

ESTUDIO DE CASO

# Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC



**IFC**

**Corporación Financiera  
Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos mercados, creamos oportunidades*

## ACERCA DE IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC), organización que forma parte del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. En el ejercicio de 2020, invirtió USD 22 000 millones en empresas privadas e instituciones financieras de este grupo de países, aprovechando la capacidad del sector privado para ayudar a poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. Para obtener más información, visite [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

## AUTORES

El presente fue escrito por [Juliette Powell](#) y [Art Kleiner de Kleiner Powell International \(KPI\)](#).

## AGRADECIMIENTOS

El proyecto contó con el apoyo del equipo de comunicaciones de IFC: Aliza Marcus, Brian Beary e Irina Sarchenko. Un agradecimiento especial a Leticia Crentsil por la corrección del texto y a Scholastica Nguyen por el diseño creativo.

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la Junta de Directores de IFC, del Directorio Ejecutivo del Banco Mundial ni de los Gobiernos de los países representados en estos órganos. Si bien IFC considera que la información aquí suministrada es correcta, la reproduce estrictamente tal como ha sido recabada, sin ofrecer garantías ni afirmaciones de ningún tipo. IFC puede optar por no exigir en sus propias inversiones alguna o ninguna de las prácticas aquí descritas, y puede decidir, a su entera discreción, no financiar proyectos ni ayudar a empresas que adhieren a esas prácticas. IFC evaluará en cada caso tales prácticas (vigentes o propuestas) teniendo debidamente en cuenta las circunstancias particulares del proyecto.

## DERECHOS Y AUTORIZACIONES

© Corporación Financiera Internacional 2021. Reservados todos los derechos. El material contenido en esta obra está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la ley aplicable.



# Introducción

A lo largo de su historia, que se extiende por un cuarto de siglo, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) ha demostrado que, cuando las instituciones de educación superior siguen una trayectoria de mejora e innovación continuas, pueden sostener su propio crecimiento y promover la prosperidad económica a su alrededor. La UPC es una universidad privada integral ubicada en Lima (Perú) que desarrolla una actividad de investigación cada vez más amplia. Ha figurado sistemáticamente entre las cinco universidades peruanas con mejor puntaje en la clasificación anual de *América Economía*, una publicación latinoamericana que evalúa las instituciones de educación superior. La misión declarada de la universidad es “formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú”, un objetivo que la coloca a la vanguardia del cambio tecnológico y social.

La UPC también se ha labrado una reputación como promotora de la innovación. En el aula, aplica un modelo de “aprendizaje centrado en el estudiante” como uno de los principios pedagógicos fundamentales de su propuesta educativa, que combina las clases expositivas y las experiencias basadas en proyectos con instancias de intercambio de opiniones y reflexión. Fuera del aula, y gracias al énfasis en la infraestructura digital, ha cobrado fama por sus innovaciones en el ámbito de la educación superior. Recientemente, fue una de las primeras participantes en el Programa para la Digitalización de la Educación Terciaria (**D4TEP**), una iniciativa mundial copatrocinada por IFC. En este programa innovador, las universidades evalúan y replantean sus sistemas digitales y estructuras organizacionales con miras a potenciar sus aptitudes digitales para mejorar el apoyo operativo, las experiencias de los estudiantes y los resultados del aprendizaje.

El enfoque de la UPC en lo referido a la innovación digital adquirió especial relevancia durante la pandemia. La universidad ya tenía experiencia con el aprendizaje a distancia. Durante el año lectivo 2020-21, puso sus conocimientos en práctica en beneficio de sus estudiantes y asesoró a otras universidades peruanas para que hicieran lo mismo. Actualmente, está trabajando en un modelo pospandemia que permite a los estudiantes elegir su propia combinación entre cursos presenciales y a distancia.

La UPC abrió sus puertas en 1994 con un único recinto universitario y una oferta inicial de estudios de grado en las disciplinas de arquitectura, comunicaciones, ingeniería y negocios. Desde entonces se ha ampliado a cuatro campus en Lima y en las zonas aledañas, con una oferta de 52 licenciaturas y más de 60 000 estudiantes. Estos buscan titularse en disciplinas que les permitan dedicarse a profesiones en los ámbitos de los negocios, las comunicaciones, la medicina, la ingeniería, la arquitectura, los medios de comunicación, el derecho, las ciencias de la salud, las ciencias veterinarias y otras disciplinas profesionales.

