

Cayetano Heredia frente a las actuales tendencias en la educación superior: algunas reflexiones

Cayetano Heredia in the face of current trends in higher education: some reflections

Paul Soplin Alvarado¹

© El autor. Artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.



DOI: <https://doi.org/10.20453/ah.v68i2.7509>

UN CONTEXTO Y UNA DICOTOMÍA QUE RESOLVER

Con la aprobación de la Ley Universitaria (Ley n.º 30220) en el año 2014, se inició una nueva etapa para la educación superior universitaria, que incluyó una serie de reformas que pretendían ordenar el sistema bajo la consigna de incorporar elementos que propiciaran la calidad en la educación superior universitaria, tales como la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), en reemplazo de la otrora Asamblea Nacional de Rectores, y el licenciamiento de universidades (Chávez, 2022). Posteriormente, se generaron movimientos y acciones que los medios señalaron como contrarreformas.

Lo cierto es que la Ley Universitaria, con todas sus características y consecuencias, ha condicionado un sistema sobre el cual se desarrollan las diversas universidades del país en sus diferentes tipos de gestión: pública o privada.

Este artículo pretende contribuir algunos elementos para la discusión de un tema de permanente interés para la comunidad herediana, interés que suele incrementarse en los últimos meses del año, cuando se tiene que discutir y aprobar el presupuesto institucional y también, de manera especial, cuando se está en plena construcción de la visión de universidad que queremos para el futuro. Es un tema no menor que pronto tiene que ponerse sobre la mesa: **¿cómo financiamos el desarrollo sin perder nuestra identidad?**

Cayetano Heredia suele figurar entre las mejores universidades peruanas según diversos *rankings*. Es percibida como una institución con un marcado énfasis en las ciencias de la vida y la salud, y es reconocida por ofrecer una educación de calidad y promover una investigación de alcance internacional y altamente competitiva.

Si bien la pregunta que hemos planteado tiene muchas aristas, aquí nos centraremos en los ingresos por pensiones de estudiantes, abordando una dicotomía que podría ser controversial y, a la vez, antitética: ¿Debemos ser una universidad de corte comercial, es decir, que busque incrementar su masa estudiantil para generar mayores ingresos? ¿O una universidad *boutique*,

¹ Economista y director de la Dirección Universitaria de Promoción y Gestión de la Investigación, Ciencia y Tecnología de la UPCH. ORCID: 0009-0001-4192-2875

en la que ofrezcamos una educación de calidad selecta para un grupo reducido de estudiantes?

LA CONCENTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA Y OTRAS CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS

Examinando la información que nos ofrece la Sunedu, a través de su Sistema de Información Universitaria (TUNI.pe)², podemos ver que existe una alta concentración de estudiantes matriculados en unas pocas universidades. La tercera parte de los matriculados en el país se concentra en tres: la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), con el 13,6 %; la Universidad César Vallejo (UCV), con el 11,1 %, y la Universidad Privada del Norte (UPN), con el 7,0 %. Más abajo se encuentra la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con 4,4 %, seguida por la Universidad Continental (4,3 %), y recién, en el sexto y el séptimo lugar, dos universidades del Consorcio: la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) (3,4 %) y la Universidad de Lima (ULima) (3,3 %), respectivamente.

En este conjunto de universidades, cinco son privadas societarias y dos son asociativas: la PUCP y la ULima. Entre las societarias encontramos a dos que pertenecen a la compañía Laureate Education, la cual maneja una red de universidades a nivel internacional; y una universidad que pertenece al grupo peruano Intercorp, el cual mantiene un conglomerado de empresas en diferentes rubros. Para estas grandes compañías, las universidades serían vistas como «unidades de negocio» en las cuales se puede invertir; para lo cual adoptan estrategias comerciales y académicas orientadas a un nicho específico de mercado, buscando maximizar sus ganancias. Por ejemplo, el sector socioeconómico al que se dirigen la UTP y la UCV es distinto al de la UPC y, por tanto, sus estrategias comerciales y académicas son diferentes, incluso si ello implica sacrificar el nivel de calidad de la enseñanza. En el caso de la PUCP, la calidad se ha mantenido como un rasgo inherente en el tiempo —al menos así nos indica su posición en los *rankings* de universidades—, pese a tener una concentración estudiantil relativamente alta. Posiblemente, tratándose de una universidad asociativa, la estrategia comercial ocupe un segundo lugar, ya que

