiene periodicidad semestral, es revisada por pares y se publica en inglés.

Asimismo, la Universidad ESAN ha afianzado la conducción de servicios de consultoría y asistencia técnica a nivel nacional e internacional, orientados no solo al sector privado, sino también al gubernamental. ESAN colabora con diversas entidades en el diseño e implementación de diversas herramientas de gestión y en el fortalecimiento institucional y participa en proyectos de gran impacto social para el desarrollo del país.

En los últimos años, la Universidad ha creado una serie de institutos que articulan un área de investigación específica para generar conocimiento y ofrecer servicios especializados de consultoría y capacitación a organizaciones públicas y privadas. Todos, cada cual en su ámbito, conducen proyectos de investigación, diseñan talleres, diplomados y maestrías, establecen convenios y promueven espacios de reflexión y debate, como seminarios o conferencias. ESAN cuenta con siete institutos: el Instituto de Desarrollo Económico (IDE), el Centro de Desarrollo Emprendedor (CDE), el Instituto de Regulación y Finanzas (FRI), el Instituto de Gobernabilidad y Gobierno Corporativo (IGG), el Instituto de Negocios Internacionales (INI), el Centro de Propiedad Intelectual, Competencia, Consumidor y Comercio (Cepic) y el Instituto de Economía Urbana (Ineur).

Claves para el desarrollo de la Universidad ESAN son sus servicios de información: el Centro de Documentación, ESAN/Cendoc, y el Centro de Cómputo, ESAN/Data. ESAN/Cendoc, creado sobre la base de la antigua biblioteca Alan B. Coleman, es uno de los más prestigiosos de su tipo en Latinoamérica. Su colección consta de,

aproximadamente, cincuenta mil volúmenes de libros, documentos impresos, documentos audiovisuales y otros materiales bibliográficos, quince mil títulos de revistas en formato impreso o digital y tres mil quinientas tesis. Además, cuenta con bases de datos especializadas en temas académicos multidisciplinarios y un metabuscador que permite la búsqueda en todas las bases y recursos de libre acceso en Internet.

ESAN/Data fue inaugurado en 1981 y desde entonces se convirtió en un referente del desarrollo de las tecnologías de información en nuestro país. En 1991 fue pionero en la implementación del primer nodo de Internet en el Perú, para lo cual se instaló un enlace satelital hacia la web y se desarrolló aplicaciones de correo electrónico y navegación. En la actualidad, continúa el crecimiento de la infraestructura tecnológica y se mantiene la calidad y el acceso eficaz a los diferentes servicios. Entre lo más reciente se puede mencionar la renovación de equipos, la ampliación de redes y comunicaciones, la ampliación del ancho de banda, la implementación de seguridad de la red, y la creación, desarrollo, mantenimiento y actualización de nuevas páginas y aplicaciones que se traducen en una mejor comunicación educativa y tecnológica.

La destacada trayectoria de ESAN en estos largos años se ha logrado gracias a la tradición de excelencia legada por la Escuela de Negocios para Graduados de Stanford y el compromiso de su cuerpo académico y administrativo. La plana docente a tiempo completo está formada por profesores de la más alta calificación que han dedicado muchos años a conseguir la formación necesaria para desempeñarse con solvencia; han obtenido sus grados académicos de doctorado y maestría en instituciones reconocidas de los Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. Son destacados académicos especializados

en distintas áreas de la gestión empresarial que, además de las actividades inherentes a su labor principal —docencia e investigación—, participan en la gestión institucional, conducen proyectos especiales y realizan consultorías a organizaciones privadas y públicas. Asimismo, con licencia temporal, suelen ocupar cargos importantes en instituciones del sector público; algunos de ellos han sido o son ministros de Estado.

Actualmente, la plana docente está compuesta por once profesores principales, dieciséis profesores asociados, nueve profesores auxiliares, cuatro instructores y veintiún profesores contratados a tiempo completo.

