



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



PUCP

La educación superior peruana desde el enfoque de *Strategic Enrollment Management (SEM)*

Autor:

Francisco E. Rivera Scaramutti

Trabajo de investigación para obtener el máster en Política y Gestión Universitaria
por la Universidad de Barcelona y el grado de magíster en Política y Gestión
Universitaria por la Pontificia Universidad Católica del Perú

24 de noviembre de 2016



PUCP

Tabla de contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1. El enfoque de <i>Strategic Enrollment Management</i> (SEM) o gestión estratégica de la matrícula.....	5
1.1. Definición.....	5
1.2. Dimensiones que abarca el enfoque SEM	6
1.3. Desarrollo de un plan SEM.....	7
1.4. Evaluación del plan SEM.....	9
Capítulo 2. Contexto en el que surge el enfoque de <i>Strategic Enrollment Management</i> (SEM) o gestión estratégica de la matrícula.....	11
2.1. Contexto en el que surge y se consolida el enfoque SEM en los Estados Unidos.....	11
Contexto social	11
Contexto teórico	14
2.2. Rasgos que caracterizan a la universidad y su contexto y que pueden ser favorables para aplicar el enfoque SEM.....	17
Rasgos de la problemática universitaria favorables al enfoque SEM	17
Características del contexto social que pueden ser favorables para aplicar el enfoque SEM	18
Capítulo 3. Análisis de la educación superior peruana desde el enfoque de <i>Strategic Enrollment Management</i> (SEM)	20
3.1. Análisis de la universidad peruana.....	20
Rasgo 1. Preocupación por captar nuevo alumnado con determinado perfil... ..	20
Rasgo 2. Prospectos que solicitan información sobre los costos de estudios y expectativas del mercado laboral.....	23
Rasgo 3. Necesidad de mantener la matrícula del alumnado a lo largo de toda la carrera.....	28
Rasgo 4. Decisión de aumentar los ingresos económicos por derechos académicos	32
Rasgo 5. Existencia de estructuras organizacionales académicas y empresariales dentro de la universidad.....	33
3.2. Análisis del contexto.....	34
Rasgo 6. Nueva legislación universitaria.....	34
Rasgo 7. Cambios demográficos que afectan a la población en edad de empezar estudios universitarios	35

Rasgo 8. Influencia de los rankings universitarios	37
Reflexiones finales	39
Referencias	41
Anexos	44
Anexo 1. Centros educativos escolares de Lima que ofrecen una buena educación secundaria según 4 universidades de prestigio	44



La educación superior peruana desde el enfoque de *Strategic Enrollment Management (SEM)*

RESUMEN

Strategic Enrollment Management o SEM es un enfoque comprensivo que permite analizar el comportamiento del alumnado total de una universidad para incidir sobre los aspectos clave: captación de interesados, admisión, matrícula, retención, éxito académico y graduación. Su aplicación implica la creación de estructuras organizacionales que integran a los responsables académicos y de servicios así como de las áreas de economía y finanzas. Apoyados en estudios y reportes que sistematizan la información universitaria, se trazan planes para dar solución a los problemas de matrícula que la universidad identifica para poder cumplir con su misión y satisfacer las expectativas de los alumnos. El enfoque SEM surge en los Estados Unidos en un determinado contexto social y teórico que puede caracterizarse en ocho rasgos, unos propios de la universidad y otros propios del contexto del país. La universidad peruana, analizada a la luz de los rasgos que favorecen la aplicación del enfoque SEM, atraviesa una problemática que satisface las condiciones para desarrollar un modelo SEM que la ayude a mejorar las distintas dimensiones a las que se aboca el SEM.

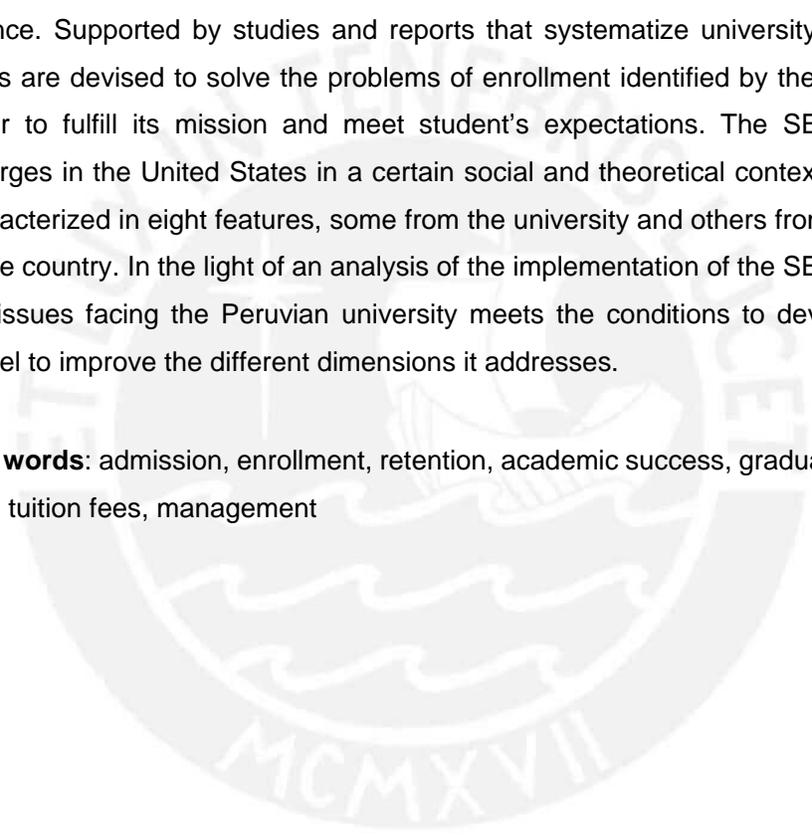
Palabras clave: admisión, matrícula, retención, éxito académico, graduación, ingresos por derechos académicos, gestión.

Peruvian Higher Education from the perspective of the Strategic Enrollment Management (SEM) approach

ABSTRACT

Strategic Enrollment Management or SEM is a comprehensive approach that allows the behavior of a university's entire student body to be analyzed focussing on key aspects: recruitment, admission, enrollment, retention, academic success and graduation. Its application implies the creation of organizational structures that integrate academic and service providers as well as the areas of economy and finance. Supported by studies and reports that systematize university information, plans are devised to solve the problems of enrollment identified by the university in order to fulfill its mission and meet student's expectations. The SEM approach emerges in the United States in a certain social and theoretical context that can be characterized in eight features, some from the university and others from the context of the country. In the light of an analysis of the implementation of the SEM approach, the issues facing the Peruvian university meets the conditions to develop a SEM model to improve the different dimensions it addresses.

Key words: admission, enrollment, retention, academic success, graduation, income from tuition fees, management



La educación superior peruana desde el enfoque de *Strategic Enrollment Management* (SEM)

Introducción

La universidad es una institución que tiene, como una sus misiones fundamentales, formar individuos capaces de realizarse como personas, insertarse en la sociedad, contribuir a la solución de problemas y mejorar los niveles de desarrollo humano. Para ello, diseña un proceso formativo - cuya duración, en Perú, suele ser de cinco años - con la finalidad de que los egresados posean el conjunto de competencias necesarias para dichos fines.

Las universidades, en buena parte de América y de Europa, tienen distintas fuentes de financiamiento; unas cubren sus presupuestos con recursos públicos, otras con recursos privados y también las hay que tienen un modelo mixto. Algunas son de carácter público y otras de carácter privado.

La universidad pública puede suponer que el estudiante y su familia no realicen ningún desembolso significativo por la educación que recibe; sin embargo, en algunos países, el estudiante y su familia deben cubrir una parte del costo de sus estudios. En cambio, en la universidad privada, el estudiante asume la responsabilidad de financiar el costo de sus estudios muchas veces apoyado con alguna subvención que proviene de la misma universidad o de otras instituciones y organizaciones.

El acceso a la universidad es un tema que cada país resuelve planteando un modelo que plasma en sus legislaciones. En principio, el acceso a la universidad implica haber concluido con la primera etapa de formación. El público que busca el acceso a la misma suele tener entre 16 y 18 años; esta diferencia depende de la duración de la etapa de formación anterior a la educación superior¹. En Perú, por ejemplo, solo pueden ser aceptados en la universidad quienes han concluido la Educación Básica, cuya última etapa se denomina Educación Secundaria y tiene una duración de cinco años.

Ahora bien, la universidad es una institución que adquiere distintas maneras de organización de acuerdo a cada realidad local, nacional e internacional. Lo que suele ocurrir es que, en un determinado territorio, existen varias instituciones universitarias que buscan diferenciarse y para ello destacan sus fortalezas ante la sociedad y, más

¹ Los egresados de la primera etapa de formación buscan formarse en universidades o en institutos (Educación Superior Técnica). Estos últimos brindan una formación de menor duración que la universitaria y está más concentrada en el desarrollo de competencias técnicas.

específicamente, entre quienes deben decidir dónde cursar sus estudios superiores. A mayores fortalezas, la probabilidad de ser la universidad deseada y elegida aumenta.

Por ende, de un lado habrá universidades que tengan una mayor demanda y, en consecuencia, tendrán la ventaja de poder diseñar procesos de admisión para seleccionar de acuerdo a sus propios criterios y exigencias, y por otro, habrá instituciones que tengan menor demanda y una mayor presión por cubrir el número de alumnos necesario para poder funcionar².

Entre las universidades que tienen una gran demanda se produce una competencia por atraer a los mejores estudiantes. ¿Cómo entiende cada universidad el ser mejor estudiante? Algunas se basan en el promedio escolar de Educación Secundaria, otras se centran en un grupo de centros educativos de Educación Secundaria seleccionados a partir de estudios que realiza la misma universidad y, finalmente, otras usan los resultados de su propio examen de admisión y asumen que los primeros puestos de su prueba, son los mejores. También cabe aplicar una fórmula que integre estas estrategias.

Entre las universidades privadas se produce una competencia adicional que consiste en buscar atraer a los estudiantes que cuentan con los recursos económicos suficientes para asumir los costos de los estudios. Estos estudiantes pueden tener familias con capacidad de pago o contar con una beca proporcionada por el Estado o el sector privado.

Las universidades, en consecuencia, realizan un trabajo para dar a conocer su propuesta formativa y económica aplicando técnicas de marketing. Este proceso podría denominarse **difusión**. Cuando existe una demanda por el acceso a la universidad mayor a la capacidad que tiene la misma para recibir nuevos alumnos y formarlos bajo ciertos estándares de calidad, la universidad realiza un proceso de selección denominado, en términos genéricos, **admisión** y un proceso de registro de nuevos estudiantes para asegurar que las aulas estarán completas, denominado **matrícula**. En las universidades privadas, la matrícula implica que el estudiante acepte los **derechos académicos**, que son el valor monetario que deberá pagar a cambio de recibir la formación superior.

² Esto afecta principalmente a las universidades privadas pues dependen del número de alumnos para financiar sus presupuestos; sin embargo, la universidad pública no es ajena a la necesidad de atraer suficientes nuevos alumnos para cada una de las carreras que imparte, debido a que cada vez existen mayores exigencias de uso responsable y eficiente de los recursos públicos destinados a la Educación Superior.

Ahora bien, cuando se trata de la difusión y admisión a la universidad, se puede reflexionar hasta dónde abarca su misión. Por un lado puede entenderse que son funciones que concluyen con la publicación de la lista de aptos para la siguiente etapa, que es la de derechos académicos y matrícula; por otro lado puede que difusión, admisión, derechos académicos y matrícula pueden integrarse en lugar de operar de manera independiente. Y si se integra el tema de matrícula, no basta con la que se refiere a la de los nuevos estudiantes, es decir la primera matrícula, sino que es necesario asumir la matrícula como un ciclo que concluye con el egreso. Cabe plantearse si la universidad obtendría alguna mejora si una integración de esta naturaleza se aplicase a todo el proceso, desde la captación de postulantes hasta la graduación. En síntesis, se puede pasar de un modelo de *administrar* procesos de difusión, de admisión y de matrícula al primer semestre académico a otro de *gerenciar* todo el ciclo: desde la captación de interesados hasta el egreso.

Strategic Enrollment Management, conocido por sus siglas SEM, que puede traducirse como gestión estratégica de la matrícula, es un enfoque que va hacia el segundo sentido: pensar la totalidad. SEM, como enfoque, se originó en los Estados Unidos, se ha extendido a otros países y ha cambiado la manera en que las universidades entienden y llevan a cabo la admisión y matrícula de sus alumnos dando lugar a transformaciones en las estructuras organizacionales, los procesos, la investigación y las estrategias que se derivan de esta nueva comprensión.

