

La dimensión oculta de la calidad universitaria en el Perú: Factores comportamentales clave para la calidad educativa sostenible en las universidades peruanas

JAVIER DÍAZ LAZO*

SUMILLA

El artículo analiza la gestión de la calidad universitaria desde una perspectiva integral que articula los sistemas normativos con los factores psicológicos y comportamentales que influyen en su sostenibilidad. Examina cómo la cultura institucional, el liderazgo y las prácticas docentes impactan en la construcción de una verdadera cultura de calidad, más allá del cumplimiento formal de estándares. Propone una visión humanista de la calidad en la educación superior.

Palabras Clave: Calidad Universitaria | Gestión de la Calidad Educativa | Cultura de Calidad | Liderazgo universitario | Educación superior

* Doctorando en Educación. Magíster en Docencia Universitaria y Gestión Educativa por la Universidad Tecnológica del Perú. Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima y Licenciado en Educación por la Universidad San Ignacio de Loyola. Auditor Interno Certificado en la Norma ISO 9001. Ha sido Coordinador y Director (e) de la Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Superior Universitaria del SINEACE, así como Director de Calidad y Acreditación en la Universidad Continental. Se ha desempeñado como consultor en los Fondos Concursables 11 y 16 del PMESUT, participando en el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad en universidades públicas.

Actualmente trabaja como consultor en gestión de la calidad educativa, acreditación universitaria y diseño de sistemas de gestión en instituciones educativas. Cuenta con más de veinte años de experiencia docente en educación superior.

1. Introducción

Desde el año 2014 el sistema universitario peruano ha transitado por un proceso de transformación significativo. La publicación de la Ley N°30220 ha impulsado la llamada "Reforma universitaria" (Gallegos, 2017) al establecer el "Licenciamiento institucional" (Congreso de la República del Perú, 2014). Desde el inicio el Licenciamiento hasta el año 2021 y como resultado de este proceso el Perú pasó de tener 145 universidades (34% públicas aproximadamente) a 93 universidades licenciadas (50% públicas) y dos escuelas de posgrado (SUNEDU, 2021). Con ello más de 1,1 millones de estudiantes peruanos se vieron favorecidos con la mejora en la calidad de su formación profesional.

Algunas instituciones logran consolidar auténticas culturas de calidad mientras que otras apenas cumplen con los requisitos mínimos.

No obstante, a pesar de los avances en la estructuración de procesos y la definición de estándares, no se conoce por qué algunas instituciones logran consolidar auténticas culturas de calidad mientras que otras apenas cumplen con los requisitos mínimos establecidos por el ente regulador.

El presente artículo sugiere que la clave podría no solo deberse a los aspectos técnicos o administrativos de la gestión de calidad, sino más bien a factores psicológicos y comportamentales de quienes forman parte de la comunidad universitaria. Se plantea que la

calidad educativa universitaria depende fundamentalmente del comportamiento de las personas que dirigen una universidad, y no solo de la ingeniería de procesos o las ciencias administrativas, como se ha abordado tradicionalmente.

2. La calidad universitaria y la dimensión normativa

Desde la promulgación de la Ley Universitaria N°30220, el sistema de aseguramiento de la calidad universitaria en Perú ha sido estructurado con un marco regulatorio que se ha actualizado mediante varias leyes: N°31102 (2020), N°31359 (2021), N°31520 (2022), N°31542 (2022) y N°31803 (2023). Esta normativa está diseñada para garantizar que las universidades cumplan con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) (Congreso de la República del Perú, 2014) que son requisitos mínimos para la prestación del servicio educativo superior. Este enfoque legal busca definir la calidad principalmente desde una perspectiva de cumplimiento de estándares preestablecidos.

Las CBC establecidas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) incluyen requisitos tales como; infraestructura y equipamiento adecuados, comprobación de la disponibilidad de personal docente calificado, con al menos el 25% de docentes a tiempo completo, verificación de los servicios educativos complementarios básicos entre otros. Estos criterios representan el mínimo necesario para el funcionamiento de una universidad, pero no garantizan necesariamente una cultura de calidad institucional.

El Ministerio de Educación del Perú (2020) aprobó la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva mediante el Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU, con el objetivo de asegurar el acceso equitativo y la formación integral en la educación superior y técnico-productiva. Se enfoca en mejorar la calidad y el desempeño docente, la gestión institucional autónoma y la gobernanza del sistema. Además, moviliza recursos para la mejora continua, la investigación, el desarrollo y la innovación, adaptándose a los contextos sociales, culturales y productivos. Todo esto se realiza en coordinación con el Ministerio de Educación para contribuir al desarrollo sostenible, la competitividad del país y la inclusión social.

La Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva se enfoca en mejorar la calidad y el desempeño docente, la gestión institucional autónoma y la gobernanza del sistema.

En adición a las instituciones ya mencionadas, en el Perú existe el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). El mismo se encarga de otorgar la acreditación a los programas de estudio de universidades y a nivel institucional e institutos tecnológicos y pedagógicos. Asimismo, certifica las competencias de personas en función a su experiencia y conocimientos en un área determinada.

Uno de los órganos operadores del SINEACE es el "Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria" (CONEAU) que tiene como pro-

pósito el evaluar y eventualmente otorgar la acreditación en el ámbito universitario ya sea a los programas de estudio de pregrado, posgrado o a las universidades de forma integral. Para ello cuenta con modelos de acreditación con estándares que sirven para evaluar los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

En el Perú la acreditación no es obligatoria excepto para los programas de Medicina, Derecho y Educación. Dicho esto, es importante mencionar que el hecho que un programa de estudios o una institución de educación universitaria logre la acreditación con el SINEACE o con cualquier agencia de acreditación internacional, no garantiza que los niveles de calidad sean sostenibles en el tiempo (Vilca Arana et al., 2024).

Considerando el reconocimiento a través de una certificación internacional, algunas universidades peruanas han adoptado normas como la ISO 21001:2018 (Organización Internacional de Normalización, 2018), diseñada específicamente para organizaciones educativas. Esta norma tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio educativo atendiendo las diversas necesidades de las personas que se benefician de dicho servicio. Entre sus ventajas se encuentran el fomento de la excelencia e innovación, la mejora del sistema educativo y la promoción de una educación de calidad, equitativa e inclusiva.

Que un programa de estudios logre la acreditación no garantiza que los niveles de calidad sean sostenibles en el tiempo

Sin embargo, estos marcos normativos y sistemas de gestión, a pesar de su solidez técnica y conceptual, han tendido a enfocarse en los aspectos estructurales y procedimentales de la calidad, prestando menos atención a las dimensiones psicológicas y comportamentales que afectan su implementación efectiva.

3. Cambio en el enfoque de la calidad: De los procesos a las personas

Concebir la calidad únicamente como un conjunto de procedimientos, indicadores y evidencias documentales corre el riesgo de volverse un ejercicio burocrático desconectado de la realidad pedagógica y humana de la universidad. Este enfoque técnico-administrativo ha llevado en muchos casos a lo que se podría llamar una "calidad superficial o meramente formal", donde las instituciones cumplen formalmente con los requisitos exigidos por los organismos reguladores y las agencias de acreditación sin que esto implique una transformación real de sus prácticas educativas y organizacionales (Martínez Prats et al., 2021).

El componente humano es crucial para la implementación efectiva de la gestión de la calidad educativa en cualquier institución incluyendo las universitarias. Los procesos educativos, por su naturaleza, son interacciones humanas complejas, influenciadas por factores cognitivos, emocionales y sociales.

Como indican los estudios de psicología educativa, el aprendizaje es el proceso por el cual los estudiantes procesan y desarrollan las competencias que requieren para su vida profesional, y cómo se pueden mejorar estas

mediante estrategias de enseñanza efectivas. Estas dinámicas difícilmente se pueden estandarizar o reducir a procedimientos rígidos y flujogramas (Vélez-Gutiérrez y Ruiz-Ortega, 2025).

El componente humano es crucial para la implementación efectiva de la gestión de la calidad educativa

Los aspectos psicológicos y comportamentales en la gestión universitaria incluyen factores como la resistencia al cambio, la motivación tanto interna como externa, los estilos de liderazgo, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajo en equipo. Estos elementos, a menudo subestimados en los modelos tradicionales de gestión de calidad, pueden ser tanto obstáculos como motores para la creación de una cultura institucional dirigida a la excelencia educativa (Ganga-Contreras et al., 2019).

El cambio de un enfoque centrado en la ingeniería de procesos hacia uno que incluya adecuadamente la psicología organizacional implica reconocer que la calidad universitaria proviene principalmente de comportamientos humanos alineados con valores y objetivos compartidos, más que de estructuras y procedimientos impecablemente diseñados, pero sin significado para quienes los ejecutan.