MÁXIMAS AUTORIDADES DE ESAN 1963-2013

Decanos de ESAN

Alan B. Coleman 1963-1966
Sterling D. Sessions 1966-1968
Gerald O. Wentworth 1968-1970
Tulio de Andrea Marcazzolo 1970-1975
Walter Pelloni Behm 1975-1976
Lander Pacora Coupén 1976-1982
Ricardo Rey Polis 1982-1984
Jorge Talavera Traverso 1984-1990
Luis Piazzon Gallo 1990-1994
Luis Carlos Rodríguez Martínez 1994-1998
Alfredo Novoa Peña 1998-2001
Alberto Zapater Cateriano 2001-2006

Rector de la Universidad ESAN

Jorge Talavera Traverso
2006-2011
2011- al presente

APÉNDICES

1. Decreto ley 14576, que crea la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN)
2. Estatutos de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados
3. Cuerpo docente residente a tiempo completo de ESAN
4. Personal docente y administrativo de ESAN, 1964
5. Resumen estadístico de la segunda promoción de ESAN
6. Resumen estadístico de la tercera promoción de ESAN
7. Reunión del cuerpo docente de ESAN, miércoles 16 de febrero de 1966
8. Resolución 2749 del Ministerio de Educación, que otorga las Palmas Magisteriales del Perú al doctor Alan B. Coleman

APÉNDICE I

Decreto ley 14576, que crea la Escuela de Administración de
Negocios para Graduados (ESAN)

REPUBLICA PERUANA

El Presidente de la Junta de Gobierno

POR CUANTO:

La Junta de Gobierno ha dado el siguiente Decreto-Ley:

LA JUNTA DE GOBIERNO:

CONSIDERANDO:

Que es de interés para el mejor desarrollo del país la formación y capacitación a un alto nivel, de profesionales en administración de negocios;

Que para ello conviene la creación de una Escuela de Administración de Negocios para Graduados en la cual elementos de la Administración Pública, Industria, agricultura y comercio puedan seguir tal especialización;

Que por encuadrar este propósito dentro de los postulados de la Alianza para el Progreso, el Gobierno del Perú celebró el Convenio 527-J-AB con la "Agency for International Development" (AID) del Gobierno de los Estados Unidos, con intervención del Consejo Panamericano del Comité Internacional de la Organización Científica (PACCIOS):

Que a mérito de dicho Convenio la Universidad de Stanford brindará su asistencia técnica proporcionando por 5 años el personal docente, equipo y materiales para contribuir al funcionamiento de una Institución de esta naturaleza y para la preparación del personal docente nacional que eventualmente se hará cargo de la misma;

Que para formular los Estatutos que deberán regir la Escuela se nombró por Decreto Supremo N° 16-F, de 17 de Marzo último, una Comisión Especial integrada por representantes del Poder Ejecutivo, de las Universidades de la Capital y de las instituciones nacionales participantes en la actividad económica nacional;

Que dicha Comisión ha cumplido su cometido y presentado el respectivo Proyecto de Estatuto que consta de 16 artículos y uno transitorio;

DECRETA

Artículo 1°.- Créase como persona jurídica de derecho privado la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, en esta Capital, con autonomía pedagógica, económica y administrativa y con las facultades necesarias para el cumplimiento de sus fines.

Artículo 2°.- Apruébase los Estatutos presentados por la Comisión nombrada al efecto por Decreto Supremo N° 16-F, de 17 de Marzo último, los que solamente podrán ser modificados, a propuesta del Consejo de Profesores, por el Patronato de la Escuela, con el voto conforme de dos terceras partes de sus miembros. Las modificaciones de los Estatutos serán aprobadas por Decreto Supremo con el voto consultivo del Consejo de Ministros.

Artículo 3°.- La Dirección de la Escuela estará a cargo del Patronato, del Consejo de Profesores y del Decano.

El Patronato estará integrado por un representante del Ministerio de Fomento y Obras Públicas y por uno de cada una de las siguientes Instituciones: la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional de Ingeniería, la Universidad Agraria, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, el Instituto Nacional de Promoción Industrial, el Instituto Peruano de Administración de Empresas, la Sociedad Nacional de Industrias, la Cámara de Comercio de Lima y la Corporación Nacional de Comerciantes.

Artículo 4°.- Conjuntamente con la asistencia que prestará la "Agency for International Development", de acuerdo con el Convenio 527-J-AB ya citado, el Estado otorgará anualmente la subvención necesaria para el buen funcionamiento de la Escuela.

Artículo 5°.- De acuerdo con lo establecido en el Convenio 527-J-AB, la Escuela podrá otorgar grados, títulos y certificados conforme a sus Estatutos y reglamentos.