En este trabajo, en el primer capítulo se presenta el concepto, sus dimensiones, los lineamientos que caracterizan su planeamiento y las consideraciones a tener en cuenta al momento de la evaluación de los planes SEM. A continuación, en el segundo capítulo, se analiza el contexto social y teórico en el que surge el enfoque SEM con el objetivo de identificar los rasgos que, más allá del lugar donde este se originó, pueden funcionar como una suerte de indicadores que, de presentarse en una universidad y el contexto donde esta se halla inserta, son de utilidad para tomar la decisión de aplicar el enfoque SEM y resolver problemáticas estratégicas para las instituciones de educación superior. Finalmente, en el tercer capítulo, se analiza el estado de la educación superior peruana desde los rasgos que favorecen la aplicación del SEM dado que la universidad peruana atraviesa por un momento de transformación. En las últimas décadas, se ha dado un abrupto crecimiento y actualmente, existe un enfrentamiento entre distintos intereses que representan a la calidad universitaria, la defensa de la autonomía universitaria, los intereses económicos y la responsabilidad de la universidad de cara al desarrollo del país, a cargo de políticos, congresistas, Ministerio de Educación, propietarios de

universidades, universidad pública, estudiantes y sus familias, y empresas con necesidades de contar con personal calificado, entre otros.

Se ha señalado que en el capítulo tres se analizan los rasgos que hacen favorables la aplicación del enfoque SEM y, dado que algunos deben ser considerados no a nivel macro (la educación superior en general) sino a nivel micro (una institución en particular) se toma como ejemplo a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) por tratarse de una universidad privada sin fines de lucro, con una antigüedad próxima al centenario de existencia, considerada como la mejor universidad del Perú y como una buena institución a nivel de América del Sur según diversos rankings. Adicionalmente, desde el año 2010, la PUCP ha desarrollado planes estratégicos institucionales para asegurar su liderazgo y este esfuerzo de planeamiento a futuro es una buena oportunidad para evaluar si debería tener en cuenta el enfoque SEM para buscar soluciones a los temas de gestión de la matrícula.



Capítulo 1. El enfoque de *Strategic Enrollment Management* (SEM) o gestión estratégica de la matrícula

En este capítulo se aborda la definición del enfoque SEM, sus dimensiones básicas, el proceso de que debe seguirse para diseñar un plan SEM de manera planificada y, finalmente, qué debe tenerse en cuenta para evaluar el plan a medida que este se va aplicando de manera que se disponga de información útil y a tiempo para realizar los ajustes necesarios y valorar los resultados finales obtenidos.

1.1. Definición

Según Lee Bolman y Terrence Hill (citado por Hossler 2015:4) el concepto de gestión estratégica de la matrícula o *Strategic Enrollment Management*, SEM, por sus siglas en inglés, debe entenderse, en primer lugar, como un marco. Bajo este, se fraguan tanto estructuras organizacionales nuevas como procesos y políticas organizacionales asociadas a la captación de postulantes, la selección de nuevos alumnos, su retención, su éxito académico y su graduación. Es un paradigma de gestión para las organizaciones.

David Kalsbeek (citado por Hossler 2015:5) también define SEM como un enfoque comprensivo, en la línea de entender al SEM como un marco cuyo fin es el logro óptimo de la captación, retención y graduación de los estudiantes a través de formulación de planes. Su efecto es la integración de lo académico, los diversos programas de la universidad, las prácticas y las políticas.

Don Hossler y John Bean proponen la siguiente definición sobre SEM:

es tanto un concepto organizacional como un conjunto sistemático de actividades diseñadas para que las instituciones educativas puedan ejercer una mayor influencia sobre la postulación y los ingresos netos totales por derechos académicos que se derivan de los estudiantes admitidos. Se organiza a través de planes estratégicos y se apoya en la investigación institucional, en la gestión de las actividades de captación (centradas en la elección de universidad, la transición del colegio a la universidad), en la pérdida de alumnado y retención y en los resultados del estudiante. Estos procesos se estudian para guiar las prácticas institucionales de captación, ayudas financieras, servicios de apoyo al estudiante, desarrollo del currículo y otras áreas académicas que afectan la admisión, la perseverancia y los resultados de los estudiantes [Traducción propia] (Hossler 2015:5).

Dadas estas tres definiciones, se puede proponer como definición de *Strategic Enrollment Management* o SEM que, en tanto enfoque, es un paradigma que integra los fines institucionales y las metas de los estudiantes y, en tanto modelo de gestión,

integra distintos elementos: la captación de postulantes, la selección de nuevos alumnos, su retención, su éxito académico y su graduación así como los ingresos económicos por derechos de matrícula. Esta integración permite una gestión integral para modelar el resultado final. El SEM está compuesto por políticas institucionales, por una estructura organizacional, por procesos de investigación que dan lugar a planes estratégicos diseñados para los elementos que requieren de una intervención intencionada con la finalidad de modelar al alumnado total de una universidad.

1.2. Dimensiones que abarca el enfoque SEM

Aunque la literatura revisada (Hossler 2015; Hossler y Hoeze 2001; Massa 2001) no aborda de manera específica el tema de las dimensiones del SEM, a partir de lo anterior podrían considerarse las siguientes:

Admisión: abarca los esfuerzos por convertir en postulantes a quienes se identifican con el estilo de formación que ofrece la universidad y poseen un perfil que les permitirá insertarse con éxito en las exigencias académicas y la vida universitaria. También incluye a quienes pertenecen a un grupo seleccionado por alguna política universitaria de responsabilidad social. Abarca la selección de postulantes para conceder la admisión, la asignación de los montos que deberá pagar por derechos académicos durante el primer año y la matrícula en el primer año.

Retención: esta dimensión abarca la capacidad de la universidad para lograr que el mayor número de alumnos matriculados en el primer año se vuelvan a matricular en los siguientes años hasta la finalización de sus estudios.

Éxito académico: esta dimensión se refiere al egreso y comprende la capacidad de la universidad para lograr que los estudiantes completen el plan de estudios en el tiempo estipulado en el mismo.

Graduación: esta dimensión da cuenta del estado de la certificación (titulación) a la que acceden los estudiantes al concluir los estudios y, desde el estudiante, da cuenta, ante la sociedad y el mundo profesional, que ha concluido satisfactoriamente con todo el proceso formativo y se ha cumplido con sus requisitos.

Financiera: esta dimensión se ocupa de la evolución de los ingresos por derechos académicos y su participación en el presupuesto total de la universidad, de manera que contribuya, eficientemente, en la realización de los planes de inversión para asegurar el futuro de la institución y la consolidación de su imagen ante la sociedad y la comunidad científica.

1.3. Desarrollo de un plan SEM

De acuerdo a Massa (2001), es necesario planificar para sobrevivir y para crecer. Planear es usar el conocimiento que se tiene del entorno para maximizar el control de los resultados. Esta tarea debe hacerse frecuentemente y de manera temprana para responder a un entorno que cambia muy rápidamente y a un mundo que está fuertemente interconectado. Cualquier evento importante en una zona del mundo puede tener repercusiones en el propio entorno.

De hecho, cada vez resulta más frecuente el uso del acrónimo VUCA para referirse a las categorías del contexto que exigen nuevas formas de diseñar estrategias y trazar planes para enfrentar situaciones inesperadas de las que no se conoce mucho y para proponer acciones sobre las que es difícil predecir con certeza el resultado final.

En síntesis, se trata diseñar estrategias y planear acciones en contextos de volatilidad (V), incertidumbre (U, por *uncertainty*), complejidad (C) y ambigüedad (A). Es volátil (V) porque se presentan desafíos inesperados, inestables o de duración desconocida pero que se pueden comprender porque hay conocimiento disponible. Por ejemplo, después de un desastre natural, los precios fluctúan. La incertidumbre (U), en cambio, tiene que ver con la falta de conocimiento. Se observan los efectos y se conoce qué los ha originado, por ejemplo, un competidor lanzó un nuevo producto que hace peligrar a los demás competidores, pero no se sabe cómo enfrentar la situación por falta de información. La complejidad (C) se refiere a enfrentarse a situaciones que tienen muchas variables y elementos de análisis. Y aunque haya información, es de tal magnitud que realizar predicciones puede resultar una tarea abrumadora. Un ejemplo es cuando una organización empieza a operar en contextos culturales y con legislaciones distintas a donde se originó aplicando sus mismas estructuras y estilos. Y la ambigüedad (A) se da cuando no es posible establecer relaciones causales claras y la organización debe moverse en el mundo de lo desconocido. Por ejemplo, cuando va a emprender algo nuevo que está fuera de sus competencias clave. (Bennet y Lemoine 2014).

Debido a estas razones, se entiende por qué Massa insiste en que el planeamiento de SEM debe hacerse de forma frecuente.

El diseño de un plan SEM debe afectar a la institución en dos sentidos: en la vida académica (calidad del alumnado) y en los recursos (ingresos por matrículas). Y dada la importancia de ambos aspectos, el plan SEM debe ser el resultado de consensos y de una alta participación a cargo de un comité directivo presidido, de preferencia, por un autoridad académica, que incluya a expertos en admisión, matrícula, servicios

estudiantiles, becas y crédito educativo, representantes de las facultades y directivos de diversas áreas de la universidad, actores clave y grupos de interés (*stakeholders*). Tal conformación ayuda a crear sinergias y fomentar el éxito porque toda la institución se moviliza hacia objetivos comunes. Esto corresponde a lo que Bob Botranger y Tom Green llaman el Marco Organizacional del SEM (2012: 277). Para ellos, este comité puede contener un consejo de reclutamiento (admisión), un consejo de retención y un equipo de investigación llamado *Data Team*, encargado de realizar “escaneos ambientales” (que podrían entenderse como diagnósticos de la situación o estudios prospectivos). El *Data Team* investiga las conductas de matrícula estudiantil y también proveen informes de datos a los consejos según lo requieren y necesitan.

Establecido el marco organizacional, el diseño del plan SEM, según Massa (2001), empieza por ponerse en contacto con la misión, visión y valores institucionales para que alinear a todo el equipo. Luego, el equipo debe formular una visión de gestión de la matrícula o de *Enrollment Management* (EM) que sea ambiciosa y motivadora. Por ejemplo: “la división de EM trabaja de manera interdependiente con otros, compartiendo información importante, para convertirse en un red cohesionada y de soporte para los estudiantes desde el momento de su primera consulta hasta su graduación y más allá” [Traducción propia] (Massa 2001: 157).

El segundo momento consiste en evaluar el entorno para identificar los desafíos a los que se enfrenta la matrícula en la institución, para conocer los resultados de admisión y retención de los últimos años y para identificar dónde están ganando ventajas los competidores. Se evalúa el entorno externo e interno y para ello suele usarse las matrices de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

A continuación, deben explicitarse qué se está asumiendo que no va a cambiar durante la ejecución del plan una vez que esté diseñado, por ejemplo, el crecimiento de la economía del país, los programas de becas, el liderazgo institucional, la capacidad de la organización para responder a los cambios, etc.

Hecho esto, se procede a la identificación de cuestiones estratégicas y a la formulación de objetivos. Los objetivos son lo que debe lograrse aplicando el plan. Para ello, puede ayudar formular primero objetivos más generales (metas) y, a partir de ellos, establecer los objetivos más específicos (los objetivos, propiamente dichos), que son detallados e, idealmente, cuantificables. Al serlo, el trabajo de evaluación del plan será mucho más sencillo y medible.

Formuladas las metas y objetivos, hay que explicitar las oportunidades y barreras que existen y que deben ser tomadas en cuenta en la planificación.

Habidos los elementos anteriores, llega el momento de la **planificación operativa**: desarrollo de estrategias, calendarización de actividades, asignación de presupuesto y determinación de responsables. La estrategia es un curso de acción que debemos seguir para alcanzar un objetivo (Massa 2001: 163). Su desarrollo siempre supone conocer de cuánto tiempo se dispone y qué costo económico está implicado. Finalmente, es clave asignar personas responsables de llevarlas adelante.

El diseño del plan SEM puede plasmarse en una tabla como la siguiente, que presenta un ejemplo básico para la dimensión de admisión basado en Massa (2001: 164):

Dimensión	Admisión		
Meta	Atraer como postulantes, admitir y matricular estudiantes de alto nivel académico en las carreras de Humanidades		
Objetivo	Aumentar en 25% el número de postulantes a las carreras de Humanidades		
Cuestiones estratégicas	Confusión en el público acerca del significado de Humanidades (creen que no es algo científico). Piensan que no hay oferta laboral y que las opciones de posgrado son escasas.		
Estrategias / tácticas	Calendarización	Presupuesto	Responsables
Realizar talleres vivenciales en colegios con una fuerte formación en Humanidades.	Mayo – junio 2017	S/ 1,000 por taller. 10 talleres. Total S/ 10,000 soles	Coordinadora de eventos por Oficina de Admisión Decana de la Facultad de Humanidades

1.4. Evaluación del plan SEM

El plan debe incluir un mecanismo para evaluar el éxito de su implementación. Además, la evaluación constante ayudará a modificar los planes trazados apenas haya señales de que la dirección elegida no es la correcta.

Un primer nivel de evaluación consiste en analizar los objetivos del plan SEM a la luz de las cuatro razones por las cuales las estrategias dejan de funcionar:

- Se pusieron en marcha muchas estrategias para un solo objetivo y el conjunto produjo resultados indeseables
- No se dotó de suficientes recursos para su implementación
- Los objetivos y las estrategias planteadas dejaron de tener sentido porque los problemas que se querían solucionar cambiaron

- Se produjo cambios de liderazgo o de prioridades en la institución y esto afectó el logro de los objetivos (Massa 2001: 165).

