

talización del sector público a través de la privatización. Después de la privatización de las universidades públicas, las diferencias sectoriales con las privadas se han vuelto borrosas. La política de estado ha promovido que las universidades públicas puedan lucrar; las universidades han respondido privatizando y comercializando tanto las funciones académicas como no académicas para reforzar el balance final.

A través de los programas modulares II (module II programs), las universidades públicas pueden admitir estudiantes financiados por privados, estos pagan matrículas más altas que los estudiantes financiados por el Estado pero menos de lo que cobran las universidades privadas. Esto se ha popularizado en programas orientados al mercado—tales como ingeniería, tecnologías de la información, ciencias médicas y química farmacéutica. Dado el histórico prestigio que tienen las universidades públicas, los programas modulares II se han transformado en la “primera segunda opción” para aquellos que no son capaces de obtener el codiciado financiamiento del Estado. En dos de las más grandes universidades de Kenia, Universidad Kenyatta y la Universidad de Nairobi, el número de estudiantes financiados por privados supera a los financiados por el gobierno.

---

**La creación de nuevas universidades públicas ha ocurrido simultáneamente con la expansión de la capacidad de las existentes, impulsando aún más la cuota de mercado del sector público.**

---

Además, las universidades públicas se han involucrado en actividades comerciales a niveles inimaginables para las universidades privadas. Han establecido parques industriales, han formado sociedades conjuntas con corporaciones privadas, han comercializado sus servicios residenciales y de alimentación y han arrendado sus instalaciones a precio de mercado. Las ganancias generadas por el pago de matrícula y actividades comerciales han sido utilizadas para reparar y mantener las instalaciones existentes y para construir nuevas.

La privatización y comercialización han sido el resurgimiento del feudo público. Se ha transformado en un imán para aquellos que buscan educación universitaria a un precio moderado. Este modelo de universidad pública con fuerte privatización sólo puede coexistir con

un reducido sector privado. Casi todas las universidades privadas están luchando para aumentar el número suficiente de estudiantes para el uso óptimo de sus instalaciones existentes.

### **EL DILEMA DE LA CALIDAD**

Con el decaimiento de la cuota de mercado, la mayoría de las universidades privadas tienen matrículas menores a lo óptimo, lo que amenaza su bienestar financiero y calidad académica. La calidad de la docencia se ve amenazada por la partida del personal hacia grados sindicalizados y mejor remunerados en universidades públicas y la presencia de un gran número de académicos asociados que tampoco se involucran en el mejoramiento del trabajo académico. Adicionalmente, sus bibliotecas aún son pequeñas y cuentan con recursos insuficientes. Todas estas variables relacionadas con la calidad han debilitado el sector universitario privado. ■

---



---

## Matrículas de estudiantes internacionales: estrategias basadas en datos empíricos

**RAHUL CHOUDAHA**

*Rahul Choudaha es director de capacitación y director principal de desarrollo estratégico en World Education Services en Nueva York (wes.org/ras). Es un estratega en educación superior internacional y escribe en blogs como DrEducation.com. Correo electrónico: rahul@wes.org*

Existe un creciente interés por reclutar estudiantes internacionales en muchas instituciones, ya sea por motivos de reputación o financieros. No obstante, llevar estas estrategias a la práctica se complica debido a la carencia de investigación y comprensión. La falta de un examen minucioso antes de diseñar estrategias se traduce muchas veces en estrategias de matrículas ineficientes, costosas e insostenibles.

Hay que considerar el caso de los Estados Unidos, uno de los destinos predilectos para los estudiantes internacionales. Sin embargo, estos alumnos se encuentran concentrados en un reducido número de instituciones; sólo 200 de casi 4.500 instituciones de nivel superior registran aproximadamente el 70% de todos ellos.

Esta concentración de estudiantes muestra que la mayoría de las instituciones fuera de estas 200 enfrentarán importantes dificultades en captar estudiantes internacionales. La situación se intensifica aún más por cuestiones de limitación de recursos, desventajas geográficas y clasificación.