El alumnado de la UPC es heterogéneo. Alrededor de un 35 % proviene de contextos de bajos ingresos, y gran parte del porcentaje restante pertenece a la creciente clase media de Perú. Se calcula que entre un 30 % y un 40 % de los estudiantes de la UPC son los primeros de sus familias en ir a la universidad.

La universidad es conocida no solamente por su perfil académico, sino por su elevado nivel de madurez digital y por la rentabilidad y sostenibilidad de su modelo de negocios. Sus logros son el resultado de su clara estrategia y del apoyo continuo de Laureate International Universities, que adquirió UPC en 2004, así como de la relación crediticia establecida con la Corporación Financiera Internacional (IFC), que ha cooperado con la institución mediante dos rondas de financiamiento, en 2000 y 2012.

En este estudio de caso se describe cómo una universidad privada puede transformarse en una organización de aprendizaje en sí misma, a la vez que mejora las destrezas y las oportunidades de la población local.



## Entrevistamos a tres funcionarios de la universidad y a un especialista en educación de IFC

Nos basamos en una entrevista publicada de un exfuncionario de la universidad.



El **Dr. Edward Roekaert Embrechts**, director ejecutivo y rector, se incorporó a la universidad en 2014.



La **Dra. Milagros Morgan Rozas**, vicerrectora de Asuntos Académicos e Investigación, trabaja en la universidad desde sus inicios, en 1994.



**Juan Pablo Klingenberger Navarro**, director general de Admisión, Marketing y Comunicación e Imagen Institucional, se incorporó a la universidad en 2017.



**Clery Luz Neyra Vera** fue directora de Innovación y Transformación entre 2017 y 2021 (sus comentarios fueron tomados de una entrevista publicada por IFC en febrero de 2021).



**Alejandro Caballero**, especialista principal en Educación, Corporación Financiera Internacional.

# Enseñanzas extraídas de la historia de la UPC

1

**Ampliarse para satisfacer la demanda de educación superior**

2

**Integrar las mejores prácticas de gestión de los ámbitos educativo y empresarial**

3

**Innovar de manera continua, adoptando las tecnologías digitales**

4

**Promover una experiencia atractiva para los estudiantes**

5

**Forjar asociaciones y alianzas de largo plazo**





## Datos básicos sobre la UPC

<b>Años en el sector</b>	La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) fue fundada en 1994 y adquirida en 2004 por <a href="#">Laureate International Universities</a> , con sede en Baltimore, Maryland.
<b>Modelo de negocios e ingresos</b>	La UPC ofrece programas de estudios de grado y posgrado y programas académicos para personas que trabajan. Su alumnado ha crecido a un ritmo del 13 % anual desde 2011 y actualmente está compuesto por más de 60 000 estudiantes. El promedio de la matrícula anual por estudiante asciende a USD 5200.
<b>Sitio web</b>	<a href="https://www.upc.edu.pe/">https://www.upc.edu.pe/</a>  El sitio web principal de UPC contiene información sobre sus cuatro campus, las admisiones, los servicios académicos, los premios obtenidos por la universidad y sus programas de investigación.
<b>Reputación académica</b>	La UPC fue la primera universidad peruana en obtener la acreditación internacional de la Asociación Occidental de Escuelas y Universidades (WASC) de los Estados Unidos. También recibió una calificación general de cuatro estrellas de <a href="#">Quacquarelli Symonds Ltd.</a> , empresa internacional dedicada al análisis de la educación superior con sede en el Reino Unido. En 2019, ocupó el segundo puesto en la <a href="#">Clasificación de Instituciones Scimago</a> de las principales universidades de investigación de Perú y el quinto lugar en el listado de universidades peruanas que elabora <a href="#">América Economía</a> . El índice de empleabilidad de los graduados de la UPC se ubica en un 96 %, y un 95 % de ellos trabaja en el campo de estudio de su elección.
<b>Gobierno corporativo</b>	Desde septiembre de 2004, la UPC es parte de <a href="#">Laureate International Universities</a> , una red de universidades privadas que incluye a dos entidades de México y tres de Perú: la UPC, la <a href="#">Universidad Privada del Norte</a> (UPN) y el <a href="#">Instituto CIBERTEC</a> , de formación técnica profesional.
<b>Historial de inversiones</b>	IFC ha concedido dos préstamos a la UPC, principalmente para iniciativas de ampliación e innovación. El primero, por USD 7 millones, se le otorgó en 2000. El compromiso por el segundo, que ascendió a USD 39,5 millones, se formalizó en 2012.
<b>Alcance geográfico</b>	La UPC cuenta con cuatro campus en cuatro vecindarios de Lima: Monterrico, Chorrillos (Campus Villa), San Isidro y San Miguel.
<b>Inclusión</b>	Alrededor del 35 % de los estudiantes de UPC provienen de los segmentos socioeconómicos de ingreso bajo, definidos como aquellos con ingresos mensuales inferiores a USD 750. Actualmente la universidad está aplicando su experiencia en el ámbito de las tecnologías digitales para abordar el eterno desafío de reducir las tasas de deserción de los estudiantes.
<b>Personal</b>	La UPC tiene alrededor de 2700 empleados, que incluyen 993 docentes de tiempo completo.