El segundo nivel de evaluación es verificar si los objetivos se lograron. Dado que estos fueron formulados en términos cuantitativos (al menos idealmente, debió ser así) es sencillo recoger la información y comparar las cifras logradas y las formuladas en los objetivos.

Adicionalmente, un plan SEM debería contar con indicadores clave de desempeño para evaluar el estado de la gestión de la matrícula, a nivel institucional. Es importante establecer para cada indicador una línea de base y una meta asociada al mismo que debe alcanzarse en un tiempo. Se mencionan los siguientes indicadores: prospectos (datos del público potencial), postulantes, tasa de aceptación (cuántos postulantes son admitidos), *yield* (porcentaje de admitidos que se matricula), puntaje promedio en el examen de admisión y orden de mérito del estudiante dentro de su escuela (*class rank*) expresado también como percentil; matrícula de minorías, matrícula de estudiantes internacionales; diversidad geográfica; ayuda financiera; tasas de retención, éxito académico y graduación. La evaluación del plan SEM debe incluir también la ejecución del presupuesto.

Todo esto conforma el Marco del Proceso de SEM (Botranger y Green 2012: 275) que, junto con el Marco Organizacional de SEM, conducen a la formulación de planes estratégicos sostenibles para gestionar la matrícula.

Capítulo 2. Contexto en el que surge el enfoque de *Strategic Enrollment Management (SEM)* o gestión estratégica de la matrícula

Desarrollado el enfoque de gestión estratégica de la matrícula, conocido como SEM, el segundo capítulo analiza el contexto social y teórico en el que surge dentro de los Estados Unidos con el objetivo de abstraer las características o rasgos que configuran un contexto propicio para la aplicación del enfoque. Este objetivo es importante dado que si es posible establecer un conjunto de condiciones de aplicación del enfoque SEM independientes del país donde surgió, entonces este podría ser considerado como un modelo válido de gestión para la educación superior en general y no solo una manera particular de gestionar la universidad exclusiva de los Estados Unidos.

2.1. Contexto en el que emerge y se consolida el enfoque SEM en los Estados Unidos

Contexto social

Según Hossler (2015: 6-7,9) el enfoque SEM es la resultante de la confluencia de un conjunto de factores sociales, demográficos e institucionales que promovieron que los administradores de universidades sintieran la necesidad de ser más intencionales en cuanto a atraer y retener estudiantes al mismo tiempo que esta problemática los ayudó a tomar conciencia de que poseían las herramientas ejercer una mayor influencia sobre sus admisiones y su capacidad de configurar a su alumnado.

En 1950, Estados Unidos aprobó la ley *GI Bill* que brindaba beneficios a los veteranos de guerra que regresaban a Estados Unidos luego de finalizar la Segunda Guerra Mundial para que pudieran cursar estudios superiores (técnicos y universitarios), entre otros beneficios. Esta ley dio lugar a lo que se conoció, en Estados Unidos, como la edad dorada de la Educación Superior pues se generó una expansión del sistema educativo postsecundario y se dio un dramático aumento en la tasa de participación en Educación Superior. El aumento de instituciones educativas postsecundarias creadas en las décadas de 1950 y 1960 dio lugar, a su vez, a un ambiente más competitivo entre estas nuevas instituciones y las ya existentes, a nivel de captación y admisión, con lo cual podría pensarse que en 1950 se sentaron las bases – al menos en Estados Unidos – de un entorno más competitivo en admisión y matrícula.

A mediados de los 70 surge otra preocupación que condujo a acrecentar la competencia: se hicieron públicas las predicciones de una caída del 42% en los estudiantes en edad de acudir a la Educación Superior y esto generó que las

instituciones trazasen políticas que daban mayor énfasis a la captación y retención de estudiantes. Esto se ha mantenido hasta la actualidad y todo indica que continuará.

Adicionalmente, la postura de los formuladores de políticas públicas de educación postsecundaria también cambió: pasaron de una posición que defendía que las pensiones pagadas por los estudiantes y sus familias en las universidades públicas debían ser de bajo costo (y por ello se otorgaban altos subsidios) a otra que defendía que el estudiante debía pagar más (lo que permitía reducir los subsidios). Los motivos de expandir la educación postsecundaria subsidiándola de manera significativa consideraban que una población con mayores niveles educativos implicaba para el estado, a mediano plazo, recaudar más impuestos, la creación de más empresas y puestos de trabajo, mejores conductas ciudadanas y democráticas y menores tasas de desempleo. Los motivos para reducir la subvención resaltaban los elementos más privados: los graduados reciben mejores ingresos que quienes no lo son y acceden a más beneficios privados, por ende, debían asumir una mayor participación en financiar sus estudios superiores.

Junto con este cambio de paradigma en los formuladores de políticas públicas, es necesario considerar la crisis económica del 2007 y la consiguiente recesión. Como consecuencia, se han producido reducciones de los recursos por parte del estado a la educación superior, en un contexto en el que existen compromisos asumidos frente a otras obligaciones: financiar los servicios de salud, la educación escolar, los programas de pensiones y otros. Es preciso considerar, además, que dichos servicios enfrentaron un creciente aumento de costos. Esta situación de crisis económica, nuevos programas asumidos por el estado e importantes para la población y el encarecimiento de los mismos condujo a una reducción del apoyo a la educación terciaria pública.

Finalmente, hay un elemento de carácter ideológico: el fortalecimiento del enfoque neoliberal que exalta las virtudes del mercado, de la competitividad y la necesidad de tener empresas públicas eficientes – incluyendo a las universidades -. Desde esta perspectiva, la defensa de que una mejor gestión produce ahorros justifica el recorte de los subsidios.

En consecuencia, en la actualidad la universidad, que tuvo un crecimiento importante entre los 50 y los 70 bajo el impulso de políticas públicas de fuertes subsidios, sufre en el s. XXI la pérdida de la subvención gubernamental y se ve en la necesidad de competir por atraer a una población juvenil en proceso de reducción

desde los 70 y los ingresos que esta aportan por derechos académicos dada la reducción del apoyo económico por parte del estado.

En ese sentido, el informe *Shaping the Class: How College Enrollment Leaders View The State of Admissions and their Profession* (The Chronicle of Higher Education: 2014) basado en una encuesta aplicada a más de 400 responsables de admisión y matrícula en universidades de Estados Unidos públicas y privadas con y sin fines de lucro, muestra que los encuestados consideran que cada vez cuesta más completar el número de alumnos suficientes en las aulas de primer año porque el escenario ha cambiado debido a la situación de la economía y los cambios demográficos. Esto los ha obligado a cambiar las estrategias de captación usadas en el pasado.

Los encuestados también señalan que cada vez más padres y estudiantes preguntan por el retorno de su inversión (mercado laboral, salarios de los graduados) lo que significa que el enfoque bajo el cual la familia se aproxima a la universidad es menos emocional y más basado en lo financiero. Sin embargo, sus instituciones mantienen un enfoque tradicional: son más eficientes demostrando el valor de las oportunidades de aprendizaje (lo emocional) y menos efectivas al dar respuesta a lo financiero debido a que sus programas académicos no siempre están alineados con las necesidades del mercado laboral.

Según el mismo informe, los encuestados señalan que los estudiantes más codiciados (los mejor preparados y de familias más prósperas) tienen más opciones de admisión a universidades que antes y esto conduce a que haya más competencia entre ellas porque, como señala Caroline M. Hobby (The Chronicle of Higher Education: 2014), de la Universidad de Stanford, los estudiantes evalúan la universidad analizando qué tipo de alumnado estudia en ella y los recursos que ofrece como parte de su experiencia académica y extraacadémica.

Para los responsables de admisión encuestados, la manera de atraer a mejores estudiantes y completar las aulas de primer año sigue siendo ofrecer ayuda financiera bajo la modalidad de ayuda al mérito. Lo hacen el 75% de las instituciones privadas y el 64% de las públicas.

Según la encuesta, una tercera parte de las universidades ha pensado en bajar los derechos académicos para atraer más estudiantes pero un porcentaje muy bajo (5%) ha podido o ha aprobado aplicar esta medida.

En resumen, el contexto social de Estados Unidos se caracteriza por la reducción del financiamiento público hacia la educación superior y por la disminución de la población que tradicionalmente va a la universidad. Esto conduce a que se produzca

una creciente competencia entre las instituciones de educación superior por llenar sus aulas a través de una matrícula que asegure la permanencia de los estudiantes a lo largo de toda la duración de sus estudios y, con ello, contar con los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la institución.

Contexto teórico

Según Hossler (2015: 7-11) en Estados Unidos, el término y quizá el concepto de SEM como un sistema comprensivo de gestión de la matrícula, apareció cuando Jack Maguire utilizó, en 1976, el término *enrollment management* o gestión de la matrícula para describir sus esfuerzos para atraer y retener alumnos en la Universidad de Boston.

A nivel de la literatura de dominio público, una de las primeras veces que el término apareció formalmente fue en 1981 en el artículo de Leonard Kreutner y Eric Godfrey en la *College Board Review* en el que se presentaba una matriz para gestionar el desarrollo de la matrícula en la Universidad de California de Long Beach. Desde entonces, se ha publicado una gran cantidad de libros, capítulos de libros, artículos y monografías bajo el tópico de gestión de la matrícula³. Lo nuevo del concepto reside en la integración organizacional de funciones tales como admisión, orientación, consejería académica y ayuda financiera bajo un enfoque que permite ejercer a los administradores de la universidad una mayor influencia sobre los factores que configuran la matrícula (Hossler 2015: 7-11).

Siguiendo a Hossler (2015), una de las más importantes instituciones que elabora pruebas de admisión llamada *College Board* y la Universidad de Loyola patrocinaron, en 1980, la primera conferencia anual sobre gestión de la admisión en la que se cristalizaron algunos principios nucleares que permanecen como cimientos del SEM. Estos incluyen una orientación de la admisión hacia el marketing, una comprensión de que la retención es un elemento importante de los esfuerzos de captación, el darse cuenta de que las ayudas financieras pueden ser utilizadas de manera sistemática para cumplir múltiples metas de matrícula, que el SEM depende fuertemente de la investigación empírica y del análisis de información y, finalmente, de que SEM es un proceso que tiene implicaciones organizacionales y requiere, a menudo, cambios

³ Como ejemplos se citan tres libros de Hossler: *Enrollment Management: An Integrated Approach* (1984), *Creating Effective Enrollment Management Systems* (1986), *Managing College Enrollments* (1990). También se menciona *Strategies for Effective Enrollment Management* de Frank Kemerer y otros (1982). La monografía *Marketing and Enrollment Management in State Universities* de Ray Muston (1984) y las publicaciones de Michael Dolence en la década de los noventa.

estructurales que integran y organizan distintas funciones universitarias alrededor de los esfuerzos de admisión, matrícula y retención.

Finalmente, en 1991, la Asociación Americana de Jefes de Registro y Directivos de Admisión (AACRAO⁴) realizó la primera conferencia anual de SEM; algo más de veinte años después, para el año 2012, la conferencia anual atrajo a 727 participantes de 300 instituciones de nueve países, entre los cuales se encontraban directivos de admisión de las principales universidades de los Estados Unidos.

Esta evolución y crecimiento del enfoque SEM se puede explicar desde tres perspectivas teóricas (Hosler 2015: 9). En primer lugar, hay que referirse a la Teoría de la Dependencia de Recursos desarrollada por Jeffrey Pfeffer y Gerald Salanick, en 1978, en su obra *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, publicada por la Universidad de Standford. Esta teoría analiza las relaciones entre las organizaciones y los contextos externos en los que estas operan. Los autores señalan que la mayoría de las organizaciones dependen fuertemente de recursos escasos que provienen del contexto externo y por ello responden a los cambios que ponen en peligro el acceso a esos recursos escasos invirtiendo tiempo, energía y medios para protegerlos o adquiriéndolos pues son centrales para la salud y vitalidad de la organización. En ese sentido, a finales de los 70 e inicios de los 80, cuando se produjo un declive importante en el número de egresados de secundaria (se convirtieron en recursos escasos), las universidades cambiaron y empezaron a adoptar estrategias y estructuras organizacionales propias de las empresas privadas para la admisión y matrícula (Hosler an Hoezee 2001: 59-60). Esto impulsó el enfoque SEM.

Otra fuente que ayuda a comprender por qué se ha extendido el concepto de SEM es la Teoría Institucional. En resumen: “La teoría institucional se ha convertido en uno de los enfoques (...) dominantes para entender las organizaciones” (Gutiérrez y Salas 2015: 6). Esta teoría define y diferencia dos conceptos: la institución y la organización, y propone que los procesos de institucionalización son un “medio para que las organizaciones alcancen la legitimidad, y de esa forma incrementen sus posibilidades de éxito y supervivencia” (Gutiérrez y Salas y salas 2015: 12). Es decir, toda organización busca institucionalizarse porque de ello depende su progreso y su duración. Entonces, lo que esta teoría estudia es cómo se institucionaliza una organización. Uno de los conceptos fundamentales es el de isomorfismo u homogenización que sostiene que las organizaciones buscan adaptarse a su entorno

⁴ American Association of College Registrars and Admissions Officers (AACRAO).

para institucionalizarse pareciéndose unas a otras. Al parecerse (homogenizarse) es más factible “gestionar interdependencias comerciales y técnicas” (Gutiérrez y Salas 2015:11).