pesan más la tradición de calidad que la acompaña y la mayor oferta de carreras profesionales. Lo propio podría decirse para el caso de la ULima. Es interesante esta primera mirada porque se empieza a desdibujar la idea de que la masificación de la educación o la concentración de una cantidad de estudiantes está ligada necesariamente con un déficit en la calidad de la enseñanza universitaria.

Lo que también salta a la vista es que en el listado de universidades con mayor concentración no aparece ninguna universidad pública. Esto resulta razonable porque la lógica de expansión estaría dada por una decisión «autónoma» en el crecimiento del número de estudiantes y el incremento de los recursos asignados por el Estado, los cuales están supeditados a prioridades y políticas que marcan el direccionamiento nacional de la educación superior. Recién en el puesto diez aparece la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), con 2,3 % de estudiantes matriculados, y en el puesto quince, la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), con 1,6 %; ambas ubicadas en la capital. Respecto a las universidades no limeñas, la primera en ubicarse es la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa en el puesto dieciséis, con 1,4 %, seguida por la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga en el puesto dieciocho, con 1,3 %, la Universidad Nacional del Altiplano en el puesto diecinueve, con 1,2 %, y la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) en el puesto veintiuno, también con 1,2 %. Estos resultados corroboran el enfoque territorial del Estado en cuanto a educación superior, lo que se observa claramente en el caso de la UNAP, al tratarse de una universidad ubicada en medio de la Amazonía peruana, pues, pese a las limitaciones de acceso y a que Iquitos no es una de las ciudades más pobladas del país (cuenta con medio millón de habitantes), es la cuarta universidad pública con mayor concentración de estudiantes matriculados. De hecho, actualmente es la única que opera en dicha ciudad tras el cierre de otras que no lograron licenciarse. Este caso ejemplifica la importancia de la intervención territorial del Estado para suministrar la educación superior, respetando un suficiente nivel de calidad.

Aunque no se tiene a la mano información anual sobre cómo se ha ido dando la dinámica en cuanto al número de matriculados, se podría afirmar que, al menos en cuanto a educación superior en pregrado, la cantidad de plazas ofrecidas por las principales universidades públicas

2 Revisado el 27 de noviembre de 2025.

se ha mantenido relativamente constante. Cualquier perspectiva de crecimiento de estas universidades pasaría por un incremento de los recursos que el Estado les asigna para inversión en infraestructura y gastos de operación, sean estos fijos o variables.

Desde el punto de vista de una empresa o una unidad productiva, si es que queremos buscar un término más afín a la gestión pública, se debe tomar cuidadosamente la decisión del monto de costos fijos que se podría asumir. Por ejemplo, ante un incremento permanente de plazas de pregrado, se deberá decidir si se requiere incorporar nuevos docentes en condición de ordinarios o contratados. En el primero de estos casos, se asumirían costos fijos, mientras que, en el segundo, costos variables en los que las previsiones laborales son menores. Esta es una de las razones económicas —aunque no la única— por la que existe Beca 18, que tiene carácter temporal al ser un «programa» cuya implementación lleva a las universidades de acogida a asumir mayormente costos variables. Sin embargo, en caso de que opten por asumir costos fijos, ellas asumirán dicho riesgo, no el Estado.