Artículo 6°.- Dentro del espíritu de protección a la enseñanza superior que consagra la Ley N° 13417, se hace extensiva a la Escuela de Administración de Negocios para Graduados la exención del pago de todo tributo nacional o local creada o por crearse; la franquicia postal y telegráfica; la exención de derechos de Aduana y adicionales para los materiales, maquinaria, útiles de enseñanza que importe para el cumplimiento de sus fines, y la exoneración para sus inmuebles de las restricciones establecidas por las leyes de inquilinato. Asimismo, las donaciones y legados que se hagan en favor de la Escuela no estarán sujetos al pago de ningún impuesto y su importe podrá considerarse como gasto por el doble de su valor en las declaraciones destinadas a la acotación de impuestos a la renta y a las utilidades.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veinticinco días del mes de Julio de mil novecientos sesentitrés.

GENERAL DE DIVISION NICOLAS LINDLEY LOPEZ
Presidente de la Junta de Gobierno
y Ministro de Guerra

VICEALMIRANTE
JUAN FRANCISCO TORRES MATOS
Presidente de la Junta de Gobierno
y Ministro de Marina

TENIENTE GENERAL
PEDRO VARGAS PRADA
Presidente de la Junta de Gobierno
y Ministro de Aeronáutica

VICEALMIRANTE
LUIS EDGARDO LLOSA G.P.
Ministro de Relaciones Exteriores

GENERAL DE BRIGADA
GERMAN PAGADOR BLONDET
Ministro de Gobierno y Policía

GENERAL DE DIVISIÓN
JUAN ORREGO AGUINAGA
Ministro de Justicia y Culto

GENERAL DE BRIGADA
AUGUSTO VALDEZ OVIEDO
Ministro de Hacienda y Comercio

GENERAL DE BRIGADA
MAXIMO VERASTEGUI IZURIETA
Ministro de Fomento y Obras Públicas

VICEALMIRANTE
FRANKLIN PEASE OLIVERA
Ministro de Educación Pública

GENERAL DE BRIGADA
VICTOR SOLANO CASTRO
Ministro de Salud Pública y Asistencia Social

MAYOR GENERAL
ALFONSO TERAN BRAMBILLA
Ministro de Agricultura

MAYOR GENERAL
JOSE GAGLIARDI SCHIAFFINO
Ministro de Trabajo y Asuntos Indígenas

POR TANTO

Mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento.

Lima 25 de Julio de 1963

NICOLAS LINDLEY LOPEZ

JUAN FRANCISCO TORRES MATOS

PEDRO VARGAS PRADA PEIRANO

MÁXIMO VERÁSTEGUI IZURIETA

APÉNDICE 2

Estatutos de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados

ESTATUTOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS

1°.- La Escuela de Administración de Negocios para Graduados es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, con sede en Lima, creada con el objeto de formar y capacitar profesionales en administración de negocios.

2°.- La escuela goza de autonomía pedagógica, económica y administrativa.

3°.- La Escuela será dirigida por el Patronato, el Consejo de Profesores y el Decano.

4°.- El Patronato estará integrado por un representante del Ministerio de Fomento y Obras Públicas y un representante de cada una de las siguientes Instituciones: la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; la Universidad Nacional de Ingeniería; la Universidad Agraria; la Pontificia Universidad Católica del Perú; la Universidad del Pacífico; el Instituto Nacional de Promoción Industrial; el Instituto Peruano de Administración de Empresas; la Sociedad Nacional de Industrias; la Cámara de Comercio de Lima y la Corporación Nacional de Comerciantes.

5°.- El Patronato dictará su propio Reglamento

Corresponde especialmente al Patronato la aprobación o modificación del presupuesto anual de la Escuela que le someta el Decano, con el informe del Consejo de Profesores, la determinación de las inversiones o gastos extraordinarios y el incremento del patrimonio para el mejor cumplimiento de los fines de la Institución.

6°.- El Consejo de Profesores es la autoridad máxima en toda cuestión académica y pedagógica y está integrado por el Decano, todos los profesores principales, dos representantes de los profesores asociados y dos representantes de los profesores auxiliares.

Las atribuciones y las normas para su funcionamiento y para la elección de sus miembros constarán en el Reglamento General que formulará y aprobará el propio Consejo de Profesores.

