



## Hacia un relevo sostenido de la plana docente en las universidades: el valor de la sinergia intergeneracional

Mary Fukuhara Nakama\*, Leila Fernández Jacinto\*\*

Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)

Recibido: 24-08-2024; aceptado: 17-10-2025

El envejecimiento acelerado de la población mundial a causa de la disminución de la tasa de fecundidad y al aumento de la esperanza de vida genera una gran preocupación en diferentes ámbitos. Esta realidad ha dado lugar a diferentes estudios que han permitido estimar que, para el 2050, una de cada seis personas en el mundo tendrán más de 65 años, lo que representa un aproximado de 1500 millones de habitantes (1). Este panorama se traslada también a la plana docente de las universidades en el mundo, y nuestro país no es la excepción; las universidades públicas cuentan con una plana docente donde el 63,7 % tienen 50 años a más, mientras que, en las universidades privadas asociativas y las privadas societarias, el 53,2 % y el 62,5 %, respectivamente, se encuentra en este rango de edad (Tabla 1) (2). Esta diferencia se debe a que el ejercicio de la docencia en universidades no tiene límite de edad máxima.

**Tabla 1. Distribución de docentes universitarios según edad**

Tipo de gestión	Hasta 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años	65 años a más
Privada asociativa	11,3 %	35,5 %	43,4 %	9,8 %
Privada societaria	5,8 %	31,7 %	51,1 %	11,4 %
Pública	6,4 %	30,0 %	39,4 %	24,3 %

Nota. Datos de noventa universidades y dos escuelas de posgrado del periodo 2020-I (2).

### Exposición de ideas

¿Qué implicancias tiene este envejecimiento? ¿Estamos preparados para realizar un relevo generacional exitoso de la plana docente cuando llegue el momento de hacerlo? ¿Habrá llegado el momento? En este sentido, es importante que las universidades realicen esta transición de forma estratégica, capitalizando las competencias de los docentes jóvenes, pero sin que su incorporación signifique la pérdida de conocimientos, experiencias y valores. Además, deben considerar que el legado de los docentes mayores ha contribuido al crecimiento y la consolidación de las universidades y permitir que se siga formando a las futuras generaciones de profesionales que contribuirán al desarrollo del país.

## ¿Cuáles son las posibles causas de tener una plana docente mayor?

Lo que se ha podido observar es que un gran número de profesores universitarios optan por ejercer la docencia hasta la edad máxima permitida por la normativa de sus respectivos países o universidades. Esto se debe a que jubilarse implica, por un lado, recibir una pensión inferior a su salario mensual y, por otro, afrontar gastos elevados relacionados con problemas de salud, los cuales suelen aumentar en esa etapa de la vida (3). Además, al jubilarse, los docentes de universidades privadas dejan de contar con el seguro médico brindado por una entidad prestadora de salud (EPS), una mejor alternativa frente al deficiente sistema de salud que ofrece el Estado, el cual por años ha sido un asunto pendiente de resolver por los diferentes gobiernos (4, 5). Otros motivos que tienen los docentes para seguir trabajando son mantener su estabilidad mental y emocional, además de la económica (6).

Por otro lado, desde la perspectiva de los jóvenes, las condiciones que priorizan al momento de postular a un puesto laboral son un contar con un buen salario y con las oportunidades para progresar; además, consideran importante el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como ser respetados, tener flexibilidad de horarios, un buen clima laboral, oportunidades para viajar y usar tecnología de vanguardia (7). En este sentido, los millennials buscan condiciones de trabajo desafiantes, esperan directrices de sus supervisores, tienen expectativas poco realistas y muestran un bajo compromiso con la organización; asimismo, son proactivos, pero con baja tolerancia al aburrimiento, por lo que buscan que su puesto de trabajo se ajuste a sus intereses (8).

## Consideraciones

Debemos considerar que la experiencia del docente mayor, tanto en el ámbito profesional como en el ejercicio de la docencia, facilita la enseñanza de forma contextualizada; además, su amplia red de contactos permite diversificar los espacios de aprendizaje del estudiante. En el campo de la investigación, un docente de mayor trayectoria y con un prestigio ganado tiene la confianza de actores externos depositada en ellos más que en la institución (9); asimismo, algunos estudios reportan que la tasa de publicaciones de los profesores no disminuye con la edad, y que existe una preferencia por publicaciones más extensas como los libros (10). Al respecto, algunas instituciones han tenido éxito en esta transición, y han propiciado espacios que favorezcan el intercambio de experiencias y conocimientos entre ambas generaciones de docentes, sin dejar de lado la actualización permanente para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y avances tecnológicos. En otras palabras, se trata de potenciar las competencias de ambas generaciones con el propósito de que se apoyen mutuamente (3).

En este sentido, una estrategia reportada en la literatura como exitosa son los programas de mentoría, que son calificados como una solución que contribuye a la transferencia de conocimientos y la retención de docentes, además de favorecer las relaciones entre los docentes de ambas generaciones y propiciar que el profesor novel se familiarice con la cultura organizacional (11).