Una forma de adaptarse, según Paul Dimaggio y Walter Powers, es a través del isomorfismo mimético que consiste en que las instituciones y sus organizaciones buscan legitimarse imitando los patrones organizacionales y estructuras de otras organizaciones consideradas como exitosas. Esto valdría para entender por qué se extiende el enfoque SEM dado que si las universidades exitosas lo aplican, entonces las demás también estarán más dispuestas a hacerlo. Adicionalmente, el efecto de mimesis es mayor porque, en el contexto de Estados Unidos, donde los directivos universitarios tienen una gran movilidad entre las universidades del país y pueden llegar a ocupar las posiciones de rectores y presidentes, al moverse hacia una nueva universidad, estarán más propensos a poner en marcha el enfoque SEM si en su anterior institución hubo una exitosa organización de la admisión y matrícula. Ellos asumen que es algo natural volver a tenerla en su nueva universidad (Hossler 2015: 10) y van a promover que se implante el enfoque SEM, debido al efecto de mimesis.

Finalmente, el enfoque SEM puede entenderse desde la perspectiva del *management*, concepto que guarda la connotación de gestión, de “gerenciar” antes que de administrar y es propio del mundo de las empresas del sector privado, con fines de lucro. Este tipo de organizaciones tiene sus propias estructuras organizacionales, prácticas de gestión y valores como la eficiencia, la eficacia, la visión de mercado, el enfoque de cliente, etc. La adopción de esta visión en el sector público se ha denominado *new managerialism* (Hossler 2015: 10) que podría traducirse como gerencia pública o estilo gerencial en el sector público. Se puede reconocer que SEM, como enfoque propio de las universidades privadas sin fines de lucro o públicas, pertenece a esta visión de *new managerialism*. Prueba de ello es el fortalecimiento y difusión de los resultados de investigaciones que demuestran, por ejemplo, que la educación terciaria reporta futuros beneficios privados; el uso de estrategias de marketing y análisis de datos para modelar las estrategias de captación y admisión; el uso del apoyo financiero para mejorar la retención y graduación; la utilización de bases de datos para administrar la relación con los clientes y medir su satisfacción, entre otras. Todas estas concepciones y estrategias provienen del sector empresarial y se han incorporado a la gestión de las universidades, tanto públicas como privadas, para gestionar la admisión y matrícula de su alumnado.

A estos elementos hay que sumar la creciente importancia de los rankings de universidades – elaborados por empresas privadas y externas a las instituciones de educación superior – que, de alguna manera, miden la inserción exitosa en el mercado laboral. Es probable que los rankings hayan dado lugar a que la universidad preste una mayor atención al éxito del estudiante y a los cambios que la organización debe implementar para mejorar su retención y graduación. Estos factores también han contribuido a impulsar el modelo SEM (Hossler 2015: 10).

2.2. Rasgos que caracterizan a la universidad y su contexto y que pueden ser favorables para aplicar el enfoque SEM

Luego de revisado el contexto social y teórico del enfoque SEM, se propone a continuación los rasgos generales que pueden servir para determinar si dicho modelo podría ser aplicado a realidades distintas a las de la universidad en los Estados Unidos. La pregunta que guía este capítulo es la siguiente: el enfoque SEM, ¿es algo particular y específico que solo tiene sentido y validez en los Estados Unidos o es extrapolable y aplicable a otras realidades? Para responder esta cuestión se explora si existe un conjunto de rasgos críticos que describan la problemática universitaria y las características del contexto y que puedan ser favorables a la aplicación del enfoque SEM.

Rasgos de la problemática universitaria favorables al enfoque SEM

A partir de lo señalado en el punto anterior, un primer rasgo que afecta a la universidad consiste en la preocupación por lograr el número suficiente de nuevos alumnos. Esta preocupación se debe a que existen más universidades que potenciales alumnos sea porque se concentran en un determinado perfil o sea porque los cambios demográficos han reducido la población joven en edad de realizar estudios superiores.

El segundo consiste en que las universidades están preocupadas porque no tienen total claridad sobre cómo dar respuesta a las nuevas demandas de información del prospecto. Estos, al momento de elegir la universidad, han sumado a las consultas tradicionales (en qué consiste la carrera y las fortalezas de la universidad) otras vinculadas al retorno sobre la inversión, es decir, cuánto cuesta estudiar la carrera y cuánto van a ganar al insertarse en el mercado laboral. Esta situación resulta problemática para la universidad porque no siempre dispone de información fiable o sus carreras han sido diseñadas sin tener información suficiente sobre este aspecto.

Un tercer rasgo es la problemática referida a la matrícula. Las universidades tienen un total de alumnos matriculados en sus distintas carreras y semestres de

estudios, desde el primero, hasta el último. Con respecto a la matrícula hay dos enfoques. En uno, la matrícula es un asunto administrativo que se resuelve mejorando los procesos de elección de asignaturas, horarios y cobros por derechos académicos. En otro, favorable la aplicación del enfoque SEM, la matrícula es un asunto de gestión estratégica cuya finalidad es que la mayor parte de los alumnos termine sus estudios en el tiempo previsto y se gradúe. Los problemas y desafíos que se derivan de esta concepción son complejos y se solucionan con enfoques integradores, como los que propone el SEM.

Un cuarto rasgo de la problemática universitaria está referido a los ingresos por matrículas. Las instituciones de educación superior deben realizar altas inversiones para asegurar su duración en el tiempo y para acrecentar su reconocimiento o reputación ante la sociedad, por ello, se enfrentan al problema de cómo aumentar, en el presupuesto general, los ingresos que provienen de los derechos académicos.

Finalmente, un quinto rasgo que caracteriza a la problemática universitaria - y que hace favorable la aplicación del enfoque SEM – es la dificultad para que dos tipos de estructuras, de origen distinto, logren articularse entre sí para funcionar de manera ágil y eficiente y generar los resultados esperados. Un tipo de estructuras han sido creadas bajo un enfoque de *management* y son propias de las empresas privadas. El otro tipo, las tradicionales, son propias de la academia y se han originado de manera intrínseca, en el devenir histórico de la institución universitaria.

Características del contexto social que pueden ser favorables para aplicar el enfoque SEM

Una primera característica del contexto que favorece que las universidades estén dispuestas a aplicar el enfoque SEM consiste en que el sistema universitario atraviese un momento de ajuste por cambios en las políticas públicas. Los estados revisan cada cierto tiempo la ley universitaria para establecer nuevas regulaciones y controles que aseguren su calidad y/o para promover su extensión y aumentar el acceso a la misma. Estos cambios colocan a las universidades en una situación de desequilibrio y necesidad de ajuste que son resueltos invirtiendo capacidades y recursos.

Una segunda característica del contexto son los cambios demográficos que afectan a la población que asiste a la universidad para empezar sus estudios de pregrado. El aumento o decrecimiento de la población plantea desafíos a las instituciones de educación postsecundaria. En el primer caso, la consecuencia será la expansión del sistema. En el segundo, cuando decrece la población juvenil, las universidades competirán más agresivamente entre sí por captar nuevos alumnos.

Otro factor condicionante es el creciente peso e influencia de los rankings de educación superior, elaborados por entidades externas a las universidades, que buscan servir como una suerte de indicador de la calidad educativa. Cuando estas fuentes de información son tenidos en cuenta por la sociedad, afectan el proceso de elección de la universidad y plantean nuevas exigencias de destinar mayores recursos para incorporarse a los rankings. Esto implicará mantener la red de laboratorios, los grupos de investigación, atraer a mejores docentes y a estudiantes internacionales, contar con mejor infraestructura y servicios y tener un mayor éxito en la inserción laboral de sus egresados. A mejores resultados, se escalará hacia mejores posiciones en los rankings pero esto supone otra fuente de “estrés” que conducirá a la universidad a tomar decisiones sobre los recursos financieros y a cuidar, especialmente, los ingresos por matrículas.

A manera de resumen, se propone la siguiente tabla con ocho rasgos para evaluar si existen condiciones internas y externas a la universidad que favorecen la implantación del enfoque SEM:

Rasgos para determinar la viabilidad de aplicar el enfoque SEM

Condiciones internas (rasgos de la universidad)	
1	Preocupación por captar nuevo alumnado con un determinado perfil
2	Prospectos que solicitan información de costos de estudios y expectativas del mercado laboral
3	Necesidad de mantener la matrícula del alumnado a lo largo de toda la carrera
4	Decisión de aumentar los ingresos económicos por derechos académicos
5	Existencia de estructuras organizacionales académicas y empresariales dentro de la universidad
Condiciones externas (características del contexto social)	
6	Nueva legislación universitaria
7	Cambios demográficos que afectan a la población en edad de empezar estudios universitarios
8	Influencia de los rankings universitarios

Capítulo 3. Análisis de la educación superior peruana desde el enfoque de *Strategic Enrollment Management (SEM)*

En este capítulo se evalúa la universidad peruana desde los rasgos que favorecen la aplicación del enfoque SEM con la finalidad de determinar si dicha perspectiva sería de ayuda para identificar problemáticas importantes y contribuir en la solución de las mismas.

Dado que algunos rasgos requieren ser considerados evaluando una institución de educación superior en particular, se tomará como caso a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) por tratarse de una universidad privada sin fines de lucro, con una antigüedad próxima al centenario de existencia, considerada como la mejor universidad del Perú y una buena institución a nivel de América Latina según diversos rankings y que, desde el año 2010, ha desarrollado planes estratégicos institucionales para asegurar su liderazgo.

3.1. Análisis de la universidad peruana

Rasgo 1. Preocupación por captar nuevo alumnado con determinado perfil

Para que esta preocupación se materialice debe haber más de una universidad compitiendo por un mismo público potencial de alumnos que percibe como escaso. La escasez viene definida por dos factores, el perfil del estudiante y la capacidad instalada de la universidad para acoger a nuevos estudiantes; a mayor capacidad, más necesidad tendrá de matricular nuevo alumnado.

El público potencial lo define la universidad a partir de las características que posee, por ejemplo, los mejores estudiantes de Educación Secundaria, los estudiantes con puntajes más altos en las pruebas de ingreso a la universidad, estudiantes que buscan una universidad de probada calidad, familias con mayores recursos económicos, estudiantes de un grupo de colegios, familias con una alta motivación hacia la obtención de un diploma universitario para sus hijos, residentes aledaños a la zona donde se encuentra la universidad, o una mezcla de varios de estos factores.

Se ha señalado que el primer rasgo consiste en que haya más de una universidad compitiendo por el mismo público de alumnado potencial. Una primera evidencia, para el caso de Perú es que el crecimiento de universidades ha sido notable en el último medio siglo, pasando de 9 a 130 universidades entre 1960 y 2015:

El Perú, en 1959 contaba con 9 universidades, una de ellas de gestión privada. En la década de los sesenta, se expandió la oferta educativa a 30 universidades, 10 de ellas privadas, en el marco de la Ley N° 13417. En adelante, el número de universidades creció hasta llegar a un total de 56 en 1995.

Un año después, el 10 de noviembre de 1996, entró en vigencia el Decreto Legislativo N° 882, Ley de Promoción de la inversión en la Educación, que permitió la creación y el funcionamiento de universidades privadas con o sin fines de lucro, bajo cualquier forma de organización. De esta manera, se generó una expansión de la oferta y mayor acceso a la educación superior universitaria, sin que el aseguramiento de la calidad haya formado parte de dicho crecimiento. Si hacia 1995 el Perú contaba con 56 universidades, con la mencionada ley, la oferta se vio incrementada en 74 universidades más, entre las cuales se considera a las universidades públicas y privadas que ofrecen programas académicos a la fecha (SUNEDU 2015: 3).

Según este informe, para el 2015 se contabilizaban en Perú un total de 130 universidades y, a partir de la información mencionada, se propone la siguiente tabla que muestra un aumento de 74 universidades en dos décadas (1996-2015) durante el período del Decreto Legislativo 882, el mismo que duplicó el crecimiento del período anterior:

Evolución del aumento de universidades en Perú desde 1959 hasta 2015 (elaboración propia)

Período	Incremento en N° universidades en el período	Total universidades al terminar el período	Total de universidades por década	Aumento en % por década
Año base 1959	--	9	--	--
Ley N° 13417 1960-1995 (3 décadas y media)	47	56	30	233%
			40	33%
			50	25%
			56	12%
Decreto Legislativo N° 882, Ley de Promoción de la inversión en la Educación 1996 a 2015 (casi 2 décadas)	74	130	94	68%
			130	38%

Para el 2014, solo 76 universidades estaban institucionalizadas y de estas, 31 se encontraban en la ciudad de Lima: 7 de gestión pública y 24 de gestión privada (ANR 2014: 13).

Del total de universidades limeñas privadas e institucionalizadas, existe un grupo que compite por un público que es escaso y que comparte las mismas características: buen promedio escolar durante la Educación Secundaria, escolares de un grupo de colegios que ofrecen una buena calidad de Educación Secundaria, buenos puntajes en las pruebas de admisión, familias con capacidad de pago y que buscan una

universidad de probada calidad. A este grupo de universidades se les puede denominar las mejores universidades privadas del país.