Sin duda, Beca 18 aporta novedad al sistema de educación superior. Este mecanismo hace que los postulantes preseleccionados (aquellos que cumplen un determinado perfil, especialmente estar en condición de pobreza o pobreza extrema) busquen incorporarse en alguna universidad que les ofrezca mejores condiciones de desarrollo. Entonces, la «competencia» entre universidades por atraer a nuevos estudiantes se da más por factores de calidad, disponibilidad de carreras y facilidades (ubicación, empleabilidad, servicios académicos complementarios, entre otros). En universidades que estén captando un monto considerable de ingresos a través de Beca 18 —como es el caso de UPCH—, es importante mantener el elemento diferenciador de la calidad por delante de la mayoría de las universidades e incrementar el número de estudiantes financiados por Beca 18.

EL CAMINO PARA FINANCIAR EL DESARROLLO: CUESTIONES DE POR MEDIO

En general, si se opta por financiar el desarrollo incrementando el número de estudiantes matriculados, hay, por lo menos, tres alternativas: aumentar las vacantes

para las carreras con las que ya contamos, ampliar el número de carreras o llevar la oferta educativa a donde está la demanda.

El camino de incrementar el número de vacantes en carreras ya establecidas es el más sencillo y menos costoso, pero en el tiempo tiene un límite impuesto por la dotación de infraestructura y recursos humanos existentes, así como por la demanda no atendida por estas carreras.

En tanto, ampliar el número de carreras es una ruta seguida por la mayoría de las universidades que concentran más estudiantes matriculados. De hecho, según los registros en la plataforma de Sunedu, a excepción de la ULima, las universidades privadas son las que cuentan con mayor cantidad de programas de pregrado de entre las universidades de mayor concentración que hemos listado anteriormente. La UPC cuenta con 89, seguida por la PUCP y la UPN, ambas con 59. El elemento diferenciador de la PUCP sobre las otras es que esta tiene la mayor cantidad de programas de maestría (155) y de doctorado (24), muy por encima del resto de universidades. En tanto, la UCV toma el camino del fomento de la segunda especialidad con 51 programas, los cuales se concluyen en un tiempo más corto y con tarifas más accesibles. Por su parte, la UPCH tiene registrados menos programas de pregrado (31) pero un alto número de programas de maestría, doctorado y segunda especialización. El nivel de demanda de estos programas está fuera de este análisis porque no se dispone de información; no obstante, a juzgar por los actuales niveles de matrícula, se requiere una revisión de la pertinencia de cada uno de ellos (ver tabla 1).

A nivel nacional, el 93,3 % de los estudiantes se encuentran matriculados en programas de pregrado; el 5,1 %, en maestría; el 0,5 %, en doctorado, y el 1,1 %, en segunda especialidad. Las universidades que estamos analizando mantienen una distribución similar, salvo la PUCP, donde los matriculados en maestría y doctorado representan el 18,8 % en su conjunto. Este detalle no carece de importancia, pues desmarca a esta universidad del resto —recuérdese que esta casa de estudios acompaña a la UPCH en los diversos *rankings* internacionales de universidades (ver tabla 2)—.

Tabla 1. Número de programas por universidad seleccionas

Universidades	Tipo de gestión	Progr. pregrado	Progr. maestría	Progr. doctorado	Progr. segunda especialidad
Universidad Tecnológica del Perú S. A. C.	Privada (societaria)	55	13	2	0
Universidad César Vallejo S. A. C.	Privada (societaria)	36	59	10	51
Universidad Privada del Norte S. A. C.	Privada (societaria)	59	42	2	8
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.	Privada (societaria)	89	67	0	19
Universidad Continental S. A. C.	Privada (societaria)	39	68	6	23
Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada (asociativa)	59	155	24	30
Universidad de Lima	Privada (asociativa)	14	16	3	0
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Privada (asociativa)	31	91	12	140
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Pública	77	160	36	139
Universidad Nacional Federico Villarreal	Pública	60	55	13	109
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	Pública	59	81	21	111
Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Pública	30	22	6	12

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de TUNI.pe., página revisada el 27 de noviembre de 2025.