## Primera enseñanza: Ampliarse para satisfacer la demanda de educación superior

Cuando fue inaugurada, en 1994, la universidad vino a cubrir una demanda insatisfecha. En Perú había una creciente población de jóvenes graduados de la escuela secundaria ansiosos por proseguir con su educación. Las universidades públicas, que ofrecían sus cursos de forma totalmente gratuita, no podían hacer frente a la demanda.

Inicialmente, como universidad con fines de lucro, la UPC se centró en los estudiantes del “mercado medio”, es decir, aquellos que buscaban especializarse en disciplinas que les permitieran conseguir empleo inmediatamente tras graduarse. La universidad creció con rapidez, transformándose en una institución prestigiosa orientada hacia la calidad y con una amplia oferta de titulaciones. Con todo, una proporción importante de sus estudiantes provenían de contextos de ingreso bajo. La combinación entre el financiamiento a largo plazo y el gran atractivo para los estudiantes posibilitó el constante crecimiento de la institución. Las citas que se incluyen a continuación, del **director ejecutivo Edward Roekaert Embrechts** y el **director de Admisión y Marketing Juan Pablo Klingenberger Navarro**, de la UPC, y de **Alejandro Caballero, especialista principal en Educación de IFC**, describen la trayectoria de la universidad:

► **Roekaert:** *La UPC se fundó con la clara misión de transformar positivamente la realidad de nuestro país mediante la educación. Nuestros fundadores consideraban que el sistema existente de educación superior era demasiado tradicional y no lograba los resultados que Perú necesitaba, por lo que empezamos a buscar maneras de cambiar el statu quo.*

*La UPC comenzó con un solo campus, pero estaba claro que tendríamos que ampliarnos. Lima es una ciudad sumamente grande, con más de 10 millones de habitantes. Cuando uno se traslada dentro de la ciudad, puede pasar dos o tres horas en embotellamientos. Los postulantes nos decían que les encantaría estudiar con nosotros, pero que tenían que ir a otras instituciones porque les llevaba*

*demasiado tiempo llegar a nuestra universidad. Así que la UPC tuvo que acercarse al mercado. Y lo hicimos construyendo tres nuevos campus.*

*Hoy, UPC es reconocida como una de las mejores universidades del país. Hemos logrado crecer y posicionarnos sin renunciar a la calidad. Y tenemos que agradecer a IFC, que ha jugado un papel fundamental en ese proceso. El financiamiento que recibimos no solo nos permitió encontrar excelentes ubicaciones, sino también construir instalaciones que ofrecían la misma la experiencia que nuestro campus original.*



► **Klingenberger:** *En 2017, cuando tuve mi entrevista laboral con la entonces directora general Marisol Suárez, pregunté: “¿Cuál ha sido la estrategia de la UPC para lograr este crecimiento espectacular?”. Su respuesta fue que buscaban ser los más grandes y los mejores. Yo comenté que seguramente no había sido fácil. A menudo, ser el más grande implica ofrecer los precios más bajos y la peor calidad. Pero entendí que la estrategia de crecimiento de UPC se basaba en demostrar que éramos los mejores en el ámbito académico. Actualmente, la UPC es la marca universitaria de mayor valor y la institución de educación superior más reconocida de Perú.*