Según la división de América Economía Intelligence (2016), que elabora distintos rankings en América Latina, algunos de corte universitario a nivel de pregrado y posgrados, las 7 mejores universidades del Perú están en Lima y son privadas. Entre ellas, la PUCP ocupa la primera posición con un índice de calidad de 87,94 puntos.

Ránking de universidades del Perú 2016 (elaboración propia)

Rk 2016	Universidad	DOCENTES PHD/TOTAL 2016	DOCENTES FULL TIME/TOTAL DOCENTES 2016	TOTAL PUBLICACIONES SCOPUS 2014-2016	POSTULANTES/ACEPTADOS (%) 2016	CALIDAD DOCENTE 2016	INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016	EMPLEABILIDAD 2016	INTERNACIONALIZACIÓN 2016	INFRAESTRUCTURA 2016	ÍNDICE CALIDAD 2016
1	PUCP	21,0	26,5	585	29	93,7	98,0	100,0	77,7	89,4	87,94
2	U. CAYETANO HEREDIA	19,8	21,3	851	16	80,0	100,0	70,9	85,4	78,7	81,08
3	U. DEL PACÍFICO	20,6	25,4	50	37	100,0	52,5	98,16	78,8	70,1	77,86
6	UPC	3,9	26,1	239	51	60,1	58,6	73,01	100,0	74,06	71,43
8	U. SAN MARTÍN DE PORRES	16,7	25,81	110	89	70,15	60,7	59,63	69,9	61,5	65,71
9	U. DE PIURA	22,8	45,3	54	33	84,4	38,9	83,41	63,1	66,6	61,07
10	USIL	10,9	22,1	33	27	71,19	26,9	54,56	76,8	60,8	60,03

Esas universidades, en virtud de que necesitan asegurar un alumnado con un buen potencial académico, buscan a sus futuros estudiantes donde están concentrados y es más efectivo llegar a ellos de manera directa: en los colegios donde cursan sus últimos años de educación secundaria. Para la selección de colegios cada universidad realiza sus listados y algunos de ellos son frutos de estudios.

En el caso de la PUCP, se realiza un estudio que da lugar a un indicador para cada colegio que haya tenido postulantes y alumnos en la universidad. Este indicador integra la tasa de éxito de sus egresados en los exámenes de admisión (postulantes/aceptados que equivale al % del ránking de América Economía) y el éxito académico dentro de la universidad (ubicarse en el tercio superior de rendimiento). Todos los colegios que obtienen un indicador por encima de un valor previamente determinado, conforman los centros escolares a los que la PUCP dedica esfuerzos especiales para captar nuevos alumnos. La lista actual contiene 232 instituciones escolares. Este esfuerzo sistemático por contar con investigación de apoyo para identificar dónde buscar nuevos estudiantes constituye una práctica típica del enfoque SEM.

En noviembre del 2015, los jefes de admisión de la PUCP y de otras 3 universidades privadas y prestigiosas de Lima, cada una con más de 50 años de existencia, identificaron entre los 232 colegios seleccionados por la PUCP cuáles eran comunes a las 4 instituciones, es decir, en qué centros educativos escolares coincidían por considerarlos que contaban con público potencial para atraer nuevos alumnos. Las 4 universidades coincidieron en 46 instituciones (ver anexo 1), que en total suman 4,188 estudiantes.

Esto significa que si las 4 principales universidades más antiguas de Lima concentran sus esfuerzos por captar su nuevo alumnado en esos colegios, las demás también pueden estar dirigiendo sus esfuerzos en la misma dirección. Si se considera que solo la PUCP fija una meta de 4,500 nuevos alumnos al año, queda claro que el recurso llamado “potencial alumno” es escaso, con lo que se cumpliría, para la PUCP y otras universidades similares, el primer rasgo que hace viable la aplicación del enfoque SEM.

Rasgo 2. Prospectos que solicitan información sobre los costos de estudios y expectativas del mercado laboral

En Perú, el acceso a la universidad privada es posible si el estudiante cuenta con una familia que podrá enfrentar la inversión que supone la educación universitaria o si hay un estado que podrá asumirla a través de un programa de becas y préstamos. Por ende, tanto la familia como el estado, dispuestos a financiar la formación superior, manifiestan, al mismo tiempo, un interés por el resultado de su inversión y por ello consultan por el mercado laboral: si existe demanda de profesionales en la carrera que piensa estudiar su hijo, si los egresados de la universidad tienen éxito accediendo a los puestos de trabajo y sobre las remuneraciones que ofrece el mercado.

Asimismo, al estado le interesa conciliar – y probablemente regular, a través de las carreras que financian a través de sus políticas de becas y créditos - la oferta y la demanda de profesionales. A través de sus ayudas financieras, destinadas solo a ciertas carreras, apoyan a los distintos sectores productivos que consideran más importantes para el desarrollo futuro del país.

Esta situación ha empezado a promover un aumento en la literatura y difusión de información sobre costos de los estudios y mercado laboral.

Sin embargo, cabe una reflexión adicional. Si bien el acceso a fuentes de información con datos fiables es de ayuda, suele ocurrir que hay carreras que se “ponen de moda” y que conducen a las universidades a empezar a ofrecerlas (si aún no las tienen). Estas especialidades atraen a más interesados y se convierten en una suerte de “carreras ancla” que proveen de suficientes recursos económicos para, por ejemplo, subvencionar a otras especialidades de menor atractivo para los postulantes pero que son importantes para la institución por otras razones. La pregunta es de qué manera, un gran número de estudiantes y sus familias, empiezan a postular más a esas carreras si no hay fuentes objetivas de información. Probablemente, lo que existe es un mecanismo de naturaleza distinta. Se puede pensar que una carrera empieza a tener una mayor demanda por parte de los postulantes porque se han generado construcciones simbólicas que son socialmente compartidas y que tienen el poder de influir en las decisiones de carrera. Estas construcciones son fruto de algún proceso de comunicación informal, del tipo boca-oído, interpretación de señales que emite la economía y el mercado laboral, lo que se visualiza en la transformación del paisaje de la ciudad, los medios de comunicación, los conocidos, los profesionales de esas carreras que empiezan a ganar más dinero y las señales de riqueza que exhiben, la legislación, el aumento de inversiones en un sector, entre otros. La cuestión de fondo es qué tendrá mayor poder de influencia: la información objetiva fruto de estudios o las construcciones simbólicas. Es probable que la primera tenga una función anticipatoria y por ello, aunque se puede conocer, se le otorga poca credibilidad y solo cuando está vinculada a una construcción simbólica (es usada), tiene la capacidad de influir en la toma de decisión acerca de qué estudiar y de los giros que debe dar la universidad en la creación de nuevas carreras. La importancia de utilizar la información es clave, como lo señalan Yamada, Lavado y Oviedo: “no solo es importante la disponibilidad de la información. Los estudios también demuestran que tan importante como la disponibilidad de la información es cómo se usa esta” (2015: 2).

Por otro lado, las universidades operan, de alguna manera, sin considerar lo suficiente la situación arriba descrita. Al revisar sus estrategias de captación y aseguramiento de la matrícula se concentran más en ofrecer sistemas de financiamiento atractivos integrando derechos académicos diferenciados, descuentos, préstamos universitarios (crédito) y becas financiadas con sus propios fondos que en comunicar la información sobre el retorno sobre la inversión en educación superior y, en consecuencia, sin aludir al mercado laboral (a lo sumo difunden algunos casos de egresados exitosos).

Ahora bien, es preciso establecer si el prospecto peruano y su familia tienen un interés alto o bajo con respecto al retorno sobre su inversión en educación superior. En el contexto universitario peruano, parece haber una ausencia de estudios y trabajos sistematizados acerca de los contenidos por los que indaga un prospecto al momento de elegir una carrera; sin embargo, una fuente que puede ayudar a inferir las razones por las cuales se elige una carrera se encuentra en la Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014 aplicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). En la misma, se señala que:

el 65,6% de egresados que estudiaron en una universidad privada manifestaron que habían elegido la carrera debido a su orientación vocacional, **el 13,8% que fue debido a las posibilidades de integración laboral**, el 11,2% eligieron la carrera debido a la influencia de familiares o amigos y **7,8% dijeron que fue por las posibilidades de generar empleo** [el resaltado es mío] (INEI 2014: 88).

Se observa que “posibilidades de integración laboral” y “posibilidades de generar empleo” guardan relación con la búsqueda de información acerca de las expectativas del mercado laboral pero entre ambas suman 21.6%, bastante por debajo del 65.8% que eligió la carrera por orientación vocacional.

En la misma dirección, en el 2013 la empresa Ipsos Perú realizó un estudio de percepción que consiste en entrevistar a responsables de Recursos Humanos de empresas con una facturación anual superior a S/. 14 millones. En la entrevista se pregunta de qué universidad sí contrataría egresados y de cuál no. Aunque el acceso al estudio tiene un costo, los medios de comunicación difunden los principales resultados y, de esa manera, se difunden tanto los nombres de las universidades más cotizadas por los empleadores como los de aquellas menos valoradas. Entre las menos valoradas están las universidades de la siguiente tabla (Gestión 2013) que, al mismo tiempo, ocupaban los primeros lugares en cuanto a número de alumnado para el mismo año:

Matrícula de estudiantes en universidades privadas peruanas menos valoradas para contratar egresados 2013

(Universidades con más de 20,000 alumnos)

Universidades privadas	2013
Total	762 002
Univ. Alas Peruanas	119 932
Univ. Priv. César Vallejo	75 308
Univ. Católica Los Ángeles de Chimbote	52 881
Univ. Inca Garcilaso de la Vega	37 379
Univ. Tecnológica del Perú	21 554

Fuente: INEI (elaboración propia)

Esta situación puede ser un indicador importante de que esta situación amerita estudios para comprender el funcionamiento del mercado peruano de educación superior privado y las decisiones por parte de los estudiantes y sus familias.

En el otro extremo, se cuenta con información de los que postulan a la PUCP en los censos que completan antes de rendir el examen de admisión y que se encuentran en bases de datos administradas por el personal de la Dirección de Tecnologías de la Información de la universidad.

El censo consta de 17 preguntas y en la primera se pide a todos los postulantes que elijan la razón principal por la que quieren ser estudiantes de la universidad. A continuación se muestran las respuestas a esa pregunta para tres grupos distintos de postulantes: los buenos alumnos de buenos colegios; todos los alumnos de cualquier colegio; y los egresados de Educación Secundaria de cualquier colegio:

¿Por qué razón eligió postular a la PUCP? (elaboración propia)

Opciones	Buenos alumnos de Educación Secundaria de buenos colegios		Todos los alumnos de Educación Secundaria de cualquier colegio		Egresados de Educación Secundaria de cualquier colegio	
	N	%	N	%	N	%
El título PUCP asegura mejores posibilidades laborales	373	23%	1360	32%	1400	29%
Exigencia académica	426	27%	1065	25%	1189	24%
Formación integral	372	23%	685	16%	951	19%
Mejor en la carrera a la que postulo	321	20%	695	16%	792	16%
Moderna infraestructura y servicios universitarios	70	4%	302	7%	395	8%
Solo la PUCP ofrece la carrera que deseo estudiar	18	1%	65	2%	95	2%
Otros motivos	22	1%	50	1%	48	1%
Costo de las pensiones	0	0%	10	0%	11	0%
Total	1602	100%	4232	100%	4881	100%

En el primer grupo, la principal motivación es la exigencia académica. La futura inserción laboral coincide en segundo lugar con la formación integral que ofrece la

universidad. La opción de elegir la universidad por sus costos no constituye, en absoluto, una motivación para el estudiante pero sí lo puede ser para el padre de familia. En el segundo grupo, constituido por todos los estudiantes de Educación Secundaria de cualquier colegio, se observa que la principal motivación es la futura inserción laboral. La opción de elegir la universidad por sus costos tampoco constituye una motivación. Finalmente, para el último grupo constituido por jóvenes que han egresado de Educación Secundaria de cualquier colegio, se observa que la principal motivación también es la futura inserción laboral. La opción de elegir la universidad por sus costos tampoco constituye una motivación. En síntesis, los resultados muestran que los tres grupos de postulantes a la PUCP consideran el factor “inserción en el mercado laboral” al momento de elegir la universidad en la que desea estudiar.

Desde una perspectiva distinta, cabe la pregunta acerca de cuáles son las fuentes de información acerca de la inversión y retorno de la educación superior en Perú a las que podría acudir un prospecto. A este respecto, existen dos fuentes: los estudios de Gustavo Yamada dirigidos al ámbito académico y el portal web llamado “Pónte en carrera”, de reciente creación, dirigido al gran público, especialmente el que se encuentra en proceso de elección de carrera y de universidad.