Tabla 2. Distribución de matriculados por nivel de programa en universidades seleccionadas

Universidades	Matricula- do total	% Matriculado pregrado	% Matriculado maestría	% Matriculado doctorado	% Ma- triculado segunda especialidad	% Matriculado total
Total de universidades nacionales	1 874 408	93,3	5,1	0,5	1,1	100,0
Universidad Tecnológica del Perú S. A. C.	257 006	95,8	4,2	0,0	0,0	100,0
Universidad César Vallejo S. A. C.	209 167	87,6	7,8	1,4	3,2	100,0
Universidad Privada del Norte S. A. C.	133 042	98,8	1,2	0,0	0,0	100,0
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.	83 668	92,8	7,1	0,0	0,1	100,0
Universidad Continental S. A. C.	81 547	93,9	4,5	0,4	1,2	100,0
Pontificia Universidad Católica del Perú	63 506	80,6	17,6	1,2	0,6	100,0
Universidad de Lima	62 005	97,7	2,1	0,2	0,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de TUNI.pe., página revisada el 27 de noviembre de 2025.

Veamos ahora el tercer mecanismo, que es acercar la oferta educativa hacia donde está la demanda. En este mismo conjunto de universidades notamos que varias han utilizado (adicionalmente) la estrategia de establecerse más próximas a los lugares donde existe la demanda por sus carreras. Sin falta, las universidades privadas de nuestra muestra tienen presencia en Lima y varias de ellas cuentan con locales en distritos populosos de la capital. Por otro lado, la estrategia adoptada por la UTP, la UCV, la UPN y la Universidad Continental es

contar con presencia nacional, estableciendo sedes en diversas regiones del país. Los casos de la UPC y la UPN son interesantes, pues ambas forman parte de Laureate Education, pero los segmentos socioeconómicos a los que apuntan son diferentes. La UPC está dirigida a un segmento socioeconómico superior, con mayores tarifas en las pensiones y con presencia solo en Lima; mientras que la UPN está orientada a un segmento socioeconómico menor, por lo que cobra menores tarifas y ha establecido sedes en otras regiones (ver tabla 3).

Tabla 3. Regiones donde funcionan y número de locales por universidad seleccionada

Universidades	Regiones donde tiene sedes o filiales	Regiones donde funciona	Número de locales
Universidad Tecnológica del Perú S. A. C.	Lima, Arequipa, Lambayeque, Áncash, Junín, Ica, Piura y La Libertad	8	28
Universidad César Vallejo S. A. C.	La Libertad, Lima, Lambayeque, Áncash, San Martín y Piura	6	23
Universidad Privada del Norte S. A. C.	Lima, Trujillo y Cajamarca	3	11
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.	Lima	1	10
Universidad Continental S. A. C.	Arequipa, Ayacucho, Cusco, Ica, Lima y Junín	6	9
Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	1	9
Universidad de Lima	Lima	1	2

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de web institucionales y TUNI.pe para el caso de número de locales, consultadas el 27 de noviembre de 2025.

¿Y cómo están operando las universidades públicas? La información disponible no muestra diferencias con relación a la situación observada en las universidades privadas en cuanto a cantidad de programas y concentración de matriculados. La UNMSM, la universidad pública con mayor concentración, cuenta con 77 programas de pregrado, 160 de maestría, 36 de doctorado y 139 de segunda especialidad; salvo esta última, su oferta de programas es mayor que las registradas en las universidades privadas examinadas. Donde existe diferencia es en la presencia que tienen a nivel nacional. Se han venido creando nuevas universidades a través de leyes. Según la información procedente de TUNI.pe³, hay cuatro universidades con Ley de Creación: Universidad Nacional Tecnológica de San Juan de Lurigancho, Universidad Autónoma Municipal de Los Olivos, Universidad Nacional Tecnológica de

Frontera San Ignacio de Loyola y Universidad Nacional de Música. En ese sentido, crear nuevas universidades desde el Congreso de la República, con permisividad del Gobierno, termina por ampliar la oferta en educación superior universitaria desde el sector público.