7°.- El Decano es el representante legal de la Escuela y será elegido por el Patronato, presidirá el Consejo de Profesores, con voto dirimente en caso de empate, ejecutará sus resoluciones, hará cumplir los Reglamentos Internos y tendrá a su cargo la marcha académica y administrativa.

El Decano supervisará y aconsejará a los catedráticos y administradores, velando por el buen funcionamiento de la Escuela y el desarrollo del currículum.

El Decano nombrará al personal administrativo y de servicio necesario.

El Decano ejercerá su cargo por tres años y puede ser reelegido por una sola vez.

8°.- A falta de Decano, el Patronato designará a un Decano Interino, quien ejercerá el cargo mientras no se efectúe el nuevo nombramiento.

9°.- Los objetivos educacionales de la Escuela serán los de desarrollar las facultades de análisis y de criterio; proveer conocimientos básicos del mundo de los negocios; promover la eficiencia en la organización y operación de grupos; estimular la iniciativa; y fomentar el crecimiento de la responsabilidad profesional.

10°.- La Escuela tendrá las siguientes categorías docentes:

Profesor Principal

Profesor Asociado

Profesor Auxiliar

Los profesores principales, asociados y auxiliares serán designados para desempeñar su cargo hasta por tres años, susceptibles de prórrogas tantas veces como sea conveniente.

La Escuela procurará que el mayor número de sus profesores sea a tiempo completo y, en lo posible, de dedicación exclusiva.

Los requisitos para ser profesor, la forma de su designación por el Consejo de Profesores —por estricta evaluación de méritos profesionales y personales— y los derechos y obligaciones de los mismos constarán en el reglamento general que establecerá las disposiciones que garanticen la carrera docente y estimulen la formación de profesores.

11°.- Serán alumnos de la Escuela los que se matriculen una vez cumplidas las disposiciones y requisitos del Reglamento de Ingreso elaborado por el Consejo de Profesores.

La matrícula significa el sometimiento a las disposiciones del presente Estatuto y de los Reglamentos de la Escuela.

La asistencia será obligatoria. El mínimo necesario de asistencia para la presentación a examen, los sistemas de evaluación, calificación y promoción serán establecidos en el Reglamento.

12°.- Los planes de estudio, el currículum, las actividades curriculares y extracurriculares serán dirigidas por el Decano y el Consejo de Profesores, correspondiendo la aprobación de los dos primeros al Consejo.

13°.- La Escuela otorgará grados, títulos y certificados, conforme lo disponga el Reglamento General, los cuales serán expedidos por el Decano a nombre de la Escuela.

14°.- Constituirán patrimonio de la Escuela todos aquellos bienes que adquiera por cualquier título.

Constituirán rentas de la Escuela, las que perciba por concepto de matrículas y pensiones, subsidios del Estado y donativos y legados de personas o Instituciones, sean nacionales o extranjeras.

La cautela y administración del patrimonio y renta de la Escuela corresponderán al Patronato.

El Patronato podrá crear un comité especial para promover la ayuda económica a la Escuela.

15°.- La Escuela otorgará becas o préstamos a estudiantes que los soliciten y que se hagan merecedores a esta ayuda, conforme a un reglamento que normará su concesión y las obligaciones de los beneficiarios.

16°.- El Reglamento General y los reglamentos mencionados en estos Estatutos fijarán las normas necesarias para la debida organización y buen funcionamiento de la Escuela.

Artículo Transitorio.- La designación de los profesores para el Primer Año será efectuada por el Decano. Al término del Primer Año, se procederá conforme a lo dispuesto por el Art. 10.° de estos Estatutos.

APÉNDICE 3

Cuerpo docente residente a tiempo completo de ESAN

COLEMAN, ALAN B.

Decano y profesor de Finanzas

Bachiller en Ciencias., Universidad de San Francisco, 1952. Máster en Administración de Negocios (1956) y doctor (1960), Universidad de Stanford. Asistente de Investigación, Universidad de Stanford, 1956. Becado, Fundación Ford, 1956-1957. Auxiliar de Investigación del Instituto para el Estudio de Métodos de Dirección de Empresas (Imede), Lausana, Suiza, 1957-1958. Investigador asociado (1958-1959), instructor (1959-1960), profesor asistente de Administración de Negocios (1960-1962), Escuela de Administración de Negocios para Graduados de la Universidad de Harvard. En Stanford desde 1962.

