

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 Business 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_digitales/Est/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_digitales/Est/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 amd 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

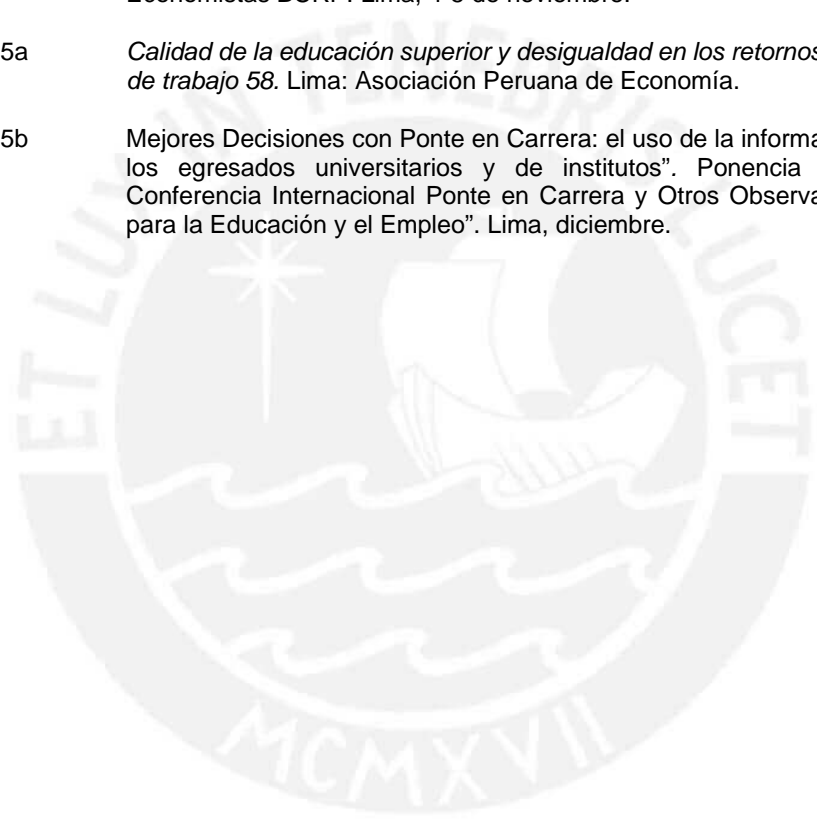
“¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú”. Ponencia presentada en el XXIII Encuentro de Economistas BCRP. Lima, 4-5 de noviembre.

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