¿QUO VADIS?: NECESIDAD DE PENSAR EN UN NUEVO MODELO

Y, a todo esto, ¿qué sucede en Cayetano? De acuerdo con la información de TUNI.pe, recopilada por la Sunedu, la UPCH ha pasado de tener 7938 estudiantes matriculados en el 2020-I a 12 720 en el 2025-I. Pese a que registró un incremento de matrícula del 60 %, ha concentrado solo el 0,7 % del total de matriculados a nivel nacional y ocupa el puesto 36, muy por debajo de los 257 006 matriculados de la UTP y los 63 506 de la PUCP.

3 Revisado el 27 de noviembre de 2025.

Per se, estas cifras no deberían constituir una preocupación para una universidad que apuesta por la excelencia, siempre que exista una estrategia de desarrollo que, en lugar de concentrarse en lo comercial, se enfoque en el desarrollo académico y científico. Por ello, si queremos ser una universidad bajo la concepción de *boutique*, donde se priorice la calidad antes que el incremento de estudiantes, debemos definir claramente una estrategia de desarrollo institucional en función del modelo que finalmente se opte seguir. Cuando hablamos de modelo, nos referimos a la manera como la universidad crea y entrega su propuesta de valor. Esa propuesta debe estar claramente definida y diferenciada del resto de universidades. Tratamos de desmarcarnos del concepto de modelo de negocio, pues, para Cayetano, sería más un compromiso social.

Lo que se propone es revisar el actual modelo institucional, que, si bien en el pasado resultó exitoso, actualmente podría no serlo, pues enfrentamos un escenario donde las universidades privadas, principalmente las societarias, compiten más agresivamente por la captación de estudiantes, dado que las pensiones representan una importante fuente de ingreso para todas las universidades del medio. Esto último podría comprometer nuestro propio crecimiento, pues, *boutique* o no, no se puede brindar educación de calidad sin suficientes recursos ni sin un número adecuado de estudiantes a quienes enseñar.

En un modelo donde se prioriza la calidad, la manera más sencilla de incrementar ingresos para su sostenibilidad es cobrar más por la calidad, minimizar los costos de operación e incrementar las plazas de admisión en aquellos programas con mayor demanda. Sin embargo, ello tiene un límite, por lo que hay que evaluar la posibilidad de ofrecer nuevos programas académicos.

De manera exógena, el programa Beca 18, creado en el año 2011, ha impulsado la demanda de formación por

carreras profesionales ofrecidas por diversas universidades, incluyendo a la UPCH. Sin embargo, en línea con lo explicado anteriormente, esta termina dependiendo de las prioridades del Gobierno en la asignación de los recursos. Por ello, en una visión a largo plazo, se debe tomar provisiones en caso de que los recursos disminuyan o el programa desaparezca. Por lo pronto, las estrategias adoptadas deberán considerar una mayor participación de los estudiantes financiados por Beca 18 y para ello sería necesario evaluar la diversificación de la oferta de carreras profesionales.

El caso de la PUCP es bastante interesante, pues también se trata de una universidad con tradición de calidad y, junto con la UPCH, figura en los primeros lugares en los diversos *rankings*. Se trata de la sexta universidad con



Cayetano Heredia suele figurar entre las mejores universidades peruanas según diversos *rankings*.

Es percibida como una institución con un marcado énfasis en las ciencias de la vida y la salud, y es reconocida por ofrecer una educación de calidad y promover una investigación de alcance internacional y altamente competitiva.




mayor concentración de estudiantes matriculados y es una de las que cuenta con mayor cantidad de programas académicos (pregrado, maestría, doctorado y segunda especialidad), y su posgrado tiene una proporción relativamente alta del total de matriculados, superior a lo observado en el resto de las universidades. Es posible que la enseñanza a nivel de posgrado le genere un ingreso interesante, con la ventaja de que provendría de un público que tiene mayor independencia económica.