JACOBSEN, LYLE E.

Profesor asociado de Contabilidad

Bachiller en Ciencias, Dana College, 1951. Máster en Administración y contador público, Universidad de Nebraska, 1955. Instructor (1955-1957) y doctor (1958), Universidad de Illinois. Ejército de los Estados Unidos (Agencia de Auditoría), 1952-1954. Profesor visitante y consultor del Programa de Graduados, Universidad de Puerto Rico (verano, 1961). Presidente del Comité de Estándares Educativos, Asociación de Contadores Públicos Certificados de California, 1960-1961. En Stanford desde 1957.

McKIBBIN, LAWRENCE EDWIN

Asistente de investigación

Bachiller en Administración de Negocios (1959), instructor (1959-1960), Universidad de Toledo, Ohio. Máster en Administración de Negocios, 1962, candidato doctoral, 1962, Universidad de Stanford. Beca Sloan, 1962. Beca, Fundación Standard Oil, 1963. Consultor en Gerencia, Ethiopian Airlines, 1963. Contralor asistente y gerente de Crédito, Baron Steel Company, Toledo, Ohio, 1956-1959. Profesor asistente, San Jose State College, 1962-1963.

REHDER, ROBERT R.

Profesor asistente de Administración de Negocios

Bachiller en Administración, Universidad DePauw, 1952. Máster en Administración de Negocios, Universidad de Indiana, 1958. Doctor, Universidad de Stanford, 1961. Programa de Márketing de General Electric, 1958. Asistente administrativo, Oficina del Decano, Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Universidad de Stanford, 1960-1961. Asistente administrativo, Oficina del Presidente y *lecturer*, Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Universidad de Stanford, 1961. En Stanford desde 1959.

SHALLENBERGER, FRANK K.

Profesor de Administración Industrial

Bachiller en Administración, Universidad de Stanford, 1935. Máster en Administración de Negocios, Universidad de Harvard, 1938. Instructor, Instituto Politécnico de Worcester, 1938-1941. Profesor asistente, Escuela de Administración de Negocios para Graduados, Universidad de Harvard, 1941-1945. Jefe de Planta de Desechos Aeronáuticos, Administración de Fondos de Guerra (1945-1946), director de Zona, División Industrial, Administración de Fondos de Guerra (1946-1947). Presidente, Shaloo Corporation, 1953-1959. En Stanford desde 1947.

SHAW, ROY T.

Profesor de Márketing

Bachiller en Ciencias, Universidad Estatal de Utah, 1945. Máster en Administración de Negocios, Universidad de Stanford, 1947. Doctor, Universidad Estatal de Ohio, 1955. Profesor y presidente, Departamento de Márketing, Texas Technological College. Profesor visitante y asesor técnico, Universidad de Stanford, Universidad de Filipinas. Contrato I.C.A., 1956-1957. Profesor y jefe, Departamento de Márketing, Universidad de Utah, desde 1957.

TREJO, ARNULFO D.

Director de la Biblioteca

Bachiller en Administración, Universidad de Arizona, 1949. Máster en Administración, Universidad de las Américas, México, 1951. Máster en Bibliotecología, Universidad del Estado de Kent, Ohio, 1953. Doctor en Letras, Universidad Autónoma de México, 1959. Bibliotecario de consulta, Universidad de las Américas, México, 1953-1954. Director asistente de la Biblioteca Central, Universidad Au-

tónoma de México, 1954-1955. Bibliotecario de consulta, Universidad de California en Los Ángeles, 1955-1959. Director asistente, Biblioteca del Long Beach State College, 1959-1963.

WHYBARK, CLAY D.

Asistente de investigación

Bachiller en Ciencias en Ingeniería Aeronáutica, Universidad de Washington, 1957. Máster en Administración de Negocios, Universidad de Cornell, 1960. Candidato doctoral, Universidad de Stanford. Supervisor de Personal de Planeamiento para Instalaciones de largo plazo, Boeing Company, 1960-1962. Consultor, Ethiopian Airlines, 1963.

WYMAN, HAROLD

Director de Investigación y Desarrollo de Cursos

Bachiller en Ciencias, Universidad de Indiana, 1954. Máster en Administración de Negocios, Universidad de Washington, 1955. Asistente de cátedra, Universidad de Washington, 1954-1955. Supervisor de Costos y Estadística, International Petroleum Company, Lima, Perú, 1955-1961. Beca Sloan, 1961-1963. Autor de casos, Universidad de Stanford, 1962-1963.