Aunque estos desafíos son complejos, no son insuperables. Con frecuencia, las instituciones subestiman la importancia de la investigación para facilitar la comprensión de los procesos de toma de decisiones de los estudiantes internacionales cuando informan sus estrategias. La clave es saber más sobre estos estudiantes por medio de sus matrículas: quiénes son, cómo escogen la institución y cómo son sus experiencias.

Cada año, hay numerosas actualizaciones de varias fuentes acerca de la forma en que está cambiando la cantidad de estudiantes internacionales; no obstante, se debate muy poco sobre los impulsores específicos del cambio o sobre cómo cambia la tendencia en las necesidades, experiencias y perfiles de los estudiantes. Sobre todo, ha habido un mínimo enfoque sobre cómo se aplican estos cambios a nivel de campus.

Algunas instituciones cometen errores al extrapolar las tendencias nacionales o regionales, las que pueden o no aplicarse al contexto de sus campus. En otros casos, la escuela permite pruebas anecdóticas y visiones estereotipadas sobre las necesidades y comportamiento de los estudiantes internacionales para impulsar las estrategias. Por último, a veces la estrategia se reduce a “subcontratar” un reclutador externo basado en comisiones sobre las ventas.

Todos estos planteamientos para la formulación de estrategias no están únicamente desalineados con las fortalezas institucionales, los recursos y las competencias, sino que también pueden concluir con la matrícula de un cuerpo estudiantil internacional carente de diversidad y calidad académica al que aspiran las instituciones.

#### **LA INVESTIGACIÓN PARA ACORTAR LA BRECHA**

Las instituciones pueden informar de mejor manera sus estrategias si cada una evalúa voluntariamente las necesidades, comportamientos y perfiles de estudiantes internacionales en su contexto único. Aunque hay datos nacionales disponibles sobre la matrícula estudiantil, ha habido poca investigación disponible aplicable al contexto de los campus.

Por ejemplo, mientras el número de estudiantes internacionales creció entre 2008/2009 y 2012/2013, trayendo retos y dificultades para los profesionales de la administración de inscripciones, la investigación, sin

embargo, no ha mantenido el ritmo en estos asuntos. Una búsqueda de la palabra clave “internacional” en el *Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice*, que ha estado en publicaciones por los últimos 15 años, ofrece sólo cuatro artículos.

Un informe reciente de investigación –*Bridging the Gap: Recruitment and Retention to Improve Student Experiences*– producido por World Educational Services y publicado por NAFSA, apuntaba a tratar esta necesidad. Se investigó un tema cada vez más importante y complejo para los practicantes con resultados comprobados ([nafsa.org/retentionresearch](http://nafsa.org/retentionresearch)).

---

**Sin embargo, los estudiantes de intercambio en los Estados Unidos se encuentran concentrados en un reducido número de instituciones; sólo 200 de casi 4.500 instituciones de nivel superior registran aproximadamente el 70% de todos estos estudiantes.**

---

El informe también ilustra la distancia entre los estudiantes y las instituciones. Por ejemplo, según este informe, los profesionales de la educación internacional denunciaron dificultades académicas y niveles de inglés inadecuados como la tercera y cuarta razones más importantes para que los estudiantes dejaran las instituciones, aunque éstas razones no estaban dentro de las primeras cinco según los estudiantes.

De igual manera, un futuro informe de World Education Services, *Bridge the Digital Divide: Segmenting and Recruiting International Millennial Students*, muestra una desconexión parecida. Basado en un contexto de segmentación de distintos tipos de estudiantes internacionales, el informe analiza la tendencia de aproximadamente 5.000 estudiantes internacionales del milenio entre los 17 y 36 años de edad en tecnología y las características psicográficas que fundamentalmente influyen en su comportamiento para buscar información.

Se muestra que las universidades pueden estar subestimando el uso de tecnología y algunos de sus más importantes activos para reclutar estudiantes internacionales. Por ejemplo, más de dos tercios de los encuestados (42%) señaló que una de las redes universitarias (miembros de la comunidad) –incluyendo profesorado,

funcionarios de admisión, estudiantes vigentes y ex alumnos— tenía la mayor influencia en las decisiones de postulación. En contraste, sólo un 11 por ciento de los encuestados indicaron que los “asesores educacionales” tenían un impacto.