*Para el ingreso de los estudiantes, seguimos un proceso de tres etapas. Primero, realizamos prospecciones. La UPC fue la primera institución de educación superior de Perú que adoptó un enfoque comercialmente proactivo consistente en realizar visitas a las escuelas secundarias en busca de posibles candidatos. Anteriormente, teníamos un equipo de 30 promotores que visitaban las escuelas en persona. Ahora, nos valemos de las herramientas digitales: actividades virtuales masivas en tiempo real y portales web. Todos los años establecemos contacto con más de 100 000 estudiantes. Segundo, nos comunicamos con los posibles candidatos para contarles sobre las ventajas de estudiar con nosotros. Finalmente, buscamos lograr que los estudiantes nos elijan. Cultivamos nuestra relación*



con los posibles alumnos, contestamos sus preguntas en línea y evaluamos continuamente nuestras interacciones para mejorar. Con la pandemia, hemos tenido que reforzar esta estrategia digital, y los resultados han sido sorprendentes. Con respecto al año pasado, en 2021 la inscripción de nuevos estudiantes aumentó un 22 %.

▶ **Caballero:** Las inscripciones en nuestra universidad aumentaron mucho más rápido que en las del ámbito público debido a las limitaciones de capacidad que enfrentan estas últimas. Si a los padres y a los estudiantes no les gusta lo que ven, se van. Quieren innovación. Quieren que las universidades vean a los estudiantes como clientes.

## Segunda enseñanza: Integrar las mejores prácticas de gestión de los ámbitos educativo y empresarial

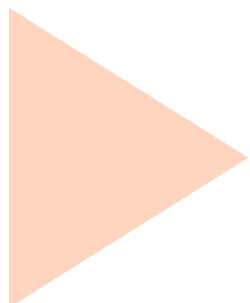
En los círculos académicos, la palabra “comercial” se ve con recelo; en el entorno de los negocios, es un cumplido. Los estudiantes quieren cerrar esa brecha. Desean que su título universitario les permita ganarse la vida con comodidad. Pero cada vez más, también esperan encontrar un valor intrínseco mediante experiencias de aprendizaje significativas que les permitan usar su creatividad. Los dirigentes de la UPC buscaron cerrar esa brecha manteniendo elevados estándares académicos y adoptando, a la vez, ideas del mundo empresarial en lo referido al marketing, la experiencia de los usuarios y el compromiso de los empleados. **Roekaert, Milagros Morgan, la vicerrectora de UPC, y Caballero** describen la manera en que la universidad equilibra sus diferentes culturas.

▶ **Morgan:** Nuestro crecimiento también se basa en nuestro sistema de aseguramiento de la calidad. Contamos con una certificación ISO, y nos auditan todos los años tanto interna como externamente.

Las acreditaciones institucionales y programáticas y los estándares de calidad son sumamente importantes para nosotros, en particular en un momento en que estamos combinando las modalidades de aprendizaje a distancia y presencial. Nos permiten preservar la coherencia: lo que hacemos cuenta con el respaldo de certificaciones sólidas y acreditaciones de prestigio internacional.

▶ **Roekaert:** Nuestra acreditación institucional nos permitió fomentar una cultura de autoevaluación y mejora continua. Nos permitió crecer sin renunciar a estándares sumamente exigentes.

▶ **Caballero:** La UPC aplica muchas de las mejores prácticas de la industria de los bienes de consumo. Por ejemplo, fue una de las primeras universidades en implementar las mediciones de la herramienta net promoter score (NPS) para cuantificar la satisfacción de los clientes.



“La UPC se fundó con la clara misión de transformar positivamente la realidad de nuestro país mediante la educación”.

Dr. Edward Roekaert Embrechts



## Tercera enseñanza: Innovar de manera continua, adoptando las tecnologías digitales

Desde sus inicios, la UPC ha estado a la vanguardia de la innovación, en particular en lo referido a las tecnologías digitales. Transitó un intenso proceso de 10 años que comenzó con la incorporación de programas informáticos integrales de aprendizaje en todos los cursos de grado. Convirtió su biblioteca en un repositorio de libros digitales y contenidos en diferentes formatos, y comenzó a ofrecer clases virtuales varios años antes de la pandemia, poniendo a disposición de docentes y alumnos laboratorios digitales, transmisiones de video y otra información de forma ininterrumpida, las 24 horas. Luego, se valió de las herramientas digitales para mejorar sus procesos de aprendizaje. Por ejemplo, los docentes crearon juegos en plataformas tales como **Minecraft** y Wild Goose. Al mismo tiempo, invirtió en procesos administrativos digitales con el propósito de mejorar las experiencias en sus campus y fortalecer su relación con los estudiantes. La **exdirectora de Innovación, Clery Neyra, y Caballero** lo explican:

► **Neyra:** *La UPC inició su transformación digital antes de la pandemia. Nos fijamos la meta de crear el mejor ecosistema digital para nuestros estudiantes, nuestros docentes y nuestro personal. En la universidad, todos participan en el proceso de innovación y presentan ideas que luego se evalúan.*

► **Caballero:** *La universidad ha establecido equipos suficientes como para llevar adelante entre 40 y 50 proyectos de innovación al mismo tiempo, con una estructura que distingue de manera muy clara entre las operaciones cotidianas y el desarrollo estratégico de nuevos proyectos. Esto le permite acelerar enormemente sus capacidades de innovación.*

*Si bien muchas universidades generan ideas novedosas, carecen de las habilidades necesarias para ponerlas en práctica y para priorizar o agrupar sus iniciativas. La UPC es muy buena en este sentido. Cuenta con un excelente equipo para generar ideas nuevas, y ha establecido con inteligencia su estrategia de marketing, su modelo de gestión y su estructura organizacional. Aprovecha la ola de avances tecnológicos usando modelos predictivos para reducir las tasas de deserción*

*o crear una ventanilla única en internet para acceder a los servicios administrativos.*

Gracias a su experiencia en el ámbito digital, cuando comenzó la pandemia UPC estaba preparada para impartir cursos a distancia. La universidad venía trabajando en el uso de videos, documentos y clases por internet desde la década de 1990. Como resultado, otras universidades de Perú recurrieron a ella para solicitarle apoyo y asesoramiento durante los primeros meses de 2020, cuando la pandemia obligó por primera vez a los establecimientos educativos a dar clases por internet.

Al mismo tiempo, los dirigentes de la UPC también estaban ansiosos por profundizar sus conocimientos sobre el tema. Se unieron a una iniciativa patrocinada por IFC denominada **Programa para la Digitalización de la Educación Terciaria (D4TEP)**, que se puso en marcha en 2020. Este programa permite evaluar en profundidad las prácticas digitales de una universidad para identificar las deficiencias y ayuda a la institución a diseñar un plan orientado a replantear y mejorar dichas prácticas. Al momento de esta publicación, tres universidades participaban en el programa: la Universidad de los Andes en Bogotá (Colombia), el Instituto Maharishi en Johannesburgo (Sudáfrica) y la UPC. En esta última, la iniciativa D4TEP es un componente integral del proceso general de innovación. Las cinco personas incluidas en este estudio de caso que han trabajado en la UPC y participado en la iniciativa D4TEP comentaron sus experiencias:

► **Neyra:** *La COVID aceleró nuestra transformación digital. De la noche a la mañana, la totalidad de la experiencia educativa pasó a depender de las herramientas digitales. Tuvimos que adaptar las actividades deportivas, culturales y sociales a los formatos digitales. Para eso, es necesario implantar una sólida arquitectura e infraestructura digital que permita a los estudiantes desenvolverse solos. Utilizamos programas informáticos de vanguardia, hemos creado laboratorios virtuales y contamos con una biblioteca con más de 370 000 documentos digitalizados.*



▶ **Morgan:** *Participé directamente en el proceso D4TEP, y fue sumamente enriquecedor. Como parte del programa, se encuestó a numerosos miembros de la universidad para saber cómo les estaba yendo a los estudiantes. Fue interesante contrastar lo que nos dijeron en la encuesta con lo que nosotros pensábamos. El D4TEP nos ayudó a examinar nuestras estrategias, a evaluar lo que estábamos haciendo bien y a definir qué ajustes debíamos introducir.*

▶ **Klingenberger:** *Desde la perspectiva comercial y de marketing, aprendimos a ser más eficientes. En el pasado, organizábamos la mayoría de nuestras actividades de captación de alumnos en hoteles de cinco estrellas. Era sumamente costoso reunir a 4000 personas en un solo lugar. Ahora lo hacemos por medios virtuales. Hemos construido una plataforma que nos permite organizar eventos virtuales masivos con 30 o 40 disertaciones simultáneas en vivo, y recibimos a miles de postulantes. No queremos volver al sistema presencial anterior.*