4. El papel de los actores en la construcción de la calidad universitaria

Las universidades tienen características organizacionales únicas que afectan significativamente la implementación de la gestión de

la calidad. A diferencia de las empresas, las instituciones universitarias se caracterizan por su estructura de gobierno colegiada, que en el caso peruano se observa en las universidades públicas y privadas sin fines de lucro, la autonomía académica y profesional, y la coexistencia de diversas subculturas disciplinares con valores y prácticas distintas.

En este entorno, los docentes, decanos, directores de programas, vicerrectores, rectores y estudiantes influyen decisivamente en la composición de la cultura de calidad institucional. Cada actor, desde su posición única, contribuye a la construcción colectiva de prácticas y significados en torno a la calidad educativa (Vesga, 2013).

Los profesores, como responsables directos del proceso educativo, desempeñan un papel fundamental en la calidad percibida y real del servicio académico. Su dedicación a la excelencia docente, su continua actualización y su habilidad para implementar estrategias pedagógicas eficaces no dependen principalmente de normativas o procedimientos establecidos, sino de factores psicológicos como la motivación profesional, la sensación de autoeficacia, la identificación con los valores institucionales y la satisfacción en el trabajo (Rodríguez Rojas, 2023).

Cada actor, desde su posición única, contribuye a la construcción colectiva de prácticas y significados en torno a la calidad educativa

Los decanos y directores de programas representan el nivel intermedio de gestión donde se

conecta la visión estratégica institucional con la operativa diaria de facultades y carreras. Su eficacia como líderes de calidad está muy relacionada con habilidades como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la capacidad para resolver conflictos y la destreza para inspirar y movilizar equipos hacia metas comunes (Medina-Manrique et al., 2022).

El equipo directivo de la universidad conformado por el rector y los vicerrectores establece la dirección estratégica y el enfoque general en términos de calidad. El estilo de liderazgo que ejercen estas autoridades superiores puede fomentar tanto una cultura de cumplimiento formal de indicadores como una auténtica internalización institucional de valores de excelencia y mejora continua (Sinarahua Pérez et al., 2024).

Por último, los estudiantes, no son simples receptores pasivos del servicio educativo, son actores activos en la co-creación de la calidad universitaria. Su nivel de involucramiento, exigencia y participación en los procesos de mejora depende significativamente de factores psicológicos como la motivación académica, el sentido de pertenencia institucional y la percepción de autoeficacia.

Los procesos cognitivos y pedagógicos constituyen el eje central de la actividad universitaria. La excelencia de la enseñanza-aprendizaje está determinada no tanto por la existencia formal de sílabos o planes curriculares, sino por la capacidad del docente para diseñar y producir experiencias de aprendizaje significativas, estimular el pensamiento crítico, fomentar la metacognición y adaptar estrategias a diversos estilos de aprendizaje.

Estos aspectos requieren competencias psicopedagógicas que trascienden el conocimiento disciplinar específico y la aplicación mecánica de procedimientos didácticos (Abellán Roselló y Fernández Rodicio, 2023).

Un entorno institucional positivo y un bienestar académico sólido son fundamentales para cultivar una cultura de calidad saludable. Un ambiente donde prevalezcan relaciones interpersonales saludables, comunicación efectiva, reconocimiento del mérito y mecanismos eficientes para resolver conflictos favorece el compromiso colectivo con la excelencia. Por el contrario, entornos dominados por el autoritarismo, la desconfianza, la competencia negativa o el acoso académico dificultan cualquier iniciativa de mejora, sin importar cuán robusta sea su base técnica o normativa (Guzmán Cortés y Ferrer Cruz, 2025).

Un entorno institucional positivo y un bienestar académico sólido son fundamentales para cultivar una cultura de calidad saludable.

5. Conclusiones

El tránsito del sistema universitario peruano hacia una cultura de calidad, impulsado por la Reforma Universitaria desde 2014, ha logrado establecer un marco normativo y estructural fundamental a través del Licenciamiento Institucional y otros mecanismos como la acreditación por SINEACE y la adopción de normas como la ISO 21001:2018. Si bien estos avances han mejorado los estándares mínimos y han beneficiado a un número considerable de estudiantes, el análisis pre-

sentado sugiere que la consolidación de una calidad educativa auténtica y sostenible trasciende el mero cumplimiento de requisitos técnicos y administrativos.

El presente artículo subraya la necesidad de un cambio de enfoque: de una perspectiva predominantemente centrada en la ingeniería de procesos y las ciencias administrativas, hacia una que reconozca y priorice los factores psicológicos y comportamentales de los miembros de la comunidad universitaria. Se argumenta que la "calidad superficial o meramente formal" surge cuando se descuidan las dimensiones humanas, cognitivas, emocionales y sociales que son intrínsecas a los procesos educativos.