Gustavo Yamada ha estudiado la rentabilidad de la inversión en educación superior para identificar las carreras más y menos rentables (2007 y 2010), la relación entre calidad de la educación universitaria, subempleo y desigualdad en los retornos (2014 y 2015a) y la toma de decisiones a partir del uso de información sobre salarios de egresados (2015b). Sus publicaciones han atraído la atención de las universidades y, ocasionalmente, la de los medios de comunicación. En resumen, ha demostrado que “cada año adicional de educación puede provocar un incremento en salarios que fluctúa entre 3.5% y casi 30%, dependiendo de si estamos hablando de instrucción básica o superior, o si estamos hablando de cursar el nivel o completar el nivel” (2010: 26). Sin embargo, el subempleo ha crecido en Perú durante la época de sostenido crecimiento económico (2015b) debido a la mala calidad de las universidades creadas a partir de 1995, momento en que la ley desregula de manera significativa la creación de universidades (2014: 4). Del mismo modo, “las brechas salariales por efectos de la calidad de las instituciones que imparten educación superior son significativas” (2015a: 3). Los estudios infieren que “únicamente las instituciones educativas de mayor calidad, sean institutos o universidades, dan salarios que compensan la inversión educativa en la que incurren los estudiantes” (2015a: 3). Para el 2012, “los egresados de universidades de mayor calidad [tenían]

ingresos salariales que en promedio [eran] 80% mayores que sus contrapartes que asistieron a instituciones de menor calidad” (2015a: 23).

En la misma dirección, con el afán de que los futuros estudiantes universitarios accedan a información fiable y accesible sobre las carreras con mejor proyección laboral según la universidad donde se egrese, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Trabajo y la institución privada IPAE Acción Empresaria, crearon el portal web “Ponte en carrera” que tiene por objetivo:

reducir la brecha de información sobre la oferta educativa para tomar decisiones [...]. [Está dirigido a] jóvenes que están por terminar el colegio o quienes ya egresaron y aún no deciden qué carrera técnica o universitaria estudiar [El portal contiene] información sobre las carreras mejor pagadas en el mercado laboral y la oferta formativa. [...] La web cuenta con una actualización de la oferta de educación superior (más de 5,500 opciones formativas), además de datos de ingreso promedio de los jóvenes profesionales, incorporando información del sector público. (Ministerio de Educación 2016).

En síntesis, la investigación aplicada sobre calidad de los estudios superiores y mercado laboral y la existencia de Ponte en carrera, fuente de información de acceso masivo – gracias a internet – conduce a sostener que el segundo rasgo, Prospectos que solicitan información de costos de estudios y expectativas del mercado laboral, se cumple en Perú pero de manera incipiente tanto desde el prospecto como desde la Academia y el Estado. Estos últimos buscan operar como una suerte de regulador académico y empírico de la calidad universitaria de las más de 130 universidades que, para el año 2010, registraban 782,970 estudiantes en pregrado, una postulación de 548,359 y una admisión de 258,441 (ANR 2011), “en un país cuyo sistema de educación superior en la actualidad carece de *rankings* universitarios, sistemas de monitoreo salariales o medidas de calidad emitidas por el Estado o una fuente oficial acreditada” (2014: 3).

Para conocer cómo los jóvenes y sus familias consideran la relación entre la inversión en su educación superior y el retorno que obtendrán al insertarse al mercado laboral, faltan estudios que ayuden a responder esta interrogante.

Rasgo 3. Necesidad de mantener la matrícula del alumnado a lo largo de toda la carrera

Se ha mencionado que uno de los rasgos que propicia la aplicación del enfoque SEM en una institución universitaria está asociado a enfrentar problemas de retención del alumnado. Esta problemática se observa cuando se producen discrepancias entre la matrícula del primer año y la de los siguientes años que dan lugar a un decrecimiento de la misma. Los motivos por los cuales los alumnos dejan

de matricularse pueden ser de diversa índole. Unos son fruto de la decisión del estudiante: abandonar los estudios de forma temporal o permanente, cambiar de universidad para continuar sus estudios en otra institución. Otros se dan contra la voluntad del mismo cuando son retirados de la universidad por bajo desempeño académico o por la aplicación de sanciones ante faltas especificadas en el reglamento de cada universidad.

A nivel grueso, la retención consiste en observar cuántos de los estudiantes que empezaron los estudios continúan matriculándose en la universidad a lo largo del tiempo. Es probable que las tasas de retención sean aceptables para la institución o le causen preocupación si detecta una pérdida importante de alumnado pues esto tendrá consecuencias financieras y, al mismo tiempo, podría afectar la imagen de la universidad y desalentar la postulación.

En el caso de que la retención sea aceptable, es necesario pasar a un segundo nivel de análisis para comparar la retención con la duración del plan de estudios y medir el éxito académico. Si los estudiantes permanecen, en promedio, un tiempo adicional importante para concluir su plan formativo, es un indicador de que existe un problema cuyas consecuencias son diversas: ocupan espacios y usan servicios que podrían destinarse a nuevos alumnos u otros fines; se generan problemas de sobrepoblación universitaria; la institución puede acostumbrarse a diseñar planes de estudio con una mala planificación de su real duración, entre otros. Las causas de esta retención, que podría denominarse de mala calidad, debido a que se trata de alumnos que no abandonan la universidad y se matriculan en menos asignaturas que las previstas en el plan de estudios, pueden ser diversas y, el enfoque SEM las investiga para proponer soluciones.

Estas dos consideraciones sobre la retención y el éxito académico permiten afirmar que esta es buena cuando un estudiante permanece en la universidad el tiempo estipulado en el plan de estudios.

A continuación, dado que se dispone de información para la PUCP, se va a analizar si enfrenta problemas de retención. Para ello se va a tomar como referencia a los matriculados en el año 2010 y se va a asumir que la duración promedio de los estudios es de 5 años, tiempo en el que deben cursar 10 ciclos o semestres académicos (2 por año). Por ende, los matriculados en el 2010 debieron haber terminado los estudios al finalizar el 2014.

Para el análisis se va a utilizar la base de datos institucional que se encuentra en el Sistema de Apoyo a la Gestión (SAG) de la universidad, solo disponible por internet, que es de uso interno y que requiere de permisos para su acceso.

La siguiente tabla muestra los resultados asociados a retención para los alumnos que se matricularon en pregrado en el año 2010, en el primer semestre.

Retención para ingresantes en el año 2010

Ciclo de primera matrícula	2010-1	
N. de alumnos matriculados	2419	100%
Retención de 2do año (2011)	2105	87%
Retención de 3er año (2012)	1887	78%

Fuente: PUCP Sistema de apoyo a la gestión SAG. Proyecto en desarrollo. Cifras en proceso de revisión y ajuste.

Se observa que para el año 2012, que corresponde al tercer año de estudios, no se había logrado retener al 22% de los matriculados en el 2010. Es la propia institución la que debe evaluar si estas tasas son las que desea.

Ahora bien, si desea considerar el éxito académico, es decir, cuántos de los matriculados en el 2010 han egresado en el tiempo estipulado en el plan de estudios, se observa que la PUCP no cuenta con esa información a nivel tan específico pero sí a nivel general:

Egreso de ingresantes 2010 al 08/11/2016

Ciclo de primera matrícula	2010-1
Ingresantes 2010-1 que han egresado	27%
Ingresantes 2010-1 que han obtenido el grado de bachiller	24%
Ingresantes 2010-1 que han obtenido el título	7%

Fuente: PUCP Sistema de apoyo a la gestión SAG. Proyecto en desarrollo. Cifras en proceso de revisión y ajuste.

Sin embargo, nuevamente le corresponde a la universidad establecer lineamientos y políticas al respecto en caso considere que es necesario proponer ajustes.

En cuanto al egreso y si este se dio en el tiempo previsto en el plan de estudios, se dispone de información para los egresados en el año 2014:

Egresados en el año 2014

	2014-2
N. de egresados de Facultad	964
Egresados que culminaron sus estudios según la duración de su plan o antes	11%

Fuente: PUCP Sistema de apoyo a la gestión SAG. Proyecto en desarrollo. Cifras en proceso de revisión y ajuste.

Se observa que, del total de egresados en el 2014 en el segundo semestre, el 11% había logrado concluir su formación en el número de semestres previstos en el plan de estudios.

Las posibles causas de estas tasas son diversas y ameritan estudios detenidos, como los propone el enfoque SEM como tarea necesaria para diseñar planes de

intervención. Sin embargo, se podrían esbozar algunas razones preliminares, sujetas a validación. Una primera causa podría deberse a que la PUCP promueve que los estudiantes realicen semestres de estudios en el extranjero, gracias a su amplia gama de convenios con universidades de otros países. Es probable que al retorno a la universidad, la carga académica en la institución extranjera haya sido menor a la exigida en la PUCP. Otro factor que puede incidir en la demora para concluir la formación en el tiempo señalado en los planes de estudio se podría deber a que los muchos estudiantes, en sus últimos años de estudio, empiezan a trabajar haciendo prácticas en empresas y organizaciones; las obligaciones laborales que asumen tendrían como consecuencia que se matriculen en menos créditos y, por ende, extiendan su tiempo de estudios. Finalmente, habría que explorar en qué medida los estudiantes enfrentan dificultades económicas que les impiden asumir el costo del total de las asignaturas en que deberían matricularse, especialmente cuando se trata de los primeros años de formación.

Sin embargo, si solo se consideran las cifras, se puede señalar que existe suficiente información para que la PUCP analice tanto la retención general como la retención de calidad (egresar en el tiempo estipulado en el plan de estudios) y determine las medidas que sean necesarias.

En cuanto al impacto financiero de la retención, se ha realizado un ejercicio estimando un total de 532 alumnos que no se matricularon en el segundo y tercer año⁵.

Si una carrera tiene 200 créditos, esto significa que si asumimos una duración de 5 años, el estudiante cursa 40 créditos anuales, aproximadamente. Un estudiante que deja de matricularse luego del primer año supone una no matrícula en 4 años equivalentes a 160 créditos y el que deja de matricularse al concluir el segundo año, se le puede asignar una no matrícula en 120 créditos. Si se toma en cuenta el costo promedio del crédito, la no retención de estudiantes pudo haber supuesto para la universidad la pérdida de ingresos por 26 millones de soles:

⁵ Esa cifra es el resultado de la siguiente operación: 2419 matriculados en el 2010 menos 2105 que mantuvieron la matrícula en el segundo año. Esto da un total de 314 estudiantes que no se matricularon en el segundo año. Luego, para el tercer año, se tomó los 1887 matriculados en dicho año y se restó de los 2015 matriculados del segundo año, lo que arroja un total de 218 estudiantes no matriculados en el tercer año.

Ingresos que dejó de percibir la PUCP por la no retención de alumnos ingresantes en el 2010

No retenidos	N alumnos	Créditos no matriculados	Total créditos no matriculados	Valor del crédito promedio en 2010	Ingresos no percibidos (en millones de soles)
En 2do año	314	160	50315	S/. 343	S/. 26,2
En 3r año	218	120	26125		
Total	532		76440		

Fuente: Página web de la PUCP (elaboración propia)

Para estimar el impacto de haber dejado de percibir ese monto, se presenta la participación de los ingresos por derechos académicos dentro de los ingresos totales de la universidad en el año 2012, la misma que representó el 40%:

Ingresos operativos PUCP 2012

Ingresos operativos PUCP 2012	Monto (en millones de soles)	%
Ingresos por pregrado	S/. 243,7	40%
Otros ingresos	S/. 365,5	60%
Total	S/. 609,2	100%

Fuente: Página web de la PUCP (elaboración propia)

Si los 26,2 millones hubieran ingresado a la universidad, entonces, la participación de derechos académicos de pregrado habría llegado a 42% (+2%):

Ingresos operativos simulados PUCP 2012

Presupuesto operativo 2012 simulado	Monto (en millones de soles)	%
Ingresos por pregrado	S/. 269,9	42%
Otros ingresos	S/. 365,5	58%
Total	S/. 635,4	100%

Fuente: elaboración propia

Por estas razones, se puede concluir que una universidad peruana como la PUCP tiene suficientes indicadores como para analizar si necesita mantener la matrícula del alumnado a lo largo de toda la carrera y, de llegar a una respuesta afirmativa, el enfoque SEM se podría aplicar.

Rasgo 4. Decisión de aumentar los ingresos económicos por derechos académicos

Este rasgo consiste en evaluar si la institución ha tomado la decisión de incrementar la participación de los ingresos por derechos académicos en el presupuesto general de la universidad, lo que haría favorable la aplicación del enfoque SEM. En el caso de la PUCP, hay señales de que sí ha tomado esta decisión aplicando la medida de aumentar la cantidad de nuevos alumnos matriculados en el pregrado en lugar de asegurar retención:

Evolución de la cantidad de admitidos al pregrado 2010-2016

		AÑO						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Postulantes admitidos al pregrado antes de matrícula	1er semestre	2646	2630	3113	3073	3412	3501	3782
	2do semestre	1055	930	910	931	881	901	884
	Total	3701	3560	4023	4004	4293	4402	4666
	Aumento	100%	-4%	9%	8%	16%	19%	26%

Fuente: PUCP Sistema de apoyo a la gestión SAG (elaboración propia)

Se observa que entre los años 2010 y 2016 se ha producido un aumento del 26% en la cantidad de admitidos a la universidad. Desde otra perspectiva, se observa que entre los años 2012 y 2013 se mantuvo la admisión en cerca de 4000 pero, para el año 2014, pasó a cerca de 4300 admisiones. Los ingresos económicos por pregrado aumentaron, para el 2014, en 2%:

Evolución de la participación de los ingresos por derechos académicos de pregrado en los ingresos operativos de la PUCP 2012-2014

Presupuesto operativo (en millones de soles)	AÑO		
	2012	2013	2014
Ingresos por derechos académicos de pregrado	243,708	262,411	286,263
Otros ingresos	365,561	393,616	395,315
Total	609,269	656,027	681,578
Aumento	--	+8%	+12%
Participación de ingresos de pregrado	40%	40%	42%

Fuente: Página web de la PUCP (elaboración propia)

En consecuencia, el creciente aumento de admisiones en los años recientes ha producido un incremento en la participación por matrículas en el presupuesto de la universidad y esto revela que la PUCP ha tomado la decisión de dar un peso mayor a las matrículas; sin embargo, podrían explorarse otras opciones como, por ejemplo, mejorar la retención del alumnado.