Asimismo, es importante incluir la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional, el reconocimiento de sus contribuciones y su participación en proyectos significativos, para lograr la retención de jóvenes talentos que aporten a la institución (12). Al respecto, existen algunas experiencias exitosas en el mundo. En Oceanía, por ejemplo, se considera que el desarrollo profesional a través del aprendizaje continuo podría constituir en el largo plazo una buena estrategia de retención docente. Por otro lado, Finlandia, país que posee una deserción del 3 al 4 % —baja, en comparación con otras partes del mundo—, centra su estrategia en el reclutamiento, con un factor tan simple como la selección de personas con verdadera vocación e interés en la docencia, dejando de lado a los que solo buscan

un puesto de trabajo. Por último, en Estados Unidos, el tipo de incentivo es económico (13). Una combinación de estas estrategias podría contribuir a la retención de docentes noveles.

En los próximos años, en la medida en que las universidades sigan liderando el campo de la educación superior de la mano de la nueva generación de docentes con las competencias propias de su generación y con la experiencia de los docentes mayores, podremos estar seguros de que estamos afrontando de forma correcta este gran desafío.

## Referencias

- (1) Huenchuan S, editora. Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible [Internet]. Santiago de Chile (Chile): CEPAL; 2018. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/431e4d95-46d9-4de6-a0a6-d41b1cb7d0b9/content>.
- (2) Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú [Internet]. Lima (Perú): Sunedu; 2021. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf?v=1649883911>.
- (3) Andión Gamboa M, Cárdenas Presa DI. Planta docente, cambio generacional y uso de tecnologías digitales emergentes. Reencuentro [Internet]. 2023; 35(86): 135-152. Disponible en: <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/1228>.
- (4) Javier Jara JJ, Cuadros Salazar D. Situación del Sistema de Salud en el Perú al 2021 y Agenda Pendiente. Soc Tecnol [Internet]. 2022; 5(3): 474-490. Disponible en: <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/257>.
- (5) Álvarez Ríos L, Pérez Vásquez ME, Rodríguez Vásquez JM, Palomino Alvarado GdP. La Atención al usuario en los sistemas de Salud. Cienc Lat [Internet]. 2021; 5(2): 1806-1819. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/384>.
- (6) Salgado M, Pérez J, Martínez E, Pineda V, Panchí V, Tapia M. Percepción ante el proceso de jubilación del profesorado de la UAEMéx próximo a jubilarse. Educere. 2024; 28(89): 141-157.
- (7) Etesse M. Trabajo juvenil en el Perú: situación laboral y percepciones sobre el empleo. En: Ames P, Cavagnoud R, Villegas M, et al. Jóvenes en Perú 2021. Lima (Perú): Fundación SM, Observatorio de la Juventud en Iberoamérica, PUCP; 2021. p. 69-95.
- (8) Sesen H, Donkor AA. Job Crafting, Job Boredom and Generational Diversity: Are Millennials Different from Gen Xs? Sustainability [Internet]. 2023; 15(6): 5058. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su15065058>.
- (9) Buendía Espinoza MA, Oliver Villalobos L. Adiós a los académicos en las universidades públicas mexicanas: ¿qué perdemos?, ¿qué ganamos? Perfiles Educ [Internet]. 2018; 40(160): 10-28. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2018.160.58325>.
- (10) Savage WE, Olejniczak AJ. Do senior faculty members produce fewer research publications than their younger colleagues? Evidence from Ph.D. granting institutions in the United States. Scientometrics [Internet]. 2021; 126(6): 4659-4686. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03957-4>.
- (11) Rehman R, Khan F, Kayani N, Ali TS. Reflection of mentors and mentees at initiation of Faculty Mentorship Program at Aga Khan University: A perspective. Pakistan J Med Sci [Internet]. 2022; 38(6): 1691-1695. Disponible en: <https://doi.org/10.12669/pjms.38.6.5454>.

- (12) Surachmad C. Talent Management Revolution: A Smart Strategy to Retain Millennials as a Driving Force for Competitive Advantage in the Era of Disruption. *Breakthr Dev J Strateg Manag Mark.* 2025; 1(1): 26-33.
- (13) Williams III JA, Hill-Jackson V, Caldwell C, Craig CJ. Teacher Recruitment and Retention: Local Strategies, Global Inspiration. *J Teach Educ* [Internet]. 2022; 73(4): 333-337. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/00224871221118155>.

---

**\* Mary Fukuhara Nakama**

Cirujano-Dentista con grado de Magíster en Estomatología y Maestra en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior por la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Docente asociada del Departamento académico de Clínica Estomatológica de la Facultad de Estomatología de la UPCH desde 1998.

Correo: [mary.fukuhara@upch.pe](mailto:mary.fukuhara@upch.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-6536-2331>

**\*\* Leila Fernández-Jacinto**

Cirujano dentista por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), con grado de maestra en Educación con mención en Informática y Tecnología Educativa por la Universidad San Martín de Porres (USMP) estudios de Diplomado en Rehabilitación Oral. Docente auxiliar del Departamento Académico de Clínica Estomatológica de la Facultad de Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) desde 2008.

Correo: [leila.fernandez@upch.pe](mailto:leila.fernandez@upch.pe)

<https://orcid.org/0009-0004-4888-376X>