Se plantea que la resistencia al cambio, la motivación, los estilos de liderazgo, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajo en equipo son elementos cruciales que pueden actuar como catalizadores o inhibidores en la búsqueda de la excelencia. En este sentido, el rol de cada actor universitario —docentes, directivos en sus distintos niveles y estudiantes— es fundamental en la co-creación de una cultura de calidad. La dedicación docente, el liderazgo inspirador de decanos y directores, la visión estratégica del equipo rectoral y la participación de los estudiantes están profundamente influenciados por estos factores psicológicos.

Se enfatiza que la excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y un entorno institucional positivo son pilares para una cultura de calidad saludable. Esto implica no solo el diseño de experiencias de aprendizaje significativas y el fomento del pensamiento críti-

co, sino también la promoción de relaciones interpersonales sanas, el reconocimiento y la resolución constructiva de conflictos. En definitiva, para que las universidades peruanas no solo cumplan con los estándares, sino que cultiven una calidad sostenible en el tiempo, es necesario integrar de manera consciente y estratégica la dimensión humana y comportamental en todos los niveles de la gestión institucional.

6. Referencias Bibliográficas

- Abellán Roselló, L. y Fernández Rodicio, C. I. (2023). Análisis de la satisfacción de la actividad docente medida a través del alumnado en contextos universitarios siguiendo el Modelo de Calidad de Situación Educativa. *Revista Complutense de Educación*, 34(4), 821–831. <https://doi.org/10.5209/rced.80155>
- Congreso de la República del Perú. (2014). Ley N.º 30220, Ley Universitaria (9 de julio de 2014). Diario Oficial El Peruano. https://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf
- Gallegos, A. (2017). Educación superior y licenciamiento: El caso de las universidades del Perú. *Revista Espacios*, 38(60), 35. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n60/a17v38n60p35.pdf>
- Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W., Calderón A., Da Silva, M., & Jung H., (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Aco-taciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmen-tal Science*, 8(3), 435-456. <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>
- Guzmán Cortés, M., & Ferrer Cruz, J. E. (2025). La relación entre emociones y calidad educativa en México: Desafíos y oportunidades para el diseño de soluciones. *Interconectando. Saberes*, (19), 91-99. <https://doi.org/10.25009/is.v0i19.2932>
- Martínez Prats, G., Mapén Franco, F. J., & Ortega Ramírez, M. E. (2021). Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 16, 55–73. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Medina-Manrique, R., Carcausto Calla, W. H., & Guzmán Shigetomi, E. E. (2022). Aseguramiento de la calidad educativa universitaria en Iberoamérica: tendencias, ausencias y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), 33–47. <https://doi.org/10.35362/rie8714774>
- Ministerio de Educación del Perú. (2020, 4 de julio). Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU). <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1129762-012-2020-minedu>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 21001:2018. Sistemas de gestión para organizaciones educativas — Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:es>

- Rodríguez Rojas, P. M. (2023). La formación docente y la calidad educativa en Chile: entre estándares y emociones. *Revista Educación Las Américas*, 12(1). <https://doi.org/10.35811/rea.v12i1.200>
- Sinarahua Pérez, B., Rios Perez, C., Alejandra Soplin Rios, J., & Huarancca Rojas, E. (2024). *Clima organizacional y gestión institucional: bases para la mejora de la calidad educativa*. <https://doi.org/10.48209/978-65-5417-330-8>
- Sunedu. (2021). La educación superior universitaria, 2020–2021: Una mirada empleando datos administrativos. *Boletín Tuni*, 01. https://www.tuni.pe/assets/pdf/fichas/Boletín-Tuni_01-Educ-Superior_2021.pdf
- Vélez-Gutiérrez, C. F., & Ruiz-Ortega, F. J. (2025). Interações cognitivas e meta-cognitivas: um indicador da qualidade educativa. *Revista Colombiana de Educación*, 94.. <https://doi.org/10.17227/rce.num94-19685>
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89. <https://doi.org/10.21500/22563202.612>
- Vilca Arana, M., Saavedra Villar, P., Huaman Huallpa, R., & Rojas Ganoza, E. A. (2024). Políticas de aseguramiento de la calidad de la educación superior: Una revisión sistemática. *Comuni@cción*, 15(1), 105-116. Epub 03 de noviembre de 2023. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.1.964>