▶ **Roekaert:** *La experiencia con el D4TEP no pudo haber llegado en un mejor momento. Nos ayudó a examinar y evaluar nuestro proceso de transformación digital. Además, nos permitió compararnos con otras prestigiosas instituciones de todo el mundo, en un proceso en el que también descubrimos nuevas oportunidades.*

*En los próximos años, no creemos que vayamos a invertir demasiado en edificios. En cambio, planeamos invertir en tecnologías disruptivas que ofrezcan a los estudiantes y a los docentes el mejor entorno de aprendizaje.*

▶ **Caballero:** *La iniciativa D4TEP surgió en parte en respuesta a la pandemia. Aun cuando las clases pasaron al ámbito digital, los estudiantes esperaban el mismo acceso a los servicios de asesoría académica, orientación profesional, apoyo en las áreas de bienestar y salud, trámites estudiantiles y otros servicios. Esto sometió al personal docente y administrativo a una gran presión. Mientras tanto, numerosas universidades e instituciones terciarias debieron lidiar con una drástica reducción de sus ingresos. La UPC fue seleccionada como una de las universidades piloto.*

## Cuarta enseñanza: Promover una experiencia atractiva para los estudiantes

La denominada “trayectoria del estudiante” es el camino que sigue un alumno matriculado desde que solicita el ingreso hasta que se gradúa. La UPC se ha dedicado a mejorar continuamente ese proceso, intentando que sea lo más fluido y atractivo posible.

La universidad está orientada hacia el aprendizaje basado en competencias, lo que incluye fomentar el pensamiento crítico y la adopción de decisiones basadas en valores. También recurre en gran medida al aprendizaje dinámico en grupos y la experiencia práctica. Los estudiantes participan activamente en el diseño de los cursos, y los docentes actúan como facilitadores. La institución cuenta con modernas bibliotecas y laboratorios que permitieron ofrecer

servicios de enseñanza digital durante la pandemia.

**Edward Roekaert y Alejandro Caballero** ofrecen estas apreciaciones:

▶ **Roekaert:** *Nuestro objetivo es brindar a cada estudiante una gran experiencia de aprendizaje integral. Buscamos ser capaces de combinar lo mejor de la educación presencial con las ventajas que la tecnología y la educación a distancia pueden ofrecer.*

▶ **Caballero:** *La UPC aplica un modelo centrado en el estudiante que promueve el aprendizaje autónomo y autorreflexivo. Es una institución sumamente respetuosa de la diversidad, centrada en los estudiantes que tienen una visión global, y que prioriza la sostenibilidad. La universidad evalúa el progreso respecto del logro de competencias*

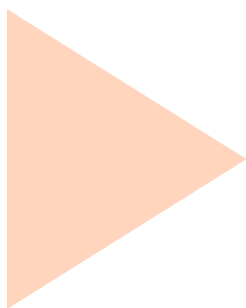
*específicas tanto a nivel institucional como mediante intercambios individuales con los estudiantes y sus empleadores.*

La importancia que se confiere a la experiencia de los estudiantes quedó demostrada durante la pandemia. Por ejemplo, la mayor parte de las clases de las carreras de grado quedaron inmediatamente disponibles a través de la herramienta de videoconferencias incluida en el Sistema de Gestión del Aprendizaje de la UPC, en el que se usa un sistema virtual de gestión educativa y aprendizaje desarrollado por Blackboard Inc. Las restantes clases se impartieron de forma asincrónica, también mediante dicho sistema. En junio de 2021, la universidad capacitó durante una semana a más de 3500 miembros del cuerpo docente dictando clases en línea. La UPC ofreció becas provisorias, mecanismos para acceder a financiamiento externo y varias opciones de diferimiento de los pagos o de reducción de los costos de la matrícula, todo a través de internet. Desde el comienzo de la pandemia, casi todos los estudiantes han concluido sus semestres dentro de los plazos previstos, con retrasos mínimos en los calendarios de clases. **Roekaert** habla sobre los impactos de esta experiencia:



**Roekaert:** *Cuando regresemos a las clases presenciales, no volveremos a hacer lo mismo que hacíamos antes de la pandemia. Queremos dar a los estudiantes la libertad de elegir cómo desean estudiar. En general, en la mayoría de las universidades los alumnos no tienen demasiadas opciones. Deben asistir a sus clases en el formato que se les ofrece: presencial, por internet o en modalidades mixtas. Nosotros queremos promover un enfoque centrado en los estudiantes que les permita elegir. La cuestión radica en encontrar el equilibrio y permitirles asumir el control de su proceso de aprendizaje.*