APÉNDICE 4

Personal docente y administrativo de ESAN, 1964

CUERPO DOCENTE

COLEMAN, ALAN B. Decano y profesor de Finanzas	SCHENONE, HUMBERTO Director administrativo
DIDDENS, JAKOB Profesor asistente de Economía	SHALLENBERGER, FRANK K. Profesor de Administración Industrial
JACOBSEN, LYLE E. Profesor asociado de Contabilidad	SINOBAD, DJORDJE Investigador asociado
MCKIBBIN, LAWRENCE EDWIN Investigador asociado	TREJO, ARNULFO D. Director de la Biblioteca
REHDER, ROBERT R. Profesor asistente de Administración de Negocios	WYMAN, HAROLD E. Director de Investigación y Desarrollo de Cursos
SHAW, ROY T. Profesor de Márketing	WHYBARK, CLAY D. Investigador asociado

ADMINISTRACIÓN

CISNEROS, CELSO A. Asistente administrativo	TOSO, ALFREDO Contador
--	---------------------------

INTÉRPRETES Y TRADUCTORAS

OLSON, GLORIA Jefa de Departamento	QUEROL, TAMARA DE Intérprete y traductora
PÉREZ, GLORIA Traductora	TERRY, NEDRA DE Intérprete

SECRETARIAS

ALVARADO, HILDA Secretaria bilingüe del director de Investigación	MARCHENA, BLANCA Mecanógrafa
BLAKELEY, KATHY Secretaria bilingüe de los profesores	MONGRUT, CARMEN F. DE Secretaria ejecutiva del decano
DICKENSON, GLADYS DE Secretaria bilingüe de los profesores	ROBILLARD, BESSIE Secretaria bilingüe del Departamento de Investigación
FERREYRA, ZOILA Secretaria del director administrativo	VÁSQUEZ, MARTHA Mecanógrafa
KALOUSEK, JEANNE Secretaria bilingüe del Departamento de Investigación	

BIBLIOTECA

ÁLVAREZ, ELSA Bibliotecaria de Adquisiciones	GROSBERG, SARA Asistente de Biblioteca
CÁNEPA, MERCEDES Secretaria bilingüe de la directora de la Biblioteca	GUTIÉRREZ, LOURDES Mecanógrafa
CONTRERAS, ÓSCAR Asistente de estudiantes	OLIVERA, ISABEL Bibliotecaria de Servicios Públicos
CHÁVEZ, ERLINDA Bibliotecaria de Servicios Técnicos	SMITH-PALLISER, HERBERT Asistente de estudiantes
DESCAILLEAUX, JAIME Asistente de estudiantes	SMITH-PALLISER, PABLO Asistente de estudiantes

AYUDANTES DE OFICINA

GUERRERO, BRUNO Mensajero	SALAS, MANUEL Mensajero
LEÓN, MARCELINO Vigilante	MONTALVÁN, JOSÉ Ayudante de oficina
MONTES, GENARO Operador de la máquina de reproducción	ZÁRATE, EDUARDO Ayudante de oficina

APÉNDICE 5

Resumen estadístico de la segunda promoción de ESAN
(Informe mensual, abril de 1965)

Distribución por edad

Rango de edad	Ingresantes
19-22 años	7
23-25	23
26-28	6
29-31	6
33-35	3
36-38	6
39-40	3
Total	54

Estado civil

Casados	17
Solteros	37
Total	54

Lugar de nacimiento

Lima	22
Cusco	5
Iquitos	3
Chiclayo	3
Trujillo	2
Arequipa	2
Ica	2
Quito (Ecuador)	2
Otros	13
Total	54

Distribución por universidad
(Pregrado)

Universidad	Ingresantes
San Marcos	6
Ingeniería	20
Agraría	4
Católica	4
Cusco	5
Trujillo	2
Arequipa	3
Huancayo	1
Otras	9
Total	54

Ayuda financiera (préstamos)	
Sí	35
No	19
Total	54

Especialización

Economía	14
Ingeniería Eléctrica y Mecánica	11
Ingeniería Química e Industrial	6
Ingeniería Civil	3
Ingeniería de Minas	3
Agronomía	3
Derecho	2
Zootecnia	2
Física y Matemáticas	2
Otras	8
Total	54