Otro desafío surge debido al límite de información nacional con respecto a los estudiantes internacionales. Los datos disponibles no sólo están desactualizados, sino que también se ven afectados por problemas de definición, dificultando la estimación de proyectos para nuevos países de origen en los próximos tres a cinco años. Esta situación es particularmente perjudicial ya que toma varios años desarrollar y establecer relaciones para reclutar estudiantes internacionales de nuevos países de origen.

En mi artículo anterior de IHE, *Preparing for Emerging Markets*, sostuve que en vez de intencionalmente buscar países de origen clave para que participen prolongadamente en los próximos años, las instituciones están reaccionando a demandas estudiantiles a corto plazo y están perdiendo la posibilidad de cultivar las oportunidades más adecuadas (<http://bit.ly/EmergingRecruit>)

## CONCLUSIÓN

Expandir la población de estudiantes internacionales en los campus universitarios y al mismo tiempo mantener las metas de costos, calidad y diversidad es un problema de optimización complejo. Requiere de la evaluación de objetivos institucionales, prioridades y competencias; la investigación de necesidades estudiantiles, perfiles y experiencias; y finalmente, de la planificación de requerimientos institucionales y de personas por medio de estrategias integrales.

En un escenario posterior a la recesión, un número cada vez mayor de instituciones de educación superior está interesado en atraer la siguiente oleada de estudiantes internacionales. No obstante, las instituciones deben reconocer la complejidad y volatilidad de los procesos de toma de decisiones de los estudiantes internacionales y deberían invertir en el desarrollo de estrategias de matrículas basadas en pruebas empíricas ya que las estrategias actuales apresuradas no son informadas ni sustentables. En síntesis, es importante “alejarse” para observar el cuadro completo de megatendencias y, de igual modo, “acercarse” para ver la aplicabilidad y relevancia de estas tendencias a nivel institucional. ■

## Programa de becas Bolashak de Kazajstán

**AIDA SAGINTAYEVA Y ZAKIR JUMAKULOV**

*Aida Sagintayeva es Director Ejecutivo de la Escuela de Posgrado de Educación de la Universidad de Nazarbayev, Astana, Kazajstán. Correo electrónico: asagintayeva@nu.edu.kz. Zakir Jumakulov es Investigador Junior de la Escuela de Posgrado de Educación de la Universidad de Nazarbayev, Astana, Kazajstán. Correo electrónico: zakir.jumakulov@nu.edu.kz*

Las economías emergentes se han dado cuenta cada vez más de la conexión entre la inversión de capital humano y la prosperidad económica. Éstas miran a países más avanzados en busca de mejores prácticas para favorecer a sus sistemas de educación superior local. Dentro de estos enfoques se encuentra el envío de estudiantes al extranjero con becas financiadas por el gobierno. Esta práctica, que a menudo supone una inversión importante para el país de origen, debería acelerar el desarrollo de capital humano.

La beca Bolashak de Kazajstán es un ejemplo de un programa internacional de becas permanentes financiadas por el gobierno. En 1993, el gobierno de Kazajstán dio inicio a la beca Bolashak (“futuro” en kazajo) para enviar estudiantes a instituciones superiores y a universidades extranjeras. Alrededor de 100 estudiantes recibían las becas anualmente hasta el 2005, cuando el número aumentó con el tiempo hasta un promedio de 800 por año.

En un esfuerzo por maximizar la eficacia del programa, los administradores de este plan han realizado varios cambios de diseño en los últimos 20 años. Basados en una revisión de las características y resultados del programa, identificamos cinco lecciones sobre cómo este programa de becas financiadas por el gobierno ha logrado su objetivo en promover el desarrollo de capital humano.

## LA ESPECIFICACIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS ESTRATÉGICAS

En la planificación de becas, siempre ha sido un desafío lograr una inversión acertada de fondos gubernamentales limitados para máxima rentabilidad. Una forma de abordarlo es ajustando las prioridades educacionales del país de origen con los programas internacionales disponibles. Una evaluación reciente de los programas de becas extranjeras muestra que el 45 por ciento de 183