Existe otra diferencia entre ambas universidades. La PUCP no solo ofrece casi el doble de carreras profesionales que la UPCH, sino que estas se diversifican en una mayor cantidad de áreas del conocimiento. En contraste, en la UPCH, como sabemos, predominan las carreras de salud. Es llamativa esta evidencia porque el

modelo de la PUCP (ofrecer una diversidad de carreras profesionales) le permitió hacer frente a un contexto de alta competencia por captar estudiantes. A esto seguramente se le debe sumar las medidas internas que posiblemente habría tomado para potenciar su desarrollo.

Entonces el debate parte de las siguientes preguntas: ¿qué nuevas carreras incorporar? ¿serán carreras sobre la base de las que ya tenemos?, ¿serán carreras demandadas en el mercado, pero en las que somos nuevos?, ¿serán carreras que enfatizan aquello donde tenemos ventajas competitivas como el área de la salud?, ¿serán nuestras mismas carreras, pero modernizándolas a la luz de las



Debemos definir claramente una estrategia de crecimiento institucional en función del modelo que finalmente se opte seguir.



nuevas tecnologías, por ejemplo, la incorporación de la IA? Tal vez se debería plantear otra alternativa más audaz: pensar en las carreras profesionales que tendrán mayor demanda a futuro, empezando por aquellas de más fácil implementación, considerando la afinidad temática y aprovechando la red internacional con la que contamos a través de nuestros investigadores. En esta discusión será muy importante que definamos previamente quién será nuestro público objetivo.

El programa Beca 18 también aporta un nuevo elemento a la discusión, pues permite reflexionar sobre nuestro público objetivo. Los beneficiarios de este programa corresponden a un segmento socioeconómico al que la UPCH antes no podía servir, pero que ahora sí, ya que este puede acceder a educación universitaria de calidad, financiada por el Estado. Y calidad es lo que la UPCH no está dispuesta a perder. ¿Qué otros grupos estarían dispuestos a pagar una educación de calidad? Dejamos esta pregunta abierta porque es parte de la discusión sobre lo que queremos como universidad; por ejemplo, si deseamos convertirnos en una universidad de referencia internacional, tal vez deberíamos pensar en atraer estudiantes de Latinoamérica; o, si preferimos ser una universidad que se caracteriza por traer tecnología

de vanguardia, posiblemente el público objetivo deba incluir a clínicas privadas y médicos dispuestos a pagar por entrenamiento en nueva tecnología, entre otros.

LO ÚLTIMO

Aunque en esta reflexión nos ha faltado incorporar otros elementos de análisis, tales como el rol de la investigación y la diversificación de ingresos a través de fuentes diferentes a las pensiones de estudiantes, nos ha permitido llamar la atención sobre la necesidad de pensar nuestro desarrollo en un escenario en el que muchas universidades han convertido a la educación universitaria en un negocio, y la calidad ha sido un criterio que les ha resultado esquivo pero que seguramente buscarán alcanzar. La cuestión que tenemos por delante es preguntarnos cómo podremos financiar nuestro desarrollo.

La recomendación final es que Cayetano debe preservar su esencia, pues es lo que la distingue y le da un valor diferenciado sobre cualquier otra universidad. Una vez definido el modelo institucional, se deberá buscar la mejor estrategia para su implementación, sin dejar de ver el corto y largo plazo, y la oferta y demanda.

REFERENCIAS

- Chávez, C. (2022). Reforma universitaria y aseguramiento de la calidad de la educación superior en el Perú. En M. V. Sordini (comp.), *Hacer políticas sociales. Estudios sobre experiencias de implementación y gestión en América Latina* (pp. 229-257). Estudios Sociológicos Editora. <https://estudiossociologicos.org/portal/wp-content/uploads/2022/08/Hacer-Politicasy-Sociales-.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) (s. f.). Sistema de Información Universitaria. *TUNI.pe*. <https://tuni.pe/comparador/universidad>