APÉNDICE 6

Resumen estadístico de la tercera promoción de ESAN
(Informe mensual, febrero de 1966)

Distribución por edad

Rango de edad	Ingresantes
21-25	48
26-30	20
31-36	11
36-40	4
40-45	5
Total	88

Estado civil

Casados	23
Solteros	64
Comprometidos	1
Total	88

Lugar de nacimiento

Lima	36
Provincias	38
Total	74

Especialización

Ingeniería	25
Agronomía	11
Zootecnia	3
Economía	23
Derecho	4
Química	10
Fuerzas Armadas	8
Otras	4
Total	88

Ingeniería

Civil	5
Industrial	4
Eléctrica y Mecánica	8
De Minas	3
Petrolera	2
Electrónica	2
Sanitaria	1
Total	25

Distribución por universidad
(pregrado)

Lima	
San Marcos	13
Ingeniería	22
Agraria	8
Católica	11
Federico Villarreal	2
E. M. C.	5
Escuela Naval	1
Subtotal	62
Provincias	
Trujillo	3
Arequipa	1
Cusco	2
Ica	1
Huancayo	1
Chosica	1
Subtotal	9
Otros países	
Colombia	4
Bolivia	2
Ecuador	2
Chile	2
Argentina	2
Europa	2
Estados Unidos	3
Subtotal	17
Total	88

Ayuda financiera

Ninguna	33
Pensiones	8
Pensiones y manutención	47
Total	88

APÉNDICE 7

Reunión del Cuerpo Docente

Miércoles, 16 de febrero de 1966, 8:30 a.m.

Asistentes

Doctor Alan B. Coleman

Señores Barandiarán, Bernuy, Del Águila, Huamán, Kendall, Maurial, McKibbin, Saettone, Seiler, Shaw, Stewart, señorita Olivera, señora Querol

El doctor Coleman informó a la plana docente que el señor Maurice Reis, del Cuerpo de Paz, vendrá a trabajar a ESAN por aproximadamente 15 meses, a partir del primero de marzo de este año. Él asistirá a los señores Coleman y Barandiarán en asuntos administrativos especiales y proyectos, y ayudará al señor Kendall en el desarrollo de casos de Finanzas.

Se le ha encargado al doctor Maurial la organización de todos los aspectos relacionados con la ceremonia de graduación. Las preguntas con respecto a la ceremonia se discutirán directamente con él. Se pidió a la plana docente que sugiriera qué personas deberían invitarse, además de las listas de invitación personal. Asimismo, se les recordó que la capacidad máxima absoluta de la Escuela es de quinientas personas. Existe la posibilidad de que USIS prepare una película corta sobre la ceremonia de graduación, para su distribución en el Perú y otros países latinoamericanos.

El doctor Coleman presentó un breve informe del proceso de admisión y el procedimiento seguido:

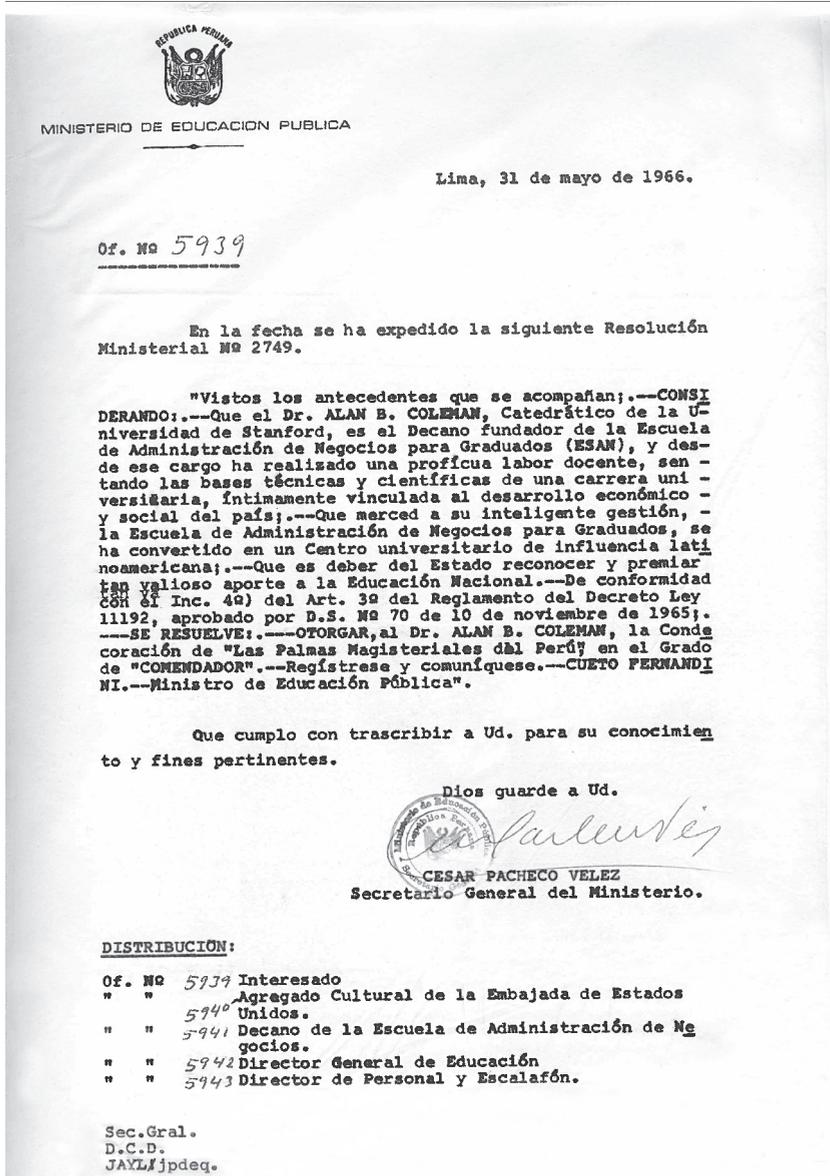
Ingresaron ochenta y seis de un total de ciento veintisiete candidatos y, por tanto, habrá dos secciones en 1966-1967. Como consecuencia (y debido a la necesidad de obtener mayor espacio en la oficina), los gastos han aumentado. Además, tenemos un mayor presupuesto de préstamos del que habíamos anticipado, e incluso un posible aumento del alquiler.

Después de largos debates, se acordó que el currículum para el siguiente año académico sea el siguiente:

Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Estadística	Contabilidad II	Producción II	Política de Negocios II
Contabilidad I	Finanzas I	Finanzas II	Seminarios
Márketing I	Producción I	Relaciones Industriales	
Análisis escrito de casos	Márketing II	Economía II	
	Comunicaciones I (medio curso)	Política de Negocios II (proyecto especial)	
		Comunicaciones I (medio curso)	

APÉNDICE 8

Resolución 2749 del Ministerio de Educación, que otorga las Palmas Magisteriales del Perú al doctor Alan B. Coleman



TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
Psje. María Auxiliadora 156, Breña
tareagrafica@tareagrafica.com.pe
Telfs. 424-8104 / 332-3229 Fax: 424-1582

Tiraje: 1000 ejemplares
Setiembre del 2013

En este libro autobiográfico, Alan B. Coleman, decano fundador de ESAN, narra los pormenores de su gesta. Al mejor estilo literario, con fluidez y buen manejo de la palabra, desarrolla una trama interesante que sumerge al lector en una «aventura académica» —como bien la denomina— llena de vicisitudes. Describe con precisión las circunstancias y los hechos que rodearon la creación y los primeros años de ESAN y traza tanto las acciones como los caracteres de quienes lo acompañaron en el proyecto o estuvieron ligados a este. A lo largo del relato, transmite las reflexiones y los sentimientos que le suscita toda esta experiencia, la cual tuvo un gran significado para su vida, su familia y sus colegas de Stanford. Muestra a un hombre que se enfrenta a las inquietudes y dudas que lo asaltan, pero también a alguien resuelto, que dirige y toma decisiones, que se siente complacido por el éxito y los reconocimientos, que admira al Perú y a su cultura, y que, al final, se despide con la esperanza de que ESAN se convierta en un modelo de educación superior en nuestro país.

En el año de su cincuentenario, la Universidad ESAN se enorgullece de entregar esta valiosa obra que, además de constituir un imprescindible documento histórico, expresa el vínculo entrañable que la une a su fundador.

ISBN: 978-612-4110-17-7



9 786124 110177