*Algunas instituciones quieren regresar al modo en que funcionaban antes de la pandemia. Creo que en realidad no han aprendido de la experiencia. Nosotros hemos cambiado. Aprendimos a gestionar nuestro equipo en medio de una crisis, y en el proceso hemos desafiado los paradigmas y descubierto nuevas maneras de brindar educación de calidad. Quiero agradecer y felicitar a nuestro cuerpo docente por su buena disposición a ajustarse a los cambios.*



“La UPC inició su transformación digital antes de la pandemia. Nos fijamos la meta de crear el mejor ecosistema digital para nuestros estudiantes, nuestros docentes y nuestro personal”.

Clery Luz Neyra Vera



## Quinta enseñanza: Forjar asociaciones y alianzas de largo plazo

La UPC se ha mostrado sumamente dispuesta a establecer sociedades conjuntas y asociaciones con otras entidades. IFC es un buen ejemplo. Hace más de 15 años que ambas organizaciones vienen colaborando en el ámbito del financiamiento. Pero la UPC ha establecido muchas otras asociaciones a lo largo de su historia. Por ejemplo, ofrece programas académicos conjuntamente con la [Universidad de Arizona](#). Gracias a esta colaboración, se brinda acceso a cursos que de otra manera no estarían disponibles, y algunos estudiantes de Lima logran graduarse con un título de la Universidad de Arizona. Aunque otras instituciones podrían mostrarse renuentes a cooperar con grupos externos, **Morgan** y **Roekaert** opinan que se trata de una experiencia transformadora:

► **Morgan:** *Buscamos establecer asociaciones de largo plazo con nuestros proveedores. Por ejemplo, uno de nuestros proveedores de servicios de biblioteca trabaja con nosotros desde hace más de 20 años. También hemos establecido vínculos estrechos con otras bibliotecas a nivel local e internacional. Algunos de nosotros trabajamos como grupo para negociar servicios con proveedores de bases de datos y libros electrónicos. También hemos establecido relaciones de largo plazo con cámaras de comercio de Perú, Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá, así como*

*con algunas instituciones gubernamentales. Y venimos trabajando de manera satisfactoria con empresas e institutos de investigación de Perú a fin de conseguir pasantías para nuestros estudiantes. Siempre estamos buscando maneras creativas de entablar y mantener relaciones de este tipo.*

► **Roekaert:** *Las asociaciones internacionales son un aspecto fundamental de esta nueva estrategia. Por ejemplo, mediante nuestra colaboración con la Universidad de Arizona, buscamos lograr que nuestros estudiantes accedan a una educación de primer nivel. Este vínculo también nos permite evaluar las mejores prácticas y aprender durante el proceso.*

*Otra asociación importante es el contrato que firmamos hace poco con [Coursera](#) para el servicio Campus: permite a los docentes acceder a contenidos digitales de alta calidad que pueden incorporar a sus cursos, lo que brinda a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más sólida y atractiva.*

*En la UPC no tememos al cambio. Lo aceptamos y lo vemos como una oportunidad para encontrar mejores formas de educar a una nueva generación de líderes de clase mundial".*

# SIGA EN CONTACTO CON NOSOTROS

INTERNET

[www.ifc.org/education](http://www.ifc.org/education)

LINKEDIN

[www.linkedin.com/company/ifc-education](http://www.linkedin.com/company/ifc-education)

TWITTER

[\*\*#ifceducation\*\*](https://twitter.com/ifceducation)



*Para obtener más información sobre las inversiones de IFC en los ámbitos de la salud y la educación, puede ponerse en contacto con:*

**Elena Sterlin**

Gerente mundial, Salud y Educación

Correo electrónico: [esterlin@ifc.org](mailto:esterlin@ifc.org)

Ciudad de Washington, EE. UU.

**Chris McCahan**

Jefe mundial, Salud y Educación

Correo electrónico: [cmccahan@ifc.org](mailto:cmccahan@ifc.org)

Ciudad de Washington, EE. UU.



*Creamos mercados, creamos oportunidades*

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433

Tel.: 1-202-473-1000