Rasgo 5. Existencia de estructuras organizacionales académicas y empresariales dentro de la universidad

Se he señalado que el enfoque SEM tiene más probabilidades de resultar funcional cuando a las estructuras organizacionales académicas propias de la universidad se incorporan otras que, tradicionalmente, se han originado en la empresa privada. Aunque es probable que se produzcan conflictos debido la coexistencia de ambas estructuras, también se da una apropiación de valores tales como productividad y eficiencia al interior de la academia que pueden ser útiles.

En el caso peruano, la incorporación de estructuras empresariales a la universidad está consagrada en la Ley Universitaria 30220 al señalar que debe contar

con un Director General de Administración, que es un “profesional en gestión administrativa responsable de conducir los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen servicios de calidad, equidad y pertinencia; cuyas atribuciones y funciones se establecen en el Estatuto de la universidad” (Congreso de la República 2014: artículo 7). Esto quiere decir que toda universidad peruana debe incorporar, dentro de su estructura, a un administrador de todos los recursos (término propio de la empresa donde todos son considerados recursos incluyendo las personas).

Desde el punto de vista de la PUCP, la figura del director general de administración recae en un vicerrectorado administrativo, encabezado por un vicerrector, que supervigila y coordina los servicios administrativos (PUCP 2014, artículo 91º). El vicerrectorado está compuesto por un conjunto de direcciones tales como administración y finanzas, recursos humanos, informática, gestión inmobiliaria, entre otras, con personal especializado en cada área, lo que le confiere un estilo empresarial.

El enfoque SEM justamente trabaja sobre las dos perspectivas: cómo lograr la misión de la universidad, que es de naturaleza académica y de compromiso con la sociedad, administrando todas las fuerzas y recursos de la institución de manera eficiente bajo una orientación hacia resultados. Los problemas de matrícula, graduación, de ubicación en los rankings – que consideran inserción en el mercado laboral -, de mejora de la infraestructura donde estudian los alumnos, son cuestiones que aborda el enfoque SEM y que se pueden atender a través del enfoque de gestión aplicado a la universidad.

En ese sentido, este quinto rasgo también se cumple para la universidad peruana.

3.2. Análisis del contexto social

Rasgo 6. Nueva legislación universitaria

El sexto rasgo que favorece la aplicación del enfoque SEM se presenta cuando las políticas universitarias cambian porque esto supone periodos de ajuste para la universidad, la sociedad y el estado. En el caso de la universidad, las nuevas legislaciones suponen revisar sus estatutos, sus estructuras de organización y sus planes de estudio para cumplir con las nuevas disposiciones, lo cual puede ser un momento propicio para identificar áreas de mejora y desarrollar planes. Si estos tienen que ver con la gestión de la matrícula, elemento esencial para la supervivencia de la institución, entonces el enfoque SEM podría aplicarse.

En el caso de Perú, en los últimos 66 años ha habido tres legislaciones: en 1960, la Ley N° 13417; en 1996, el Decreto Legislativo N° 882, Ley de Promoción de la inversión en la Educación y en el 2014, la Ley N° 30220. El Decreto Legislativo N° 882 de 1996 supuso la expansión del sistema universitario, sin apenas controles y se pasó de 56 a 130 universidades en 20 años.

La actual ley N° 30220 del 2014 tiene por objetivo insertar el tema calidad dentro del sistema universitario a través de la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU) y regular la creación de nuevas universidades; lamentablemente, aunque esta ley busca resolver algunos problemas críticos del sistema universitario peruano, la forma en que fue desarrollada le ha impedido nacer con el apoyo mayoritario del actor clave: las universidades comprometidas con la calidad. Estas tampoco se encuentran organizadas y no tienen capacidad para hacer incidencia política porque el sistema universitario peruano se encuentra atomizado. Otro factor que impide incidir en la legislación universitaria consiste en la disparidad de calidad de las instituciones de educación superior dado que es sumamente difícil generar espacios de reflexión comunes y profundos para trazar planes y llegar contar con un sistema universitario sólido, con proyección a nivel de la región de América Latina.

Adicionalmente, el hecho de que se haya promulgado una ley, sin soporte social, en el 2014, durante la última etapa de un gobierno debilitado y aislado, inmediatamente condujo a las universidades a considerar que la ley nacía con pocas proyecciones de mantenerse intacta, más aún cuando esta fue atacada durante la campaña electoral por los partidos más importantes. Ante esta situación de cambio e incertidumbre, es probable que las universidades de mayor prestigio hayan asumido un rol expectante y, quizá, algo pasivo.

En este contexto, la renovación del congreso en el 2016, ha permitido que los intereses de las universidades que prefieren un sistema sin control sobre la calidad estén representados y, en este momento, se están elevando proyectos de ley para modificar la ley del 2014, justamente en los temas de regulación y de calidad.

En síntesis, las nuevas legislaciones siempre afectan al sistema universitario y le imponen nuevas condiciones que lo obligan a hacer ajustes y que le implican un costo de tiempo, personas y recursos económicos: estos momentos pueden ser la ventana para incorporar el enfoque SEM. Pero, dado que dicho enfoque está centrado en aspectos de calidad, es probable que las universidades peruanas comprometidas con sus misiones esenciales aprovechen los cambios de legislación para incorporar el enfoque SEM. Las de mala calidad podrán tener altas tasas de admisión y matrícula,

de retención, de graduación y una buena recaudación, aplicando estrategias no académicas: falta de rigor en la admisión, tendencia a aprobar fácilmente a los estudiantes, poca exigencia formativa y costos por derechos académicos muy bajos.

Rasgo 7. Cambios demográficos que afectan a la población en edad de empezar estudios universitarios

El enfoque SEM es de particular utilidad cuando existen problemas para asegurar el suficiente alumnado, tarea de las áreas de admisión de cada universidad. Una causa de este problema se produce cuando existen muchas universidades que buscan captar a un mismo público potencial cuando este es reducido. Esta situación puede agudizarse si hubiera indicios de una tendencia de reducción poblacional.

Si se observa la información disponible, entre los años 2010 – 2015, para el grupo 16-18 años que constituye el rango etario en el que los jóvenes suelen concluir la educación secundaria y empezar la educación superior en Perú, se observa que a partir del 2012 se ha empezado a producir un reducción:

Población estimada y proyectada en edad de empezar educación superior, 2000-2015

Edad	AÑOS					
	2000	2005	2010	2012	2013	2015
16	540,561	575,140	583,357	582,259	580,946	578,846
17	531,894	568,497	580,899	580,484	579,321	577,376
18	526,634	559,217	576,299	577,494	577,056	576,133

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050 - Boletín de Análisis Demográfico N° 36 (elaboración propia)

Si se observa las estimaciones para los próximos 20 años, la tasa de crecimiento media de la población va a pasar de 1.08 en el año 2016 a 0.66 en el 2036:

Población estimada y proyectada y tasa de crecimiento 2016 y 2036

Años	Población	Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)
	Total	Periodo Anual
2016	31,488,625	1.08
2036	37,491,075	0.66

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

A partir de los datos, se puede prever que en Perú se está produciendo un cambio demográfico que progresivamente va a suponer menos estudiantes accediendo a la educación superior y, probablemente, la competencia entre instituciones se va a intensificar.

Rasgo 8. Influencia de los rankings universitarios

La presión que los rankings ejerce sobre las universidades no es de igual magnitud para todas y, por otro lado, no tiene el mismo impacto entre el público potencial que busca acceder a la educación superior. Se puede asumir que las instituciones más comprometidas con la calidad y con el prestigio, serán más sensibles a su posición en los rankings. Por otro lado, las personas que están en proceso de elegir una universidad para empezar sus estudios de pregrado (prospectos), darán más importancia a los rankings universitarios mientras asignen más valor a prestigio y a exigencia académica.

En Perú, aunque hay 130 universidades, no existe un ranking elaborado dentro del país por una entidad independiente y de alta credibilidad que las clasifique de acuerdo a un índice que integre diversos indicadores.

Por otro lado, los rankings pueden elaborarse siempre y cuando las instituciones le asignen importancia a estas mediciones. De hacerlo, estarán dispuestas a compartir información sobre los distintos aspectos evaluados y esto supone, a su vez, que desarrollarán sistemas internos de acopio de datos (alumnos extranjeros, tasas de admisión, publicaciones, entre otros) y estarán comprometidas con impulsar esas áreas. En la ausencia de estos elementos, es muy difícil elaborar un ranking de universidades en Perú porque al sistema universitario puede no interesarle.

La consecuencia de esta situación es que las universidades peruanas más sensibles a los rankings recurren a los que son elaborados en el extranjero, que se hacen públicos todos los años y que suelen ser difundidos por los medios de comunicación. En primer lugar se encuentra el *QS University Ranking Latin America*, que tiene el valor añadido de comparar a instituciones de la región y eso le otorga un fuerte carácter internacional. Este ranking trabaja sobre ocho indicadores, cada uno con un peso distinto: reputación académica, opinión de los reclutadores, ratio profesores a tiempo completo/ estudiantes a tiempo completo, citas y publicaciones, investigaciones producidas en colaboración internacional, profesores con doctorado, impacto de la web. La PUCP ocupa la posición 21 dentro de América Latina (Top Universities 2016).

El segundo es el *Ranking de Universidades del Perú de América Economía*, el cual ha sido citado en el análisis del primer rasgo. Dentro del mismo, la PUCP vuelve a ocupar la primera posición.

Para evaluar si La PUCP es sensible a estos reconocimientos, se puede constatar que los difunde en su periódico semanal Punto Edu (PuntoEdu 2016) donde

tiene una sección especial llamada “Archivo de noticias sobre rankings” en la versión de Internet del periódico.

En resumen, es posible que la cultura del ranking universitario se encuentre en una etapa sumamente incipiente en Perú y probablemente, no vaya a progresar debido a que los rankings no son funcionales a los intereses de buena parte de las universidades peruanas; sin embargo, la PUCP y probablemente otras universidades de buena calidad si son sensibles a ellos y, al serlo, podrían aplicar el enfoque SEM si se fijase algún objetivo en el ámbito de inserción en el mercado laboral, el mismo que guarda relación con la categoría “opinión de los reclutadores”, considerada en la elaboración de los rankings universitarios.



Reflexiones finales

Una primera reflexión final parte de la consideración de qué deben entender las universidades por matrícula. A la luz del enfoque de *Strategic Enrollment Management* (SEM), la matrícula es un concepto comprensivo que da cuenta del logro de metas del alumnado al mismo tiempo que del cumplimiento de una de las misiones de la universidad, a saber, la formación de profesionales capaces de insertarse en la sociedad.

El enfoque SEM es un concepto organizacional y un paradigma para pensar de manera integrada la captación de postulantes, la selección de nuevos estudiantes, el mejoramiento de la retención, el aseguramiento del éxito académico, las tasas de graduación y la participación de los ingresos económicos por derechos de pregrado en el presupuesto general de la universidad. Bajo este paradigma se fraguan nuevas estructuras, procesos y políticas universitarias que siempre están apoyadas por la investigación institucional y dan lugar a planes, es decir, conjuntos sistemáticos de actividades diseñadas para mejorar las dimensiones del SEM. En gran efecto del enfoque es que integra lo académico, los servicios estudiantes y las distintas áreas universitarias vinculadas a los estudiantes.

El enfoque SEM es apropiado para contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) en tanto los planes son sumamente flexibles y ágiles y son fruto de consensos. Los planes SEM se originan en el seno de estructuras organizacionales integradas por autoridades académicas, expertos, actores clave, representantes de los servicios y grupos de interés. Se apoyan en la investigación para la comprensión de la problemática y los planes definen siempre sus objetivos e indicadores.

Las universidades de mayor prestigio y reconocimiento, comprometidas con la calidad, probablemente trabajan aplicando algunas herramientas propias del SEM y eso las coloca en una situación propicia para aplicar el enfoque, si las autoridades universitarias estuvieran decididas a impulsarlo. Queda pendiente que accedan a los reportes y estudios que dan cuenta del estado de las dimensiones SEM y sus correspondientes impactos a nivel académico, social, laboral y económico.

Si bien algunos rankings identifican a algunas universidades peruanas de calidad, queda pendiente emprender estudios que permitan levantar el mapa de la calidad de la universidad en Perú para trazar metas nacionales, que deberían ser logradas a través de comités interuniversitarios. En ese sentido, urge conformar grupos de investigación especializados en educación superior.

El enfoque SEM arroja nuevas luces acerca del alumnado que se busca captar pues obliga a repensar las estrategias de captación a partir del perfil del alumno que se busca matricular y la cantidad de nuevos alumnos que la universidad necesita.

El cuidado de la retención y del éxito académico es otra cuestión pendiente. Las universidades deben reflexionar e ir estableciendo valores aceptables de retención y de éxito académico (terminar a tiempo, graduarse). Al mismo tiempo, la retención tiene importantes efectos en los presupuestos universitarios. Una intervención dirigida a mejorar ambos aspectos puede transformar las políticas de aumentar más alumnos cada año.

Hay suficientes indicios como para sostener que el estudiante universitario peruano elige la universidad privada sin considerar si la inversión que va a realizar le va a suponer un retorno positivo. Este campo queda pendiente de estudio pues hace falta comprender las motivaciones y expectativas de los alumnos de universidades privadas que están desacreditadas entre las empresas formales.

A nivel de transformaciones en la estructura poblacional, se van a producir descensos en el grupo etario que concluye la educación secundaria, en el largo plazo. Las universidades deben prepararse para ese momento, aunque tenga problemas urgentes y actuales que requieren de su atención.

En el caso de la PUCP, un punto de partida para poner en marcha el enfoque SEM consistiría en que el rectorado asuma el liderazgo y conforme un equipo de “Gestión de matrícula”, que reúna a las autoridades académicas vinculadas directamente al pregrado y a los responsables de los servicios que intervienen en el mismo (desde la captación de postulantes hasta el egreso de estudiantes). El rectorado debería asignar al equipo una misión estratégica. Este comité de gestión de matrícula tendría que aprovechar mejor los recursos de inteligencia de datos con los que cuenta la PUCP para el desarrollo y evaluación de planes orientados al logro de objetivos concretos, a lograrse en un plazo determinado.

Finalmente, queda la interrogante sobre la posibilidad del país para democratizar la calidad de la educación superior. En el ránking 2016 de América Economía, el listado de instituciones peruanas solo abarca a 20 de 130 universidades. La primera tiene una calificación de 87.94 y la última de 39.63. Solo las primeras 11 están por encima de 50 puntos. ¿Cómo hacer para revertir esta situación?

Es probable que la expansión del enfoque SEM en el sistema universitario peruano sea una vía para el mejoramiento de la calidad. Esto supone empezar a formar cuadros y un trabajo de incidencia política que cree una conciencia orientada al cumplimiento de las misiones de la universidad en el s. XXI.

Referencias

- AMÉRICA ECONOMÍA
2016 Ránking de universidades del Perú 2016. Consulta: 8 de noviembre de 2016.
<http://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/ranking>
- ANR ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES
2011 Datos estadísticos universitarios. Universidades 2011. Población universitaria 2010. Consulta: 11 noviembre 2016.
http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf
- 2014 Directorio Universitario 2014. Consulta: 11 de noviembre de 2016.
https://issuu.com/maer_aries/docs/directorio_2014_web_25_08_2014_corr
- BENNET, Nathan y James LEMOIN
2014 “What VUCA really means for you”. *Harvard Bussines Review*. January-February Issue 2014. Consulta: 18 de noviembre de 2016
<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- BOTRANGER, Bob y Tom GREEN
2012 “A Structure for SEM Planning”. En BOTRANGER, Bob, Doris INGERSOLL y Ronald INGERSOLL. *Strategic Enrollment Management: Transforming Higher Education*. Washington: AACRAO, pp.273 – 284.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA
2014 *Ley N.º 30220*. Ley Universitaria. Lima, 3 de julio. Consulta: 18 de noviembre de 2016.
http://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY_UNIVERSITARIA.PDF
- GESTIÓN
2013 “¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados?”. *Gestión*. Lima, 17 de diciembre. Consulta: 19 de noviembre de 2016
<http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897>
- GUTIÉRREZ, Viviana y Jairo SALAS
2015 “Pasado, presente y ¿futuro? De la teoría institucional en el análisis organizacional: una revisión a la literatura”. *Documento de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana*. Cali, 2015, número 8. Consulta: 11 de octubre de 2016
http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/dt_fcea_no.8_2015_definitivo.pdf
- INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática
Población y vivienda. Consulta: 18 de noviembre de 2016
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Número de alumnos matriculados en universidades privadas 2004-2013*. Consulta: 19 de noviembre 2016

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OpW1p8KOjJJ:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Lib1253/cap05/Cap05081.xlsx+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

2015 *Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014. Principales resultados.* Consulta: 11 noviembre 2016.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Lib1298/Libro.pdf

HOSSLER, Don

2015 "Origins of Strategic Enrollment Management". En HOSSLER, Don, Bob BOTRANGER and associates. *Handbook of Strategic Enrollment Management.* San Francisco: Jossey-Bass, pp.3 – 17.

HOSSLER, Don y Larry HOEZE

2001 "Conceptual and Theoretical Thinking about Enrollment Management". En BLACK, Jim (editor). *The Strategic Enrollment Management Revolution.* s/l: s/e, pp.57 – 72.

MASSA, Robert J.

2001 "Developing a SEM Plan". En BLACK, Jim (editor). *The Strategic Enrollment Management Revolution.* s/l : s/e, pp.149-171.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

2016 "Nueva versión de "Ponte en Carrera" para que jóvenes puedan decidir qué carrera técnica o universitaria estudiar". *Página web del Ministerio de Educación.* Noticia del 20 junio de 2016. Consulta: 8 de noviembre 2016.

<http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=38656>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP)

Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 11 de noviembre de 2016.

www.pucp.edu.pe

2014 *Estatuto.* Lima, 3 de octubre. Consulta: 18 de noviembre 2016.

<http://files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/04/29103839/01-Estatuto-Pontificia-Universidad-Catolica-del-Peru1.pdf>

PuntoEdu

2016 *Archivo de noticias sobre rankings.* Consulta: 18 de noviembre 2016.

<http://puntoedu.pucp.edu.pe/?s=ranking>

QS Top Universities

2016 *QS University Ranking Latin America 2016.* Consulta: 18 de noviembre 2016.

<http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016#sorting=rank+region+=+country+=+faculty+=+stars=false+search=>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL UNIVERSITARIA (SUNEDU)

2015 *Informe de gestión 2015.* Lima.

The Chronicle of Higher Education

2014 *Shaping the Class: How College Enrollment Leaders View The State of Admissions and their Profession,* pp.1-30. Consulta: 18 octubre de 2016.

<http://www.maguireassoc.com/wp-content/uploads/2015/08/Chronicle-Shaping-the-Class.pdf>

YAMADA, Gustavo

2007

Retornos a la educación superior en el mercado laboral: ¿vale la pena el esfuerzo? Documento de trabajo 78. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

YAMADA, Gustavo y Juan F. CASTRO

2010

Educación superior e ingresos laborales: Estimaciones paramétricas y no paramétricas de la rentabilidad por niveles y carreras en el Perú Documento de discusión 10/06. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

YAMADA, Gustavo, Pablo LAVADO y Joan MARTÍNEZ

2014

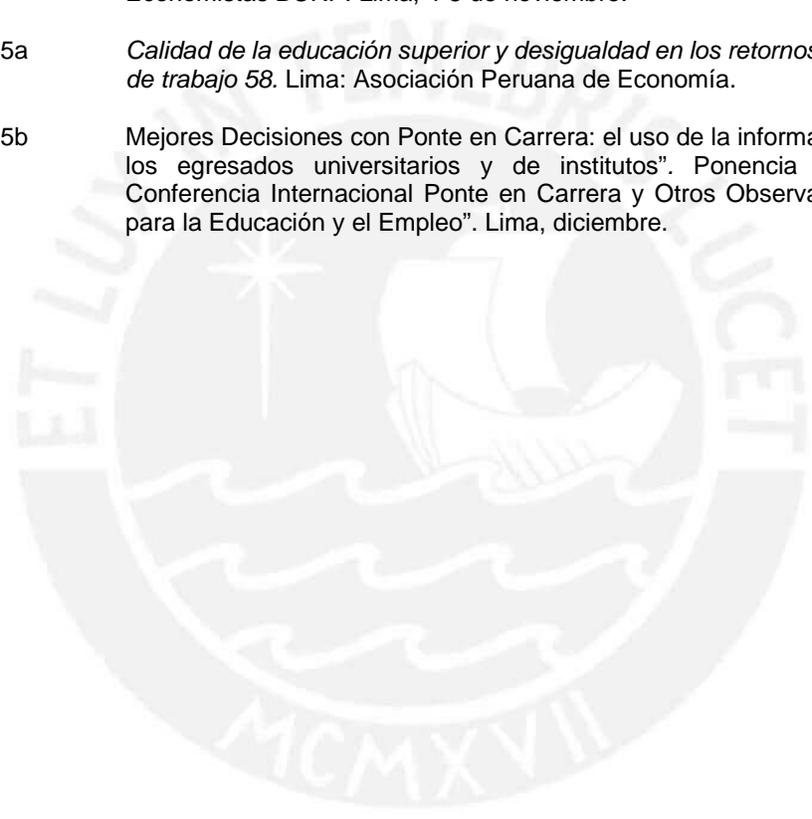
“¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú”. Ponencia presentada en el XXIII Encuentro de Economistas BCRP. Lima, 4-5 de noviembre.

2015a

Calidad de la educación superior y desigualdad en los retornos, 2012. Documento de trabajo 58. Lima: Asociación Peruana de Economía.

2015b

Mejores Decisiones con Ponte en Carrera: el uso de la información de salarios de los egresados universitarios y de institutos”. Ponencia presentada en la Conferencia Internacional Ponte en Carrera y Otros Observatorios: Información para la Educación y el Empleo”. Lima, diciembre.



Anexo 1: Centros educativos escolares de Lima que ofrecen una buena educación secundaria según 4 universidades de prestigio

N°	Código Modular Ministerio de Educación	Tipo de gestión	Población escolar en último año Ed. Sec. 2016	Distrito de Lima	PUCP	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4
1	0340505	Privada	91	La Molina	X	X	X	X
2	0329268	Privada	110	Miraflores	X	X	X	X
3	1056720	Privada	54	Ate	X	X	X	X
4	0522961	Privada	75	Chorrillos	X	X	X	X
5	0305607	Privada	130	Santiago de Surco	X	X	X	X
6	0336743	Privada	152	San Miguel	X	X	X	X
7	1423615	Pública	301	Chaclacayo	X	X	X	X
8	1057884	Privada	73	San Borja	X	X	X	X
9	0336800	Privada	60	Pueblo Libre	X	X	X	X
10	0305615	Privada	94	Santiago de Surco	X	X	X	X
11	0449538	Privada	63	San Isidro	X	X	X	X
12	0336792	Privada	82	Breña	X	X	X	X
13	0325639	Pública	88	La Molina	X	X	X	X
14	0329367	Privada	61	Santiago de Surco	X	X	X	X
15	0340596	Privada	118	La Molina	X	X	X	X
16	0424812	Privada	74	San Isidro	X	X	X	X
17	0336966	Privada	119	San Miguel	X	X	X	X
18	0336727	Privada	77	Pueblo Libre	X	X	X	X
19	0343509	Privada	24	San Isidro	X	X	X	X
20	1082973	Pública	168	San Borja	X	X	X	X
21	0337030	Privada	62	Lima	X	X	X	X
22	0337105	Privada	77	Breña	X	X	X	X
23	0343558	Privada	132	San Isidro	X	X	X	X
24	0322818	Privada	147	Miraflores	X	X	X	X
25	0649855	Privada	94	La Molina	X	X	X	X
26	1056829	Privada	128	Miraflores	X	X	X	X
27	0693572	Privada	59	Santiago de Surco	X	X	X	X
28	1086735	Privada	39	Miraflores	X	X	X	X
29	1068733	Privada	31	Santiago de Surco	X	X	X	X
30	0314419	Privada	18	La Molina	X	X	X	X
31	0449520	Privada	39	San Isidro	X	X	X	X
32	0449512	Privada	118	La Molina	X	X	X	X
33	1086164	Privada	50	Santiago de Surco	X	X	X	X
34	0314476	Privada	132	San Isidro	X	X	X	X
35	0337238	Privada	61	Lima	X	X	X	X
36	0316554	Privada	84	Jesús María	X	X	X	X
37	1056175	Privada	77	San Borja	X	X	X	X
38	0329219	Privada	65	Surquillo	X	X	X	X
39	0329235	Privada	87	Miraflores	X	X	X	X
40	0481945	Privada	60	Santiago de Surco	X	X	X	X
41	0305730	Privada	146	Santiago de Surco	X	X	X	X
42	1072560	Privada	82	San Isidro	X	X	X	X
43	0583179	Privada	157	San Borja	X	X	X	X
44	1056803	Privada	75	Santiago de Surco	X	X	X	X
45	0601674	Privada	54	La Molina	X	X	X	X
46	0449561	Privada	100	La Molina	